

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

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

M.G‘. UMARXODJAYEVA, I.K. YAXYAYEVA

ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTI

O‘quv qo‘llanma

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi huzuridagi
Muvofiqlashtiruvchi kengash tomonidan 5230200-Menejment (tarmoqlarva
sohalarbo‘yicha) bakalavriat ta’lim yo‘nalishida tahsil olayotgan talabalar
uchuno‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan*

TOSHKENT – «IQTISODIYOT» – 2019

UDK: 658.01

КБК: 0

Umarxodjayeva M.G., Yaxyayeva I.K. Ishlab chiqarish menejmenti. O'quvqo'llanma. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 310 b.

Mazkur o'quv qo'llanma 520200 "Menejment" (tarmoqlar va sohalar) yo'nalishida tehsil olayotgan talabalarga mo'ljallangan bo'lib, unda ishlab chiqarish menejmentining nazariy ilmiy va asoslari, rivojlanish bosqichlari yoritilgan. O'quvqo'llanmada tashkilot boshqarish tizimining tuzilishi va vazifalari, korxonada ishlab chiqarishni rejalashtirish, unda resurslarni, ishlab chiqarish harajatlariniva mahsulot sifatini boshqarish masalalari keng yoritilgan.

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

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

Ma'sul muharrir: i.f.d.professor N.Q.Yo'ldoshev.

Taqrizchilar: X.A.Temirov -

i.f.n.,dots. TTESI "Korporativ boshqaruv" fakulteti dekani

D.T.Yusupova -

i.f.n.,dots. TDIU "Menejment" kafedrasini dotsenti

Умарходжаева М.Г., Яхьяева И.К. Производственный менеджмент. Учебное пособие. –Т.: «IQTISODIYOT», 2019. – 310 с.

Данное учебное пособие предназначено студентам обучающимся по направлению 5230200 "Менеджмент" (по сферам и отраслям). В учебном пособии освещены теоретические и научные основы производственного менеджмента и этапы его развития. Раскрыты вопросы структуры управления организацией и их задачи, методы планирования производства и ресурсов. Управление затратами и качеством продукции. Также изложены основы инновационной деятельности производственных предприятий. Уделено особое внимание на разработку и управления проектом. Учебное пособие так же предназначена менеджерам и руководящим работникам производственных предприятий.

Ответственный редактор: д.э.н., проф. Йўлдошев Н.К.

Рецензенты: X.A.Темиров.

**к.э.н.доц. декан факультета "Корпоративное управление"
ТИТЛП**

Юсупова Д.Т. -

к.э.н., доц.Кафедры "Менеджмент"ТГЭУ

Umarhodzhaeva M.G., Yakhyaeva I.K. Production Management. Study guide. –T.: «IQTISODIYOT», 2019. – 310 p.

This study guide is designed for students majoring in "Management" (5230200) in the theoretical and scientific bases of production management and stages of development. The textbook covers in detail the structure and objectives of the organization's management system, production planning, resource management, production costs and product quality.

At the same time the basis of innovative activity of the manufacturing enterprise is presented. Production management focuses on the design, management and implementation of projects. Focusing on the basics of financial management in enterprise management.

Training manuals can also be used by production managers and practitioners.

Responsible editor: D.Sc., professor N.K. Yuldashev.

Reviewers: Kh.A.Temirov – Ph.D, associate professor. Dean of the "Corporate Governance" Faculty at TITLI

D.T.Yusupova – Ph.D, Associate Professor of "Management" TSUE

ISBN 978-9943-6059-4-7

UO'K: 658.01

КБК: 00000

© «IQTISODIYOT», 2019.

© Umarxodjayeva M., Yaxyayeva I., 2019.

MUNDARIJA

KIRISH.....	9
1-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI KURSINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI.....	12
1.1. Ishlab chiqarish menejmenti fanining o'rganish obyekti va predmeti.....	12
1.2. Ishlab chiqarish menejmentifaniningmazmuni, maqsadi va vazifalari.....	17
2-bob. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI.....	27
2.1. Tashkilotning boshqarish tizimi tuzilmasi.....	27
2.2. Tashkilot boshqarish tuzilmasini tadqiq etishda maqsadli yondashuv.....	33
2.3. Boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.....	37
3-bob. ISHLAB CHIQRISHNI REJALASHTIRISH.....	44
3.1. Rejalashtirishning mohiyati vatamoyillari.....	44
3.2.Rejalar sifatiga qo'yiladigan talablar.....	47
3.3. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etish.....	52
3.4.Strategik marketing rejalashtirish instrumenti sifatida.....	63
3.5. Strategik rejalashtirishda SWOT – tahlil.....	67
3.6.Operativ – kalendarli rejalashtirish tizimi.....	70
4-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA RESURLARNI BOSHQARISH.....	82
4.1. Resurs tejamkorlik strategiyasining asoslari.....	82
4.2.Tovarlar va ishlab chiqarishning resurs sig'implilik ko'rsatkichlari tizimi.....	84
4.3. Tovarning resurs sig'implilik ko'rsatkichlari.....	86
4.4. Tashkilot faoliyatining samaradorlik ko'rsatkichlari.....	93
4.5. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili.....	96
4.6.Mehnat unumdorligi o'sishining omilli tahlili.....	101
4.7. Resurs tejamkorlik strategiyasini tanlash.....	103
4.8. Resurs tejamkorlikni boshqarishda logistikaning o'rni.....	105
5-bob. ISHLAB CHIQRISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI....	119
5.1.Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi va uning elementlari.....	119
5.2.Korxonona bo'linmalarini samarali joylashtirish tamoyillari.....	123
5.3.Korxonona bo'linmalarining ixtisoslashuv shakllari.....	127
5.4.Korxonona bo'linmalarining ishlab chiqarish tuzilmasi va tiplarining tavsifi.....	130
6-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI.....	137
6.1.Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish strategiyasi.....	137
6.2.Innovatsiya va innovatsion faoliyatning mohiyati va mazmuni.....	141
6.3. Ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etishning iqtisodiy	

mexanizmi.....	147
7-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH.....	155
7.1.Mahsulot sifati mazmuni va uni tashkil etuvchi omillar.....	155
7.2.Sifatni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari.....	159
7.3.Sertifikatlashtirish va standartlashtirish mahsulot sifatini boshqarish elementlari sifatida.....	167
7.4.O‘zbekistonda xalqaro standartlarning qo‘llanilishi, uning iqtisodiy mohiyati va amaliy ahamiyati.....	171
8-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONASINING SAMARALI TASHKILY TUZILMASINI SHAKLLANTIRISH.....	183
8.1.Ishlab chiqarish turlari. Yalpi va seriyali ishlab chiqarishda tashkiliy loyihalashtirish.....	183
8.2. Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarishlarda tashkiliy loyihalashtirish.....	194
9-bob. ISHLAB CHIQRISH HARAJATLARINI BOSHQARISH..	199
9.1.Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati.....	199
9.2.Ishlab chiqarish harajatlarini guruhlash.....	204
9.3.Ishlab chiqarish harajatlariga ta’sir etuvchi omillar.....	207
10-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA TOVAR ISTE`MOLCHILARI VA TASHKILOT XIZMATLARI SERVISI.....	213
10.1. Servis xizmatining mohiyati va ko‘rinishlari.....	213
10.2. Servis xizmat ko‘rsatishi kriteriyalari.....	215
10.3. Tovar iste`molchilarining servis xizmat ko‘rsatishi sifatini baholash.....	216
10.4. O‘zbekistonda iste`molchilar huquqlarini himoya qilish.....	221
11-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH.....	226
11.1.Kadrlarni rejalashtirish va ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma’naviy-psixologik jihatlarini o‘rganish.....	226
11.2.Rahbar uslubi va unga qo‘yilgan talablarni belgilash.....	235
11.3.Personalniboshqarishtamoyillari va uslublari.....	241
12-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA ISH HAQINI TASHKIL ETISH VA MEHNATGA HAQ TO‘LASH TIZIMI.....	245
12.1.Mehnatni me’yorlashtirish asoslari.....	245
12.2.Ish haqini tashkil qilish.....	247
12.3.Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari.....	251
12.4.Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg‘armasidan foydalanishni nazorat qilish.....	258
GLOSSARIY.....	263
TESTLAR.....	285
TAVSIYA ETILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI.....	302

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1.ГЛАВА. СОДЕРЖАНИЕ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА «ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ».....	12
1.1. Объект и предмет исследования в производственном менеджменте.....	12
1.2. Цели, задачи и содержания предмета производственный менеджмент.....	12
2.ГЛАВА.СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	27
2.1. Организационная структура управления.....	27
2.2. Научный подход к изучению системе управления организацией.....	33
2.3. Оценка качества системы управления.....	37
3.ГЛАВА. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА	44
3.1. Сущность и принципы планирования.....	44
3.2. Требования к качеству производственного планирования.....	47
3.3. Организация планирование.....	52
3.4. Стратегический маркетинг как инструмент планирования.....	63
3.5. SWOT - стратегический анализ в стратегическом планировании.....	67
3.6. Оперативная система календарного планирования.....	70
4.ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	82
4.1. Основы ресурсосберегающих стратегий.....	82
4.2. Система ресурсоемкости индексов товаров и продукции.....	84
4.3. Ресурсные возможности продукта.....	86
4.4. Показатели эффективности организации.....	93
4.5. Анализ эффективности использования ресурсов.....	96
4.6. Факторный анализ роста производительности труда.....	101
4.7. Выбор стратегии ресурсосбережения.....	103
4.8. Роль логистики в управлении ресурсосбережением.....	105
5. ГЛАВА.ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА.....	119
5.1. Структура предприятия и его элементы.....	119
5.2. Принципы эффективного размещения бизнес-единиц.....	123
5.3.Формыспециализациибизнес-единиц.....	127
5.4. Описание структуры производства и видов бизнес-единиц.....	130
6. ГЛАВА.ОСНОВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	137
6.1.Стратегияинновационногоразвитияэкономики.....	137
6.2. Сущность и содержание инноваций.....	141
6.3. Экономический механизм внедрения инноваций в производство.....	147

7. ГЛАВА.УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	155
7.1. Содержание продукта и его факторы.....	155
7.2. Этапы развития системы менеджмента качества.....	159
7.3. Сертификация и стандартизация как контроль качества продукции.....	167
7.4. Применение международных стандартов в Узбекистане, его экономическое значение и практическая значимость.....	171
8.ГЛАВА. ФОРМИРОВАНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	183
8.1.Виды продукции. организационный дизайн в массовом и серийном производстве.....	183
8.2. Организационный дизайн в единичном и мелкосерийном производстве.....	194
9.ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ.....	199
9.1.Содержание и стоимость производственных затрат.....	199
9.2. Группировка производственных затрат.....	204
9.3.Факторы, влияющие на себестоимость продукции.....	207
10.ГЛАВА. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ЗАТРАТАМИ.....	213
10.1. Суть и сервис обслуживания.....	213
10.2. Критерии оказания услуг.....	215
10.3. Оценка качества обслуживания потребителей товаров.....	216
10.4.Защита прав потребителей в Узбекистане.....	221
11.ГЛАВА.ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	226
11.1. Изучить духовно-психологические аспекты планирования персонала и формирования команды.....	226
11.2.Определить стиль управления и требования.....	235
11.3.Принципы и методы управления персоналом.....	241
12. ГЛАВА.ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА И СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	245
12.1.Основы нормирования труда.....	245
12.2.Организация оплаты труда.....	247
12.3.Тарифная система и ее основные элементы.....	251
12.4. Мониторинг использования фонда заработной платы и трудовых ресурсов.....	258
ГЛОССАРИЙ	263
ТЕСТЫ	285
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	302

CONTENTS

INTRODUCTION.....	9
CHAPTER 1. CONTENT, OBJECTIVES AND OBJECTIVES OF THE MANAGEMENT COURSE.....	12
1.1. Object and subject of study in Production Management Science.....	12
1.2. Content, Objectives and Essence of Production Management Science.....	17
CHAPTER 2. STRUCTURE AND CONTENT OF THE ORGANIZATION MANAGEMENT.....	27
2.1 Structure of the Management System of Organization.....	27
2.2. Purposeful approach to the study of organizational management structure	33
2.3. Assessment of the Quality of Management System.....	37
CHAPTER 3. PRODUCTION PLANNING.....	44
3.1. The essence and principles of planning.....	44
3.2. Requirements for the quality of plans.....	47
3.3. Planning activities.....	52
3.4. Strategic Marketing as a Planning Tool.....	63
3.5. SWOT - Strategic Planning - Analysis.....	67
3.6. Operative - calendar planning system.....	70
CHAPTER 4. RESOURCE MANAGEMENT IN INDUSTRY ENTERPRISES.....	82
4.1. Fundamentals of a resource saving strategy.....	82
4.2. Resource Capacity Index for Goods and Production.....	84
4.3. Resource Capacity Indicators.....	86
4.4. Performance Indicators.....	93
4.5. Efficiency analysis of resource use.....	96
4.6. Factor Analysis of Labor Productivity Growth.....	101
4.7. Choosing a resource saving strategy.....	103
4.8. The role of logistics in resource saving management.....	105
CHAPTER 5. BASIS FOR ORGANIZATION OF PRODUCTION.....	119
5.1. Production structure of the enterprise and its elements.....	119
5.2. Principles of effective placement of business units.....	123
5.3. Specialization Forms of Enterprises	127
5.4. Description of production structure and types of business units	130
CHAPTER 6. BASIS OF INNOVATIVE ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES	137
6.1. Strategy for Innovative Economy Development	137
6.2. The essence and content of innovation and innovation activities.....	141
6.3. Economic mechanism for introducing innovation into production...	147

CHAPTER 7. PRODUCT QUALITY MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES	155
7.1.Content quality and factors contributing to it	155
7.2.Stages of development of the quality management system.....	159
7.3.Certification and Standardization as Elements of Product Quality Management	167
7.4. Application of international standards in Uzbekistan, its economic essence and practical significance.....	171
CHAPTER 8.IMPROVEMENT OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INDUSTRIALENTERPRISES.....	183
.....	
8.1.Types of production. Organizational Design in Gross and Serial Production.....	183
8.2. Organizational Design in Single and Small Series Production.....	194
CHAPTER 9. MANUFACTURINGCOSTMANAGEMENT.....	199
9.1.Content and essence of production cost.....	199
9.2. Grouping of Production Costs.....	204
9.3.Factors Affecting Production Costs	207
CHAPTER 10. SERVICES AND ORGANIZATION SERVICES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES.....	213
10.1. The essence of the service and its manifestations.....	213
10.2. Criteria for service provision.....	215
10.3. Evaluation of the quality of services provided by consumers of the goods.....	216
10.4.Protecting Consumer Rights in Uzbekistan.....	221
CHAPTER 11.ORGANIZATION OF COMMUNITY FUNDAMENTALS AND LABOR PROCESSES AT PRODUCTION ENTERPRISES.....	226
11.1. Study the spiritual and psychological aspects of staff planning and building a team capable of working.....	226
11.2.Definition of the management style and requirements	235
11.3.Principles and methods of human resource management.....	241
CHAPTER 12. SECTION. ORGANIZATION OF WORK IN WORKING ENTERPRISES AND PAYMENT SYSTEM.....	245
12.1.Fundamentals of Labor Normalization.....	245
12.2.Organizati on of Salary	247
12.3.The Tariff System and its Key Elements	251
12.4. Control over the use of labor resources and wages.....	258
GLOSSARY.....	263
TESTS.....	285
LIST OF RECOMMENDED LITERATURE.....	302

KIRISH

Bozor iqtisodiyotini erkinlashtirish sharoitida ijtimoiy hayotning barcha sohalarida qilingan o'zgarishlar, olib borilayotgan islohotlarning tub mazmun-mohiyatiga nazar tashlaydigan bo'lsak, bajarayotgan barcha sa'y-harakatlar respublikamiz obodligi, iqtisodiyotni yuqori darajaga olib chiqish va xalqimiz turmush sharoitining yanada yaxshilanishiga, inson manfaatlariga qaratilganligini yaqqol his etamiz. Chunki, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida izchil o'zgarishlar yuz bermoqda. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini amalga oshirish doirasida mamlakatimizning xalqaro maydondagi ijobiy obro'sini shakllantirish, O'zbekiston Respublikasining xalqaro reytinglardagi o'rmini xolis va haqqoniy baholashni ta'minlash bo'yicha aniq maqsadga yo'naltirilgan ishlar amalga oshirildi.

“Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili” deb e'lon qilingan 2018- yilda mamlakatimizda iqtisodiyot, ijtimoiy soha va davlat boshqaruviga zamonaviy ilm-fan yutuqlari, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni joriy etish bo'yicha kompleks chora-tadbirlar amalga oshirildi.

Qabul qilingan 2018- yilgi Davlat dasturini ro'yobga chiqarish doirasida 21 trillion so'm va 1 milliard AQSH dollariga teng 76 mingta loyiha amalga oshirildi.

“Obod qishloq” va “Obod mahalla” dasturlariga muvofiq 400 da ortiq va mahallalarda munosib turmush sharoitlarini yaratishga qaratilgan qurilish va obodonlashtirish ishlariga 3 trillion so'm mablag` yo'naltirilgan.

“Har bir oila—tadbirkor” va “Yoshlar—kelajagimiz” dasturlari doirasida 2 trillion so'mga yaqin mablag` ajratilib, joylarda 2 600 dan ortiq biznes loyihalar amalga oshirildi.

Ijtimoiy sohani rivojlantirish, aholining ijtimoiy himoyasini kuchaytirish va mehnatga haq to'lash tizimini yanada takomillashtirishga alohida etibor qaratildi hamda bu aholining real daromadlarini 2017- yilga nisbatan 12 foizga oshirish imkonini beradi.

Soliq ma'muriyatchiligining mohiyatan yangi tartibi joriy etilgani sababli soliqlarning prognozdan oshirib bajarilgan qismi hisobidan mahalliy byudjetlar ixtiyorida 5,5 trillion so'm mablag' qoldirildi. Bu 2017- yilgi ko'rsatkichlarga nisbatan 6 barobar, 2016- yilga nisbatan 32 barobar ko'pdir.

Bundan tashqari, iqtisodiy rivojlanishni rag'batlantirish, ishbilarmonlik muhiti va investitsiyaviy jozibadorlikni yaxshilash, aholi daromadlarini oshirish va biznes uchun soliq yukini kamaytirishga qaratilgan O'zbekiston Respublikasining soliq siyosatini takomillashtirish konsepsiyasi qabul qilindi.

Xususan, yagona ijtimoiy to'lov stavkasining 12 foizgacha pasaytirilishi hamda yuridik shaxslarning aylanmasi (tushumi)dan davlat maqsadli jamg'armalariga undiriladigan majburiy ajratmalarning bekor qilinishi korxonalar ixtiyorida qo'shimcha mablag'lar qolishi uchun shart-sharoit yaratdi.

2018- yilda 18 ta davlatlararo tashriflar amalga oshirildi va 50 milliard AQSH dollariga teng investitsiyaviy kelishuvlarga erishildi. Bugungi kunda yurtimizda chet el investitsiyalari hisobidan qiymati 23 milliard AQSH dollari miqdoridagi 456 ta loyiha amalga oshirilmoqda.

Bu kabi yutuklar haqida to'xtalib o'tishimizning boisi, erishilgan yutuklarni davom ettirish va jahon miqyosida O'zbekiston mavqeini yuksaklarga ko'tarish avvalo kadrlar masalasiga borib taqaladi. SHunday ekan bugungi bizning asosiy vazifamiz iqtisodiyot tarmoqlariga menejerlar etkazib berar ekanmiz, ularga kanday bilim, ko'nikma va malakalarga ega bo'lishi, buning uchun esa uquv adabitlarining yukori sifat bilan ta'minlashimiz lozim.

Bu borada mamlakat Prezidenti SH.M.Mirziyoyev ta'kidlaganidek: "Bu vazifalarni hal qilishga bugundan boshlab kirishmasak, bor kuch va imkoniyatlarimizni shu yo'lda safarbar etmasak, ko'zlagan maqsadga, marraga erishish qiyin bo'ladi. Har bir rahbar – u vazir yoki markaziy idora boshlig'i bo'ladimi, deputat yoki senator bo'ladimi, kompaniya yoki xo'jalik birlashmasi raisi,

viloyat yoki tuman hokimi bo‘ladimi – barcha-barchamiz bu ishni eng birinchi vazifamiz, deb bilishimiz zarur”¹.

“Ishlab chiqarish menejmenti” o‘quv kursining maqsadi talabalar tomonidan kuchli raqobat sharoitida ishlab chiqarish korxonalari boshkaruv tizimini samarali boshkarish orkali harajatlarni minimallashtirish va foydani maksimallashtirishga erishish, doimiy ravishda iste’molchilar talabiga yo‘naltirilganlikka, ishlab chiqarish jarayonlarini takomillashuvi va mahsulotning yukori sifati hamda xizmat ko‘rsatishga erishidir.

Ushbu o‘quv qo‘llanma talaba va ushbu yo‘nalishda ish boshqaruvchi menejerlarga mustaqil o‘rganishlari uchun mo‘ljallangan. O‘quv qo‘llanmaning mazmuni oliy kasbiy ta’limning Davlat ta’lim standartiga mos keladi. Darslik o‘z ichiga quyidagilarni oladi: kirish, asosiy matnning o‘nikkita bobi- ulardan har birida nazorat savollari, atamalar lug‘ati va adabiyotlar ro‘yxati mavjud. Asosiy matn mantiqan o‘z ichiga ishlab chiqarish menejmentining nazariy asoslari, tashkilot tizimi tuzilmasi, ishlab chiqarishni rejalashtirishning o‘ziga xos xususiyatlari, yangi maxsulotni loyihalashtirish, ishlab chiqarish harajatlarini boshqarish, ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishda zamonaviy konsepsiyalarni tadbiq etish, doimiy takomillashuv va yukori sifatga erishish orqali raqobatbardoshlikga erishi yo‘llari ko‘rib chiqilgan.

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга Мурожаатномаси. [uz](http://murojaatnomasi.uz) 28.12.2018y.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Korxonalar ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish usullari va tamoyillari ishlab chiqarish menejmenti fanining o‘rganish predmeti bo‘lib hisoblanadi. Moddiy ishlab chiqarish sohasi tarmoqlari korxonalar uchun ularning asosiy faoliyatlarini ishlab chiqarish, xizmatlar sohasi tarmoqlari korxonalar faoliyatini esa – operatsion faoliyat sifatida yuritish qabul qilingan. Dunyo tajribasi

va amaliyotida ham menejmentning mos bo'limlari ishlab chiqarish menejmenti deb yuritilishi ham bejiz emas. So'nggi yillarda logistika menejmenti bilan bir qatorda ta'minot zanjirlarining integratsiyalashgan boshqaruvi (integrated supply chain management, ISCM) keng rivoj topmoqda. Faoliyat yuritish sohasidan (ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish) qat'iy nazar korxonaning operatsion faoliyati deyilganda ta'minot, mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish, sotishning chuqur integratsiyalashgan jarayonlari tushunila boshlandi. Ushbu o'rinda ta'kidlab o'tish joizki, fanning an'anaviy nomlanishi "Ishlab chiqarish menejmenti" saqlanib qolmoqda.

Boshqaruv nazariyasi (menejment asoslari) kursidan ma'lumki, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keladigan boshqaruv munosabatlari ishlab chiqarishni boshqarish fanining predmeti bo'lib hisoblanadi. Boshqaruv munosabatlari—bu boshqaruvchi bilan boshqarilayotgan tizim, ya'ni boshqaruv apparati xodimlari bilan mehnat jamoalari o'rtasidagi aloqalar, o'zaro harakatlarning murakkab majmuasidir. Binobarin, ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish boshqaruvchi va boshqarilayotgan tizim o'rtasida, rahbar va xodim o'rtasida shunday aloqalar va o'zaro munosabatlarni hosil qilishi hamda boshqaruvni shunday texnika va texnologiyasining mehnatni tashkil etishni shunday shakllari va tuzilmalarini yaratishni talab etadiki, uning natijasida ishlab chiqarish jarayoni samaradorligi doimiy ravishda o'sib borishi lozim.

Fan sifatida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishdan maqsad—boshqaruv barcha bo'g'inlari funksiyalarining muvofiqlashgan o'zaro harakatini ta'minlashdan iborat. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning asosiy vazifasi—mehnat unumdorligini doimiy oshirish va bir vaqtning o'zida boshqaruv jarayoni bilan bog'liq harajatlarni kamaytirish uchun barcha qulay sharoitlarni yaratish hamda boshqaruv xodimlarini normal mehnat sharoitlari bilan ta'minlashdan iboratdir. Umuman, ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning vazifasi shundan iboratki, boshqaruv tizimining har bir bo'g'ini, boshqaruv apparatining har bir xodimi kerakli zaruriy huquqlarga ega bo'lishi va ushbu huquqlar doirasida ishlab chiqarishni

boshqarish bo'yicha mas'uliyatni his etishi lozim. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnati shunday tashkil etilishi lozimki, natijada, har bir xodim o'z vazifasini aniq bilishi va faqat o'z ishi bilan shug'ullanishi kerak. Mazkur oddiy va elementar hayotiy qoida-ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning asosiy tamoyili bo'lib hisoblanadi.

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

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

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

Bozor— mustaqil huquqiy davlatning mahsuli va iqtisodiy borliq sifatida boshqaruvning asosiy vositasiga aylanmoqda. Xuddi mana shu holat jamiyatning xo'jalik ukladini mohiyatini belgilab beradi. Ierarxiya o'lmaydi va buzilmaydi. Faqat

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

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

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

- Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalari korxonalarining ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarishning nazariy asoslarini o‘rganish;

- Korxonalarining ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish sohasida strategik, taktik va tezkor qarorlar qabul qilish usullarini o‘zlashtirish;

- Korxonalarining ishlab chiqarish (operatsion) faoliyatini boshqarish sohasida tahlil va sintez usullarini qo‘llay olish;

- Ishlab chiqarish menejmenti sohasida yechim va qaror qabul qilishning keng qamrovli usul va vositalari, shu jumladan ilg‘or axborot texnologiyalaridan keng foydalanish borasida amaliy tajribaga ega bo‘lish va shu kabilar.

Ushbu fanning mazmunini boshqaruv tizimi va boshqaruv obyektini orasidagi o‘zaro munosabat tashkil etadi. Uning asosiy vazifasi esa o‘quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san’ati sirlarini o‘rgatishdan iborat. Fanni o‘rganishda iqtisodiy statistika, matematik – iqtisodiy modellashtirish, mikroiqtisodiyot, tarmoqlar iqtisodiyoti, korxonalar iqtisodiyoti, ishlab chiqarishning tarmoq texnologiyasi, menejment asoslari, tadbirkorlik faoliyatini tashkillashtirish kabi fanlarga tayanib ish ko‘riladi. Mazkur fanni o‘rganishda olingan bilimlar ta’minotlar zanjiri menejmenti, biznes – logistika, biznes jarayonlarning reinjiningi, biznesni boshqarish va xalqaro biznesning asosi bo‘lib hisoblanadi.

1.2.Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni, maqsadi va vazifalari

Boshqaruv inson faoliyatining murakkab va mustaqil sohasi bo‘lib, unda ko‘plab xodimlar va mutaxassislar band bo‘ladi. Mazkur kishilar moddiy ishlab chiqarish sohasida band bo‘lgan mehnat jamoalari faoliyatiga maqsadli ta’sir ko‘rsatishadi,

ya'ni ular boshqa kishilar, mehnat jamoalari faoliyatini boshqarishadi va mehnatini tashkil etishadi.

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

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

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

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

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

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

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

“Tashkilot” kategoriyasi ko'p qirrali tushuncha hisoblanadi. Keng ma'noda olganda bu, tizimning o'ziga xos jihati bo'lsa, tor ma'noda esa – u, biror bir narsani yaratishga (masalan, o'z xususiy “ishi”ni tashkil etishga) qaratilgan hatti – harakatni ifoda etadi. Ayni paytda, umumiy maqsadlarga erishish maqsadida uyushgan insonlar guruhini ham, tashkilot sifatida e'tirof etishimiz mumkin. Bular sirasiga ijtimoiy – siyosiy, sport tashkilotlari, adabiyot ixlosmandlari jamiyati va shu kabilarni kiritishimiz mumkin. Agar insonlarning birlashishidan maqsad biznes bo'lsa, u holda ularning birgalikdagi “ishi”ni biznes – tashkilot- deb, atashimiz o'rinli bo'ladi. Bu xil tashkilotlar mulkchilik shaklidan qat'iy nazar iqtisodiyotning turli tarmoq va sohalarida faoliyat ko'rsatuvchi korxonalar, firmalar, aktsionerlik jamiyatlari va shu kabilarni bo'lishi mumkin. Biznes – tashkilotlar o'z oldilariga birgina maqsad, ya'ni “pul ishlab topish”ni birlamchi maqsad qilib qo'yadilar deb, hisoblash noo'rindir. Ushbu maqsad qisqa muddatli davrda dolzarb hisoblangani holda, uzoq muddatli

davrda esa kelgusida ham yetarlicha foyda olish imkonini beruvchi biznesni saqlab qolish va uni kengaytirish birlamchi maqsadga aylanadi. Umuman olganda biznesda ko'plab maqsadlar bo'lsada, ular o'zaro bog'liq va bir – birini taqozo etadi. Bunday maqsadlar sirasiga misol tariqasida quyidagilarni keltirishimiz mumkin:

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

- Mahsulot va (yoki) xizmatlar ishlab chiqarishga doir barcha harajat turlarini qisqartirish;

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

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

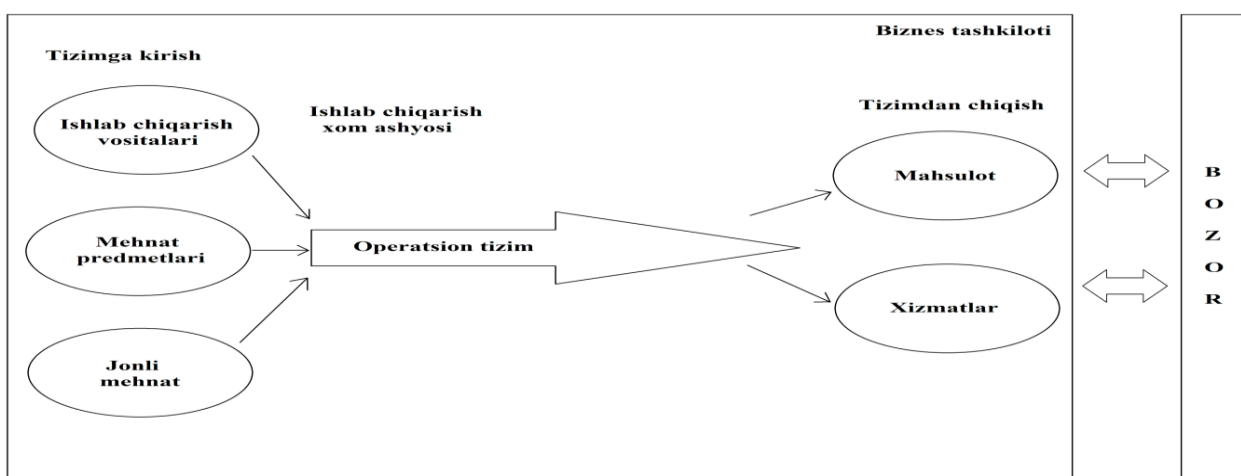
- Butun diqqat – e'tiborni iste'molchilarning xohish – istaklariga qaratish, mahalliy va jahon bozorlarida eng yaxshi ta'minotchi sifatida shuhrat topish uchun barcha buyurtmalarni to'laligicha va muttasil tarzda bajarish, tovar va xizmatlarni yetkazib berishda tezkorlik va o'z vaqtida etkazib berish tamoyillariga amal qilish;

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

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

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

Tayanch (operatsion) tizimlar har qanday biznes – tashkilotning o‘z oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishida hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi, ta’bir joiz bo‘lsa biznes – tashkilotning yadrosini tashkil etadi. Tayanch (operatsion) tizimlarning faoliyati tizimga kelib tushuvchi xomashyo, materiallar kabi tabiiy resurslar va butlovchi qismlar (mehnat predmetlari)ni bino, inshoot, asbob – uskunalar, transport vositalari va hokazo (ishlab chiqarish vositalarini) ma’lum bir bilim, tajriba va ko‘nikmalarga ega bo‘lgan insonlar mehnatidan foydalangan holda tayyor mahsulotlarga va ko‘rsatilayotgan xizmatlarga aylantirish bilan bog‘liq bo‘ladi. Shu bois ham, tayanch tizimlarni bozorda iste’mol talabini qondiruvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish uchun tashkilot resurslarini birlashtirishning o‘ziga xos shakli sifatida ham aniqlashtirishimiz mumkin. Mahsulot va xizmatlarni bozorda sotish biznes – tashkilotni yaratishdan ko‘zlangan maqsadlarga va tashkilot missiyasiga erishishga imkon berishi lozim bo‘lgani holda, tayanch tizimlar ushbu maqsadlarga erishishni ta’min etuvchi vosita sifatida qaralishi lozim.



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

Tashkilotda bir vaqtning o‘zida bir – biridan sezilarli darajada farq qiluvchi bir necha tayanch tizimlar faoliyat ko‘rsatishi mumkin. Masalan, aviakompaniyalar yo‘lovchi va yuklarni tashish jarayonidan tashqari uchish apparatlariga texnik xizmat ko‘rsatish, marketing va chiptalar sotish, parvoz vaqtida yo‘lovchilarni ovqatlantirish, ularning xavfsizligini ta’minlash va shu kabi tayanch tizimlar faoliyatini mos ravishda yo‘lga qo‘yishlari va tashkil etishlari lozim bo‘ladi. Tashkilotning tayanch

tizimlari tarkibi u tomonidan bajariladigan vazifalarga va o'z navbatida esa uning maqsadlari yoki tashkilotning strategik missiyasiga uzviy bog'liqligi ayon bo'ladi.

Aviakompaniyalar misolida bunday missiya "Tezlik, xavfsizlik va qulaylik barcha uchun" bo'lishi mumkin.

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

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

Ishlab chiqarish menejmentining yuqorida tilga olib o'tilgan vazifalarining bo'linishiga mos ravishda uning funksiyalarini ham ikki guruhga: tayanch tizimlarni

barpo etish funksiyasiga va ushbu tizimlarning amalda bo'lishini ta'min etish funksiyalariga ajratishimiz mumkin. Bunda farq shundan iboratki, tizim yaratishga qaratilgan qarorlar doimo vaqt bo'yicha ancha kech natijalar bergani holda, tizimning amalda bo'lishini ta'min etishga qaratilgan qarorlar yetarlicha tez natija beradi. Bu esa o'z navbatida ishlab chiqarish menejmenti funksiyalarini mos ravishda strategik va taktik funksiyalarga bo'linishi haqida so'z yuritish imkonini beradi. Ushbu funksiyalarning ikkisi ham pirovardida biznes- tashkilot tomonidan o'z missiyasini bajarishiga imkon yaratib beradi.

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

1) Yangi tovarlar ishlab chiqarilishi va ishlab chiqarilayotgan tovarlarni modernizatsiyalashni belgilab beruvchi, tovar strategiyasi. Ushbu strategiya tovarlarning hayotiylik siklini tahlil qilish, marketing tadqiqotlarini olib borish bilan uzviy bog'liq²;

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

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

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

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

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

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

Ishlab chiqarish menejmentining taktik funksiyalari yoki uning taktikasi quyidagilardan iborat:

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

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

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

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

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

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

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

Asosiy xulosalar

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

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

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

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

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

Nazorat savollari

1. Globalizatsiya sharoitida O'zbekiston Respublikasining iqtisodiy rivojlanish strategiyasini aytib bering?

2. O‘zbekiston Respublikasida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlari nimalardan iborat?

3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo‘nalishlariga tavsif bering?

4. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining mazmuni nechta bo‘limdan iborat?.

5. Tadbirkor bilan menejer o‘rtasidagi farq nimadan iborat?

6. Muvaffaqiyatga erishish uchun korxonada rahbariyati nima qilishi zarur?

7. Unumdorlik tushunchasini tavsiflab bering?

8. Tashkilot faoliyatini qachon muvaffaqiyatli deb, atash mumkin?

9. Boshqaruvni tashkil etishni tadqiq qilish mazmuni nimadan iborat?

10. Kishilik jamiyatining rivojlanish tarixidan boshqaruv usullarining nechta guruhi shakllangan?

2-BOB. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI

2.1.Tashkilotning boshqarish tizimi tuzilmasi

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

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

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

Boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasi mulkchilikning turli xil shakllari, davlat va xususiy sektorning o'zaro ta'siri, korxonalar va boshqaruvning hududiy organlariga vakolatlarni berish kabi omillarni inobatga olish negizida barpo etilishi kerak. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh etish bu-maqсад emas, balki

maqsadga erishish vositasidir. Maqsad esa - ishlab chiqarish samaradorligi va boshqaruv sifatini oshirishga qaratilgandir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishning asosiy vazifasi-boshqaruvning barcha bosqichlarida shunday boshqaruv apparatini yaratishdan iboratki, natijada, mazkur boshqaruv apparati mulkchilikning turli xil shakllariga ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi usullariga, bozor iqtisodiyoti sharoitida tarmoqlarni faoliyat yuritish sharoitlariga mos kelishi va boshqarishning barcha funksiyalari (texnik, texnologik, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy)ni amalga oshirishni ta'minlashi lozim.

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

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

Avvalambor, umumiy maqsadlar aniqlanadi, soʻngra esa vazifalar va umumiy qoidalar shakllantiriladi.

Hozirgi zamon ishlab chiqarishi murakkab tizim boʻlib, uning samarali, bir tekis ravon faoliyati korxonaning boshqaruv mexanizmi orqali taʼminlanadi. Korxonaning boshqaruv mexanizmi bu- boshqaruv tuzilmalari va maʼmuriy organlarining yashash tizimi boʻlib, uning yordamida korxonada vazifalari bajariladi, maqsadlarga erishiladi, ichki aloqalar oʻrnatiladi va uning faoliyatining nazorati amalga oshiriladi. Boshqaruv mexanizmi quyidagi komponentlardan tashkil topgan:

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

Shunday qilib, ishlab chiqarish tizimi yagona mexanizm boʻlib, uning har bir boʻgʻini oʻziga tegishli funksiyani bajaradi. Boshqaruvda boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va amalga oshirishni nazorat etish usullari va vositalarining sintezi sifatida tasavvur etish mumkin. Har bir korxonada darajasida ishlab chiqarishni boshqarish ikkita asosiy vazifani bajaradi:

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

2.1-jadval

Boshqaruv tuzilmasini belgilovchi omillar

T/r	Belgi guruhlar	Belgilar va omillar
1	Tuzilmani aniqlovchi belgilar	-boshqaruv maqsadi; -boshqaruv funksiyalari va vazifalari; -xizmat qilinadigan mintaqalar va isteʼmolchilar guruhi;

		-ish vaqtining tartibi, oralig'i va boshq.
2	Tuzilmaga ta'sir qiluvchi omillar	-tashqi muhit; -texnologiya; -korxonaning katta-kichikligi; -biznes strategiyasi; -xodimlar soni; -qabul qilinadigan qarorlar tizimi; -shakllangan tuzilma va boshqalar.
3	Tuzilmani maqbullashtiruvchi belgilar	-yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, uncha katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; -ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari; -o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik; -yuqori darajadagi unumdorlik; -past darajadagi harajatlar; -ish jadvalining bevosita iste'molchilarga moslashganligi va boshq.

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

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

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

1. Maqsadlarning muvofiqligi va markazlashganlik tamoyili.
2. Uzluksizlik va ishonchlilik tamoyili.
3. Rejalilik, mutanosiblik va dinamik o'zgaruvchanlik tamoyili.
4. Demokratik tamoyil.

5. Boshqaruv usullari va qoidalarining ilmiy asoslanganlik tamoyili.

6. Boshqaruv samaradorligi tamoyili.

7. Davlat, jamoa va shaxsiy manfaatlarning uyg'unlashuvi tamoyili.

Korxonada boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi korxonaning tarkibiy tuzilmasiga va boshqaruv obyektlarining funksional yo'nalishiga, ko'lamiga mos kelishi lozim. Korxonaning boshqaruv tuzilmasi tarkibi-bu boshqaruv bo'g'inlari va funksional bo'limlarining shunday mantiqiy joylashuviki, bunda u eng samarali tarzda tashkilot maqsadlarini amalga oshirish imkonini beradi. Lekin bunda unga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olish lozim (2.1-jadval);

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

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

1. Boshqaruv tuzilmasida bo'g'in va bosqichlar soni maqbul bo'lishi kerak.

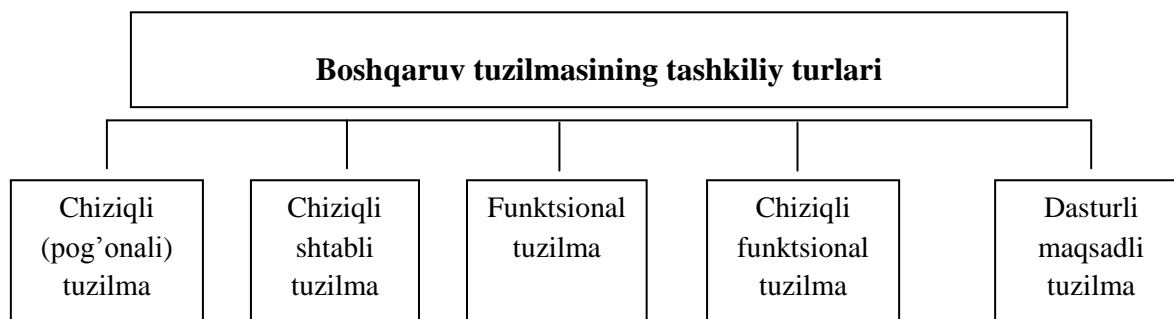
Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'payib ketishi esa:

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

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

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

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



2.2-rasm. Boshqaruv tuzilmasining tashkiliy turlari

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lgandagina, o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko'lamining kengayib borishi boshqaruv funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, tuzilmaning o'rniga chiziqli-shtabli tuzilmaning vujudga kelishini taqozo etadi. Ushbu tuzilma har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi.

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

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yoʻlidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar boʻlsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe boʻlgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar boʻladilar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan usul va vositalar ichidan maqsadga muvofiq boʻlganlarini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Bu tuzilmaning afzalligi shundan iboratki, chiziqli rahbarlar oʻz diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlariga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha boʻgʻinlarning paydo boʻlishi, natijada esa boshqaruv tezkorligining susayishi va boshqaruv harajatlarining oʻsishidadir. Bu boshqaruv tuzilmasi rahbarlar va tuzilma boʻgʻinlarini har xil vazifalar va aniq boʻlinmalardagi boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilganligi bilan oshirilib turadi. Bunda har bir boshqaruv boʻgʻiniga muayyan funksiyalar biriktirilib qoʻyiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa - moliyani boshqarish bilan shugʻullanadi.

Boshqaruv apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqaruvning hamma funksiyalarini bajarishi lozim boʻlgan universal rahbarlar oʻrniga oʻz sohasini puxta biladigan, oʻz shtatiga ega boʻlgan, oʻziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo boʻladi.

Albatta funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- oʻz sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega boʻlgan;
- oʻz xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli tuzilma rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar boʻlishi kerak.

Funksional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar boʻyicha quyi bosqichning organlari va boʻlinmalari faoliyatiga rahbarlikni taʼminlaydi. Funksional tuzilma ham oʻzining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Funksional tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
<ul style="list-style-type: none"> • bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, boshqaruv xodimlari kasb-mahorati darajasining o‘rishini ta’minlaydi: marketing bo‘yicha mutaxassis shu sohani boshqa yuqori organ rahbarlaridan yaxshi biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi; • funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko‘nikma hosil qiladilar; • moddiy harajatlarni kamaytiradi, boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo‘yadi va hokazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • funksional organlar o‘ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo‘lib, «begona» funksiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o‘z funksiyasi bo‘yicha farmoyishlar berish uchun barcha huquqlarga egadir. Binobarin, bu narsa: <ul style="list-style-type: none"> • yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga; • ijrochilarning mas’uliyati, mustahkam intizom bo‘lmasligiga olib keladi. Chunki har bir ijrochi bir boshliqqa emas, ayni vaqtda bir necha boshliqqa bo‘ysinadi, ko‘pincha ulardan bir-biriga zid ko‘rsatmalar oladi.

Funksional tuzilmada qayd qilingan kamchiliklar, ya’ni:

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

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

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

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

Yuqoridagi funksiyalarni turli xizmatlar bajaradi, ularning mazmuni va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish lozim. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontol aloqalar juda cho'zilib ketadi, ular bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli tuzilma rahbari esa, ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i chiziqli funksional boshqaruv tuzilmalariga tuzatish kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday tuzilma dasturli–maqsadli tuzilma deb ataladi.

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

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;

- matritsaviy tuzilma.

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

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

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

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

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

Boshqaruvning matritsali tuzilmasida gorizontaaliga funksional vazifalar, vertikaliga esa texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur tuzilmaga binoan bir vaqtning o'zida yangi mahsulot bo'yicha to'rtta loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida

rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasida hamma mahsulotni loyihalashdan, sotishgacha bo'lgan barcha jarayonlarda qatnashadi.

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

- boshqaruv jarayonidagi gorizontaal aloqalarning uzunligini qisqartiradi va tartibga soladi;

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

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

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

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

Tuzilmaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish—bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili bu ilmiy texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSHdagi firmalarda, G'arbiy Evropa va rivojlangan G'arb davlatlarida boshqaruv tuzilmasi o'rtacha har 3-5 yilda

takomillashtirilib turiladi. Boshqaruv tuzilmasini qayta tashkil qilishning usullari, shakllari va yo‘llari turli tumandir. (2.3-jadval):

2.3-jadval.

Boshqaruv tuzilmasining qayta tashkil qilish usullari

T/r	Takomillashtirish yo‘llari	Izoh
1	Amaldagi tuzilmani soddalashtirish usuli	-boshqaruv bo‘g‘inlari sonini qisqartirish, boshqaruvning quyi bo‘g‘iniga huquq va vakolatlarni berish; -shtatlar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali tuzilmadan chiziqli-funksional tuzilmaga o‘tish; -boshqaruv sonini ko‘paytirmay, har 3-7 kishiga 1 ta rahbar emas, balki 10-12 kishiga 1 ta rahbar to‘g‘ri kelishiga erishish lozim.
2	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmani ko‘nikma hosil qilingan tuzilma bilan almashtirish	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilmaning quyidagi salbiy tomonlari mavjud: -gorizontal tabaqalanishdagi keskinlik; -ierarxik aloqalardagi qat‘iylik; -yuqori darajadagi rasmiyatchilik; -qarorlar qabul qilinishdagi o‘ta markazlashuv va unda qatnasha olmaslik.
3	Mexanik tarzda tashkil etilgan tuzilma ichida turli shakllardagi uzviy tuzilmani tashkil qilish.	ya’ni korxonada tarkibida: -venchur va innovatsiya, ya’ni biznesda tavakkalchilik» bo‘limlari; -biznes markazlar; -tekshiruv guruhlarini; -ishchi guruhlarini tashkil qilishni bildiradi. Venchur va innovatsiya bo‘limlaridagi tadbirkorlar yangi

		<p>texnologiya uchun o‘zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag‘larini tavakkal qo‘shadilar. «Venchur» iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchiligidagi:</p> <ul style="list-style-type: none"> -uddaburonligi, eppchilligi, serharakatligini; -quntli, matonatligini; -dadilligi, jasoratligini; -jo‘shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.
4	<p>Konglomerat modulli va «atomistik» tuzilmani barpo etish</p>	<p>konglomerat-bu turli tuzilmalarning birgalikda qo‘shib olib borilishini bildiradi. Bunday tuzilmani yirik korporatsiyalarda, ya’ni chiziqli, funksional, dasturli-maqсадli tuzilmalarning birgalikda amal qilinishida ko‘rishimiz mumkin.</p> <p>Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli hamda to‘g‘ridan-to‘g‘ri ma’muriy bo‘ysunuvchanlikka chek qo‘yuvchi «atomistik» tuzilmaning tashkil topishini taqozo etadi.</p>

2.2. Tashkilot boshqarish tuzilmasini tadqiq etishda maqsadli yondashuv

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

Bosh maqsadga erishish uchun asosiy maqsadlarga erishish, birinchi darajali maqsadga erishish talab etiladi. Maqsadli yondashish esa boshqaruv organlari faoliyatiga qo‘yilgan maqsadlarga erishishga bo‘ysunishini nazorat tutadi. Boshqaruv

maqsadlari xarakter jihatidan ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa turlarga bo'linadi. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini tadqiq etishda boshqaruvning har bir darajasi (bosqichi)dagi vazifalar va maqsadlarni aniq belgilash talab etiladi. Mavjud tashkiliy tuzilma bilan «maqsadlar shajarasi»ni birlashtirish shuni ko'rsatmoqdaki, boshqaruv tuzilmasida tashkiliy tuzilmalarni barcha maqsadlarini ifodalovchi sharoitlar bilan ta'minlash zarur. Tahlil jarayonida shu ma'lum bo'lmoqdaki, ba'zi holatlarda ijro etuvchilar yo'qligi yoki maqsadga erishish uchun aniq mas'uliyat yo'qligi tufayli ba'zi maqsadlarga erishilmaydi.

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

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

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

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

- tashkilotda ishlab chiqarilayotgan mahsulot, yangiliklar boshqaruv tuzilishini tashkil etuvchi omillar, asbob-uskunalar, texnologiyalar raqobatbardoshligini oshirishga qaratilgan boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqish va joriy etish;

- innovatsion menejment va strategik marketingni ilg'or usullarini tashkilot faoliyatiga tatbiq etish;

- marketing boshqaruvining ilmiy usullari innovatsiyani joriy etish asosida mahsulot sifatini oshirish;

- injiniring, reinjiniring va boshqa usullar asosida ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasini oshirish;

- tashkilotni moliyaviy barqarorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlovchi moliyaviy yangiliklarni joriy etish;

- murakkab tamoyillarni, muammolarni yechish uchun konsalting tashkilotlari bilan doimiy aloqa bo'lish;

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

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

Bunday sharoitda tashkilotning tashqi muhiti omillariga „kirish”, „chiqish”, tashqi muhit bilan aloqalar va teskari aloqalar taalluqlidir. Ilmiy asoslashning kichik tizimi, maqsadli, ta'minot, boshqarilayotgan va boshqaruvchi tizimlar tashkilot ichki

tuzilmasining tizimlariga taaluqlidir. Avvalambor, tashkilotning tashqi muhiti, soʻng esa ichki muhiti tahlil etiladi.

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

Shu bilan birga bozordagi tovarlar harakati, reklama, xizmatlar va tovarlar oqimi yoʻnalishlarini oʻrganish ham yuqori ahamiyat kasb etadi. Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini tahlil etish quyidagilarni qamrab oladi:

1. Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyektni xususiyatlari maqsad va vazifalariga muvofiqligini oʻrganish.

2. Boshqaruv darajalari tarkibini oʻrganish;

3. Marketing strategiyasini oʻrganish;

4. Boshqaruv apparatidagi oʻzaro aloqalar tahlili;

5. Boshqaruvning funksional tuzilmasi tahlili;

6. Xodimlar malakasi va uni baholashni oʻrganish.

Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyektining maqsadi va vazifalariga mosligini oʻrganishni tadqiqotning asosiy vazifalarini belgilashdan va «maqsadlar shajarasi»ni qurishdan boshlash kerak. Shundan keyingina, boshqaruv obyektni bosh chizmasi bilan boshqaruv boʻgʻinlarining tashkiliy chizmasini tuzish kerak. Ushbu usul qulay samarali va oson boʻlib, boshqa usullar bilan solishtirib boʻlmaydi. Boshqaruv darajalari tarkibini oʻrganish avvalambor, boshqaruv apparatini qisqartirishga yoʻnaltirilgan boʻlib, bunda rahbarlik sanʼatini oshirish, turli tamoyillarga rioya etish va boshqaruv harajatlarini kamaytirishga erishish zarur.

Tahlil jarayonida quyidagilarga eʼtibor beriladi:

• Boshqaruvni chiziqli boʻgʻinlari tarkibi;

• Chiziqli rahbariyatni axborot bilan taʼminlanganligi;

- Xodimlar malakasi, topshirilgan ish uchun ularning mas'uliyati;
- Ish o'rinlarining texnik ta'minoti.

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

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

Boshqaruv aloqalarini quyidagi formulada hisoblash mumkin:

$$B_{a_{max}} = \frac{B^n}{2} (B - 1), (2.1.)$$

bu yerda $B_{a_{max}}$ - boshqaruv xodimlari o'rtasida amalga oshirilishi mumkin bo'lgan aloqalarning maksimal umumiy soni;

B - rahbarlarga bevosita bo'ysunuvchilar soni.

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

2.3. Boshqarish tizimi sifat darajasini baholash

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

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

- investitsiyalarning daromadligi (ID);
- korxonada kapitalning daromadligi (KKD);
- yalpi aktivlar daromadligi (YAAK).

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

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

1. Tahlil qilinayotgan davr ichida korxonada kapitali daromadligining o'sish sur'atlari;
2. Tahlil qilinayotgan davr uchun tashqi bozorlarda korxonaning raqobatbardosh mahsuloti hajmining o'sish sur'atlari;
3. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada investitsion faoliyatining o'sish sur'atlari;
4. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada innovatsion faoliyatining o'sish sur'atlari;
5. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi personalning malakasi va bilimini oshirish sur'atlari;
6. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada personal o'rtacha yoshining o'zgarishi;
7. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada personal o'zgarishi;
8. Tahlil qilinayotgan davr uchun korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlarini yangilash sur'atlari;

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

Tashkilotni boshqaruv samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlarni quyidagicha hisoblash mumkin:

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

$$\Delta KKD = \frac{KKD_x - KKD_u}{KKD_u} * 100\% \quad (2.2)$$

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

$$\Delta RM = \frac{RM_x - RM_u}{RM_u} * 100\% \quad (2.3)$$

Bu yerda ΔRM_o – raqobatbardosh mahsulot hajmining o'tgan davr uchun hajmi, foizdan; RM_x – hisoblash davri uchun, % da;

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

$$\Delta IJ = \frac{\Delta IJ_x - \Delta IF_u}{\Delta IF_u} * 100\% \quad (2.4)$$

Bu yerda ΔIF_x –innovatsion faoliyatga sarflangan harajatlar, hisobot davrida %da; ΔIF_o o'tgan davr uchun foizda

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

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

bu yerda ΔI_x -tashkilotda oddiy kengaytirilgan takror ishlab chiqarishga sarflangan turli moliyaviy manbalar va investitsiyalar ko'lamini, hisobot davrida % da; ΔI_o o'tgan davr uchun % da;

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

$$\Delta AF = \frac{\Delta AF_x - \Delta AF_u}{\Delta AF_u} * 100\% \quad (2.6)$$

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

ΔAF_u -o'tgan davr uchun % da;

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

$$\Delta TU = \frac{\Delta TU_x - \Delta TU_u}{\Delta TU_u} * 100\% \quad (2.7)$$

Bu yerda ΔTU_x –tashkilot texnologik asbob-uskunalarining o'rtacha yoshi, hisobot davrida %da, ΔTU_u –o'tgan davr uchun % da:

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

Ishlab chiqarish samaradorligi, pirovard natijalarning pulda ifodalangan yalpi harajatlarga nisbati tushuniladi.

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

$$S_{boshq} = \frac{\text{balans foyda}(BF)}{\text{boshqaruv xarajatlari}(BX)} \quad (2.8)$$

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha chora tadbirlarni joriy etish iqtisodiy samaradorligi hisob-kitobi loyihalashtirish va

amaliyotga tatbiq etishning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi. Loyihagacha bo‘lgan bosqichda menejmentni tashkil etishni takomillashtirish kerakmi, u samarali boshqaruvga olib keladimi, kabi savollarga javob topish zarur. Loyihalash bosqichida esa, boshqaruvning optimal usullari, investitsiyalar hajmi va variantlar bo‘yicha harajatlar hajmi aniqlanadi.

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

$$S_t = \frac{MX \text{ (maxsulot tannarxi)}}{BX \text{ (boshqaruv xarajatlari)}} \quad (2.9)$$

Korxonada boshqaruv samaradorligini aniqlashning navbatdagi usullaridan biri-korxonada boshqaruv xodimlariga to‘g‘ri keladigan ish haqi fondining korxonada jami mehnat jamoasi ish haqi fondiga nisbati orqali aniqlanadi.

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

Bu yerda $F_{i.x.B}$ -boshqaruv xodimlari ish haqi fondi

$F_{i.x.K}$ -korxonada ish haqi fondi.

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

$$NT_f = F_b - F_r \quad (2.11)$$

Bu yerda F_b -asosiy fondlarning asos davridagi o‘rtacha yillik qiymati, F_r -rejadavriuchunqiymati.

Iqtisodiy samaradorlik va uni aniqlash ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo‘yicha chora tadbirlarni joriy qilish to‘g‘risidagi savolni yechishda asosiy omil bo‘lib xizmat qiladi. Bunda tavsiyalar, agar mehnat

unumdorligini o‘rishini yoki mehnat sharoitlarini yaxshilashni ta’minlagan taqdirda qabul qilinadi.

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

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

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

$$XT = \frac{\text{korxonada mavjud ishchilar soni } (Ix)}{\text{shtat bo'yicha ishchilar soni } (Ish)} \quad (2.12)$$

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

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

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

Bu yerda $K_{b,q}$ -bajarilgan qarorlar ko'rsatkichi;

K_b - bajarilgan qarorlar miqdori;

K_q – qabul qilingan qarorlar miqdori.

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

Asosiy xulosalar

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

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

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

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

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

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

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

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

Nazorat savollari

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

3-BOB. ISHLAB CHIQRISHNI REJALASHTIRISH

3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari

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

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

1.Strategik marketing muqobil variantlarini bashoratlash asosida istiqbol uchun maqbul bo‘lgan korxonaga strategiyasini tanlab olish;

2.Korxonaga taraqqiyoti va uning barqaror faoliyat ko‘rsatishini ta‘minlash;

3.Ilmiy yondashuvlardan foydalangan holda yangilik va innovatsiyalarning nomenklatura va assortimenti bo‘yicha maqbul portfelini shakllantirish;

4.Innovatsion faoliyat maqsadlarini aniqlashtirish;

5.Yaxlit tarzda rejaning bajarilishini ta‘minlash;

6.Reja bajarilishini ta‘min etuvchi tashkiliy- texnik, va ijtimoiy- iqtisodiy tadbirlarni amalga oshirish;

7.Topshiriqlar, ijrochilar, talab etiluvchi resurslar, ishlarni bajarish vaqti, joyi va sifati bo‘yicha reja bajarilishini muvofiqlashtirish;

8.Reja bajarilishini turli usul va vositalar yordamida rag‘batlantirish.

Rejalashtirishning asosiy tamoyillariga quyidagilar mansub:

a) Strategik va taktik rejalarning ketma-ketligi;

b) Rejalarning ijtimoiy yo‘naltirilganligi;

- c) Rejalashtirish obyektlarini ularning muhimlik darajasi bo'yicha ranjirlash;
- d) Reja ko'rsatkichlarining o'zaro mosligi;
- e) Boshqaruv tizimining tashqi muhit o'lchamlari bilan reja ko'rsatkichlarining muvofiqligi;
- f) Rejaning ko'pvariantlilikligi;
- g) Rejaning muvozanatlashganligi;
- h) Rejaning iqtisodiy asoslanganligi;
- I) Rejalashtirish tizimini avtomatlashtirish;
- i) Rejalashtirish tizimining teskari aloqasini ta'min etish.

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

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

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

resurslarni taqsimlashga ustivorlik berish “Strategik menejment” kursida bayon qilingan uslubiyotdan foydalanish yordamida aniqlanadi.

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

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

Rejaning ko‘pvariantlilik aynan bir xil maqsadga erishish borasida kamida uchta muqobil variantni ishlab chiqishni va eng past harajatlar bilan ko‘zlangan maqsadga etishishning maqbul bo‘lgan usulini tanlab olishni ko‘zda tutadi.

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

Rejaning iqtisodiy asoslanganlik tamoyili rejalashtirishning muhim tamoyillaridan biri sanaladi. Tizimli tahlil, bashoratlash, muqobil variantlarni iqtisodiy asoslash va ularni optimallashtirishdan keyingina, reja ko‘rsatkichlari variantining yakuniy tanlovini amalga oshirishimiz mumkin bo‘ladi. Rejalashtirishning mazkur tamoyili “Boshqaruv qarorlari” kursida batafsil ko‘rib chiqiladi.

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

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

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

3.2. Rejalar sifatiga qo'yiladigan talablar

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

borasidagi ilmiy yondashuvlar va rejalashtirish tamoyillaridan amaliyotda keng foydalanish talab etiladi. Rejalashtirish obyektining murakkablik darajasini kamaytirishda uni loyihalashtirish jarayonida bloklilik tamoyilidan foydalanish, loyiha va konstruksiyalarda ilgari ishlangan loyiha echimlarini qo'llash zarur.

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

$$K_{kp} = \frac{P_f - P_r}{P_f} * 100\% \quad (3.1)$$

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

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

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

- Boshqaruvning ilmiy yondashuvlaridan keng foydalanish;
- Rejalashtirish tamoyillarini amalda qo'llash;
- Rejalashtirishning uslubiy va axborot ta'minoti sifatini oshirish;

- Rejalashtirish sifatini oshirishni rag‘batlantirish.

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

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

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

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

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

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

Integratsiyalashgan yondashuv rejalashtirilayotgan obyekt hayotiylik siklining barcha bosqichlari va tashkilot menejmenti tizimining quyi tizimlari bo'yicha sarf – harajat va natijalari va shuningdek vertikal va gorizontaal aloqalar to'liq hisobga olingan sharoitda rejalashtirish sifatini sezilarli darajada oshiradi. Rejalashtirishga nisbatan dinamik yondashuvni qo'llash chog'ida obyekt dialektik rivojlanishda deb qaraladi, sabab – oqibat aloqalari va o'zaro bir – biriga buysunish munosabatlari tahlil etiladi, o'xshash obyektlar xulq – atvori retrospektiv jihatdan o'rganiladi, ularning rivojlanishi bashorat qilinadi.

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

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

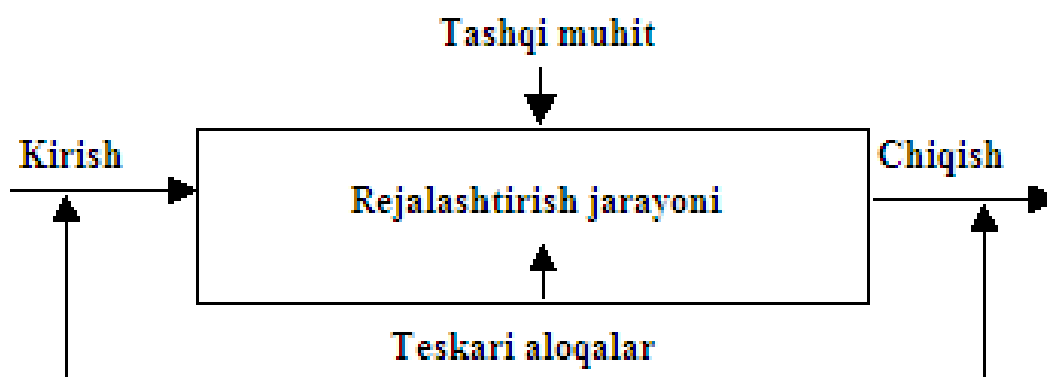
Reja jamoaviy tarzda ishlab chiqilishi, yakka tartibda tasdiqlanishi (qabul qilinishi) lozim bo‘lgani holda, u jamoaviy tarzda amalga oshirilishi va uning ijrosi bo‘yicha javobgarlik alohida shaxslar zimmasiga yuklatilishi talab etiladi. Shu sababli rejalashtirishda asosini majburlash usullari va xulq–atvor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

Rejalashtirishda vaziyatli yondashuvni qo‘llash turli rejalashtirish usullari va reja ko‘rsatkichlarining yaroqliligi aniq strategik (rejalashtirish) yoki taktik (rejani amalga oshirish) vaziyatdan kelib chiqib aniqlanadi. Tashqi va ichki muhitning o‘zgaruvchanligi sababli reja ko‘rsatkichlari mumkin bo‘lgan vaziyatga bog‘liq holda, rivojlanishning bir necha variantlariga ega bo‘lishi lozim. (3.1.) formula bo‘yicha aniqlanuvchi reja bajarilishining sifat me‘zonlaridan ko‘rsatkichlarning yuklanganlik darajasini hisoblash va ularni tahlil qilishda ham foydalanishimiz mumkin. Logistika bo‘yicha darsliklarda reja sifatining me‘zonlari sifatida rejalarining haqqoniylik va yuklanganlik, ularning optimallashtirish, ularning

muvozanatlashganlik va asoslanganlik ko'rsatkichlaridan va shuningdek tavakkalchilik darajasidan foydalanish tavsiya etiladi. Ushbu me'zonlar so'zsiz yaxshi me'zonlar hisoblanadi. Ammo, ularni nima bilan taqqoslash kerak? Rejalashtirish bosqichida nisbiy me'zonlarning qiymatlarini qanday qilib aniqlash mumkin? - degan savollar tug'iladi. Reja ko'rsatkichlarining faqat ayrimlarining yuklanganlik darajasini (yaxlit holdagi rejani emas) (3.1.) formula bo'yicha aniqlashimiz mumkin. Xulosa qilib aytganda, rejaning sifati rejalashtirish jarayonida qo'llaniluvchi ilmiy yondashuvlar va tamoyillarning soniga va ulardan qay tarzda foydalanish darajasiga bog'liqdir.

3.3. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil etish

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



3.1-Rasm. Rejalashtirish tizimi jarayon sifatida

Kirish—bu rejani ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha axborot, zaruriy resurslar, hujjatlar, rejalashtirilayotgan obyektning raqobatbardoshligini ko'rsatuvchi me'yorlar bo'lib, ushbu me'yorlar tashkilot maqsadlari va missiyasiga

muvofiq strategik marketing bosqichida ishlab chiqiladi. Chiqish–iste'molchilar talab-ehtiyojlariga muvofiq ishlab chiqilgan rejalar, raqobatbardoshlikni ko'rsatuvchi me'yorlardir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- obyektning sifat va resursli ko'rsatkichlar bo'yicha tahlil qilish;
- obyektning samaradorligini ushbu sohada jahonda erishilgan eng yuqori ko'rsatkichlar bilan taqqoslash;
- obyekt ko'rsatkichlaridagi farqni aniqlash va tahlil etish;

- adabiyot manbalari, patent fondi, ITI hisobotlari va iste'molchilar davolarini tahlil etish.

- ishlab chiqarishning tashkiliy va texnik darajasini tahlil etish;
- obyektning rivojlantirish yo'nalishlarini shakllantirish.

Rejani ishlab chiquvchi mutaxassislar uni bashoratlash muammolari bilan doimo to'qnash keladilar. Maxsus adabiyotlarda mazkur muammolar to'liq yoritilgan. Bu yerda biz faqatgina, bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkillashtirish va uning tamoyillariga to'xtalamiz. Bashoratlash bo'yicha ishlarni tashkillashtirish-bu joriy va strategik qarorlarni qabul qilish uchun mahsulot bo'yicha yalpi harajat elementlari va foyda istiqbolini bashoratlash uchun axborotlarni tayyorlash maqsadida qaratilgan bir-biriga bog'liq chora tadbirlar majmuasidir.

Bashoratlash ishlarini tashkil etish vazifalari quyidagilardan iborat;

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

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

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

Ish—bu jarayon yoki harakat bo'lib, bir hodisadan ikkinchi bir hodisaga o'tish uchun uni amalga oshirish kerak. U ma'lum bir mehnat va vaqt harajatlari bilan tavsiflanadi. Agar bir hodisadan ikkinchisiga o'tish uchun mehnat va vaqt harajatlari talab etilmasa, bunda hodisalarning o'zaro aloqadorligi punktirli chiziq bilan

tasvirlanadi va bu ish *fiktiv* deb, ataladi. Fiktiv ish—bu hodisalar o‘rtasidagi mantiqiy aloqa bo‘lib, bir ish bajarilishining boshqa bir ishning bajarilganlik natijalariga bog‘liqligini ko‘rsatadi. Hodisa-bu vaqtning cheklangan davri bo‘lib, bir vaqtning o‘zida olingan ishning tugaganligini bildiradi, ya’ni uning yakuniy natijasi (faqat hodisa boshlanishi) hamda keyingi ishning boshi faqat oxirgi hodisadir. O‘zaro bog‘langan hodisa va ishlarning har qanday uzluksiz ketma ketligi- yo‘l, deb ataladi. Hodisa boshidan uning yakunigacha bo‘lgan yo‘l-to‘liq yo‘l deb, ataladi. Rejani ishlab chiquvchilar istiqbolni belgilash (bashoratlash) da doimiy tarzda turli xil muammolarga duch keladilar.

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

- Bashoratlash uchun zarur bo‘lgan axborotlarni yig‘ish va ularni tizimlashtirish;
- Istiqbolni belgilashning asosiy usul va yo‘sinlarini amalda qo‘llay olish imkoniga ega bo‘lgan mutaxassislarni tayyorlash;
- Mavjud boshqaruv tuzilmalari bilan integratsiyalashgan dasturlash borasidagi ishchi organlarni shakllantirish va ularning amalda bo‘lishini ta’minlash.

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

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

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

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

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

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

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

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

maqsadlar va ushbu maqsadlarga erishish borasidagi harajatlarni qisqartirish yo'llari muqobillarni shakllantirishga ta'sir ko'rsatadi.

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

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

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

samaradorligi va sifatini oshirishning ilmiy asoslangan, oqilona rejasini ishlab chiqishni anglatadi.

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

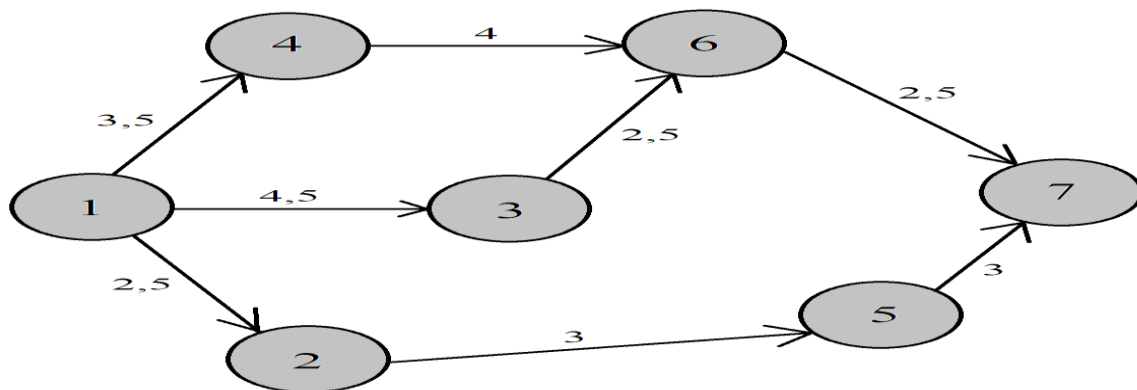
Tarmoqli rejalashtirish va boshqarish – bu har qanday tizimni yaratish (loyihalash) jarayonlarini boshqarishning grafik – analitik usuli hisoblanadi. Tarmoq jadvali –*bu*, mantiqiy bog'liqliklar va ishlarning ketma – ketligi belgilab beriluvchi, yaxlit vazifani bajarishga qaratilgan majmualiy ishlarning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

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

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

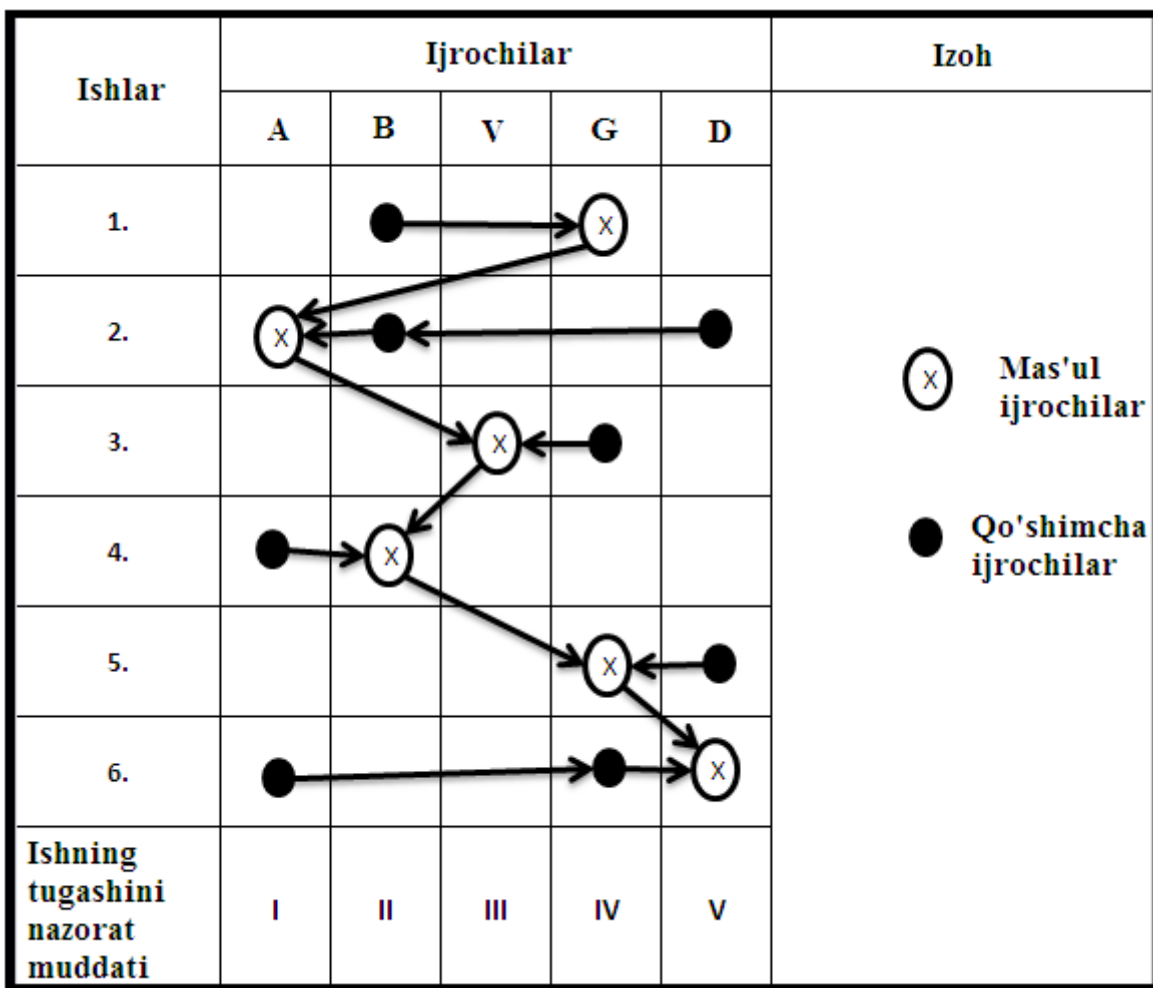
O'zaro bog'liq bo'lgan hodisalar va ishlarning har qanday istalgan uzluksiz ketma – ketligi *yo'l*, deb ataladi. Birlamchi hodisadan to yakuniy hodisagacha bo'lgan yo'l to'liq yo'l deb ataladi. Ayni paytdagi hodisadan to yakunlovchi hodisagacha bo'lgan yo'l boshlang'ich hodisadan keyingi yo'l, boshlang'ich hodisadan ayni paytdagi hodisagacha bo'lgan yo'l esa – avvalgi yo'l deb ataladi.

Mazkur usullar maxsus adabiyotlarda batafsil yoritilgan. Rejalashtirish bo'yicha ishlarining yiriklashtirilgan majmuali bo'lagini keltirib o'tamiz (3.2-rasm).



3.2-rasm. Rejalashtirish bo'yicha ishlarining yiriklashtirilgan majmuali bo'lagi

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



3.3-rasm. Ishlarni bajarishni tashkil etish operogrammasi

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

bog'liqliklarni ko'rgazmali tarzda o'rnatish va ishlar (chora –tadbirlar) majmuini maqbullashtirish imkonini beradi.

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

3.3. rasmda 1- ish uchun G mas'ul ijrochi, B esa hamijrochi ekanligi ko'rsatilgan. 2 – ish bo'yicha mas'ul ijrochi L, qolganlar esa – hamijrochi hisoblanadilar va hokazo. Operogrammalarni amaliyotda qo'llash ishlar va ijrochilarning o'zaro bog'liqligini ko'rgazmali tarzda ta'min etish imkonini beradi. Ishlarni bajarish muddatlarini rejalashtirishda yakuniy muddatdan boshlang'ich muddat, joriy paytga tomon harakatlanish lozim. Ishlar, ularning ijrochilari va bajarish muddatlarini o'zaro bog'lash uchun tasmali jadvallar (grafiklar)dan ham foydalaniladi. Bu xil grafiklarning shakli 3.4. rasmda keltirib o'tilgan.

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

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

Operogrammalar va tasmali jadvallarning avfzallik va kamchilik tomonlari nimalardan iborat? Operogrammalar ish turlari, ularni bajarish bo'yicha mas'ul ijrochilar va ijrochilarni o'zaro birlashtirgan holda ishlarning bajarilishini tashkil

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

3.4. Strategik marketing rejalashtirish instrumenti sifatida

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

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

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

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

Bozordagi vaziyatni bashoratlash-marketing mahsuli bo'lib, u ishonchlilik darajasi va muddati bo'yicha har xil bo'lishi mumkin. Marketing xizmati joriy kon'yunkturaga operativ ravishda yondasha turib va qisqa muddatli bashoratlash natijalaridan foydalanib, bozor rivojlanishini umumiy yo'nalishlarini uzoq muddatli istiqbolli o'zgarish sur'atlarini aniqlashga harakat qiladi. Ammo bunda ular bozordagi raqobatchilar faoliyatini har tomonlama puxta o'rganishadi, ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlashadi va firmada mahsulot ishlab chiqarish raqobatbardoshligini bashorat qilishadi. Marketologning ko'zi bilan qaraganda, bozor—bu qum barxanlari bo'lib, tovar va iste'molchilarning bozor segmentlari ushbu barxanlarning tarkibiy qismlaridir. Bozorda quyi qatlamni egallash—bu, ko'lami jihatidan ushbu faoliyatni chegaralangan sohasini tanlash bo'lib, unda ma'lum bir iste'molchilar guruhiga xizmat ko'rsatiladi.

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

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

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

Bozorni egallashning beshta usuli mavjud:

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

Strategik rejalar tashkilot kelajagi nuqtai- nazaridan ishlab chiqilishi lozim. Ushbu rejalar keng ko'lamdagi tadqiqotlarga va raqobat, bozor tarmoq to'g'risidagi amaliy ma'lumotlarga asoslanishi lozim. Strategik rejalar firmaga aniqlik, o'ziga xoslik kasb etadi va bu esa firmaga ma'lum bir xodimlar qatlamini jalb qilish imkonini beradi. Va nihoyat, strategik rejalar shunday ishlab chiqilishi kerakki, natijada, ular uzoq vaqt ichida bir butun tizim sifatida faoliyat yuritishi, yetarli darajada puxta, moslashuvchan va zaruriyat tug'ilganda esa ularni modifikatsiyalash va yo'nalishini qayta belgilash imkoni mavjud bo'lishi lozim. Iqtisodiy islohotlarning

hozirgi sur'atlari va innovatsiyalar hajmining o'sishi shunchalik tezkorki, natijada, bunday sharoitlarda faqatgina, strategik rejalashtirish kelgusidagi muammolar va imkoniyatlarni formal bashoratlashda yagona usul bo'lib qolmoqda. Formal rejalashtirish boshqaruv qarorlari qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytirishga xizmat qiladi. Rejalashtirish tamoyillari va menejmentda ilmiy yondashuvlardan foydalanish-rejalar sifatini ta'minlashning asosiy omillaridan biri bo'lib hisoblanadi. Agar rejalashtirilayotgan ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmasa, keyingi bosqichlarda firma qanchalik yaxshi ishlashidan qat'iy nazar, olingan natija salbiy, qoniqarsiz bo'ladi. Buning tasdig'i sifatida hamda strategik rejalashtirish sifatini oshirish zarurligi bo'yicha ikkita yirik olim fikrini keltirish o'rinlidir:

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

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

Firmaning strategik rejalar tizimi ikki darajadan tashkil topadi:

- a. ma'lum davrlar uchun firma strategiyasi;
- b. strategik maqsadlarga erishishni ta'minlovchi va firma strategiyasini ifodalovchi strategik reja.

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

3.5. Strategik rejalashtirishda SWOT – tahlil

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

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

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

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

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

Kuchli va kuchsiz tomonlar, imkoniyatlar va xavflar

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

Bunda har bir bo‘lmachasiga juftlik omillarning o‘zaro uyg‘unligi uchun shakllantirilgan muammolarning raqami qo‘yiluvchi jadval – matritsa tuziladi. Ayni bir muammoning o‘zi bir necha juftli birliklarni tavsiflashi mumkin va o‘z navbatida uning raqami matritsaning bir necha bo‘lmachalariga qo‘yiladi. Muammolarni ta’riflash iterativ sxema bo‘yicha olib boriladi, ya’ni muammoning birlamchi ta’riflanishi, uning mazmun jihatdan kengaytirilishi yoki qisqartirilishidan so‘ng, ta’rif – tavsiflash mohiyatiga ko‘ra bir muncha yaqin bo‘lgan ta’riflar bitta umumiy ta’rif bilan almashtirilishi mumkin.

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

3.6. Operativ – kalendarli rejalashtirish tizimi

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

An'anaviy tarzda operativ boshqarish tizimida bir qator: rejalashtirish, hisobga olish, nazorat, tahlil va tartibga solish fazalarini ajratib ko'rsatishadi. Oxirgi to'rtta faza ko'pincha dispetcherlik funksiyasiga birlashtiriladi. Operativ boshqarishning muhim funksiyalaridan biri rejalashtirish hisoblanadi. Operativ rejalashtirish joriy rejalar asosida belgilangan topshiriqlarning bajarilishini ta'minlaydi va bu borada aniqlik kiritadi. Bunda belgilangan vaqt mobaynida tayyorlanishi lozim bo'lgan mahsulotlar nomenklaturasi va hajmi aniqlashtiriladi. Har bir sex va uning bo'limlari uchun oylik va dekadali grafiklar, ishlab chiqarish topshiriqlari belgilanadi.

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

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

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

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

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

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

Rejalashtirish jarayonida korxonaning joriy reja ko'rsatkichlari makon (ishlab chiqarishlar, sexlar va uchastkalar bo'yicha) va vaqt bo'yicha (dekada, sutka, smena, soatlarga) detallashtiriladi. Rejalar bevosita o'z ijrochilariga yetkaziladi va ularning

bajarilishi tashkil etiladi. Shu tariqa, har bir ishlab chiqarish bo‘linmasi o‘z kalendarli rejasiga ega bo‘ladi. Barcha rejalar o‘zaro uyg‘unlashtirilgan bo‘ladi, ammo allaqandaydir sabab tufayli biror bir bo‘linma rejadan chetga chiqadigan bo‘lsa, ishlab chiqarish tizimi nobarqaror holatga o‘tadi. Rejadan chetga chiqishlarni doimiy nazorat qilib borish va ularning oqibatlarini bartaraf etish dispetcherlik funksiyalari hisoblanadi.

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

Uning tarkibiga:

- reja – kalendarli normativlar – ishlab chiqarish siklining davomiyligi, mahsulotlar partiyasi va rejadan ilgariylash ko‘rsatkichi, ishlab chiqarishda mahsulot yaratish davriyligi, yarim mahsulotlar zahirasi va boshqalar;

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

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

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

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

- topshiriqlarni hisob – kitob qilish uchun birlamchi ma‘lumotlarni aniqlashtirish;

- sexlar va butun bir yaxlit korxonaga uchun ishlab chiqarishning kalendar rejalari va oylik topshiriqlarini tuzish;

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

Operativ ishlab chiqarish topshiriq – dasturlarini ishlab chiqishda quyidagi:

- yillik va choraklik dasturlar;

- buyurtmalar portfeli va mahsulot yetkazib berish shartnomalari;

- mahsulot sotish prognozlari;

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

- mehnat sig'imlilik normalari;

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

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

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

Sex ichidagi rejalashtirish jarayonida ishchilar brigadasi, smena va uchastkalarining oylik operativ rejalari; qisqa vaqt oraliqlari (dekada, hafta va boshqalar) uchun ishchilar brigadasi, smenalar, ishlab chiqarish uchastkalarining

kalendarli rejalari va topshiriqlari; ishchi o‘rinlari va ishchilar brigadasi, smenalar, uchastkalar uchun sutkalik smena topshiriqlari tuziladi.

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

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

- smenalar, bo‘limlar bo‘yicha topshiriqlar ishlab chiqish;
- mahsulot ishlab chiqarishning kalendarli rejasini ishlab chiqish;
- sexlar, bo‘limlar, aralash brigadalar tomonidan topshiriqlarning bajarilishini hisob olish va nazorat qilishni tashkil etish.

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

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

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

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

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

- vaqt mobaynidagi ishlab chiqarishning harakati uning asosida operativ rejalar ishlab chiqiluvchi, kalendar – rejali normalar bilan belgilanadi;

- detallar va uzellar nomenklaturasini sexlar va ishchi o'rinlariga biriktirish ularning ixtisoslashuviga mos tarzda doimiy tavsifga ega bo'ladi;

- sex dasturlarining nomenklaturasi komplekt tarzda tuziladi (buyum, uzal, guruh);

- miqdoriy topshiriqlar komplektlovchi raqamlar bo'yicha belgilanadi;

- topshiriqlarning kalendarli taqsimoti detallar partiyasini ishlab chiqarishni boshlash va tugallash muddatlarini belgilash ko'rinishida amalga oshiriladi.

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

- predmet (buyum, mahsulot,...)lar partiyasining ko'lami;

- predmet (buyum, mahsulot,...)larni takroran ishlab chiqarishning davriyligi;

- predmet (buyum, mahsulot,...)lar partiyasi ishlab chiqarish siklining davomiyligi;

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

- tugallanmagan ishlab chiqarish normalarini ko'zda tutadi.

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

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

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

$$Q = \tilde{N}_s * \tau_0 \quad (3.2)$$

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

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

Sexlar bo'yicha reja – dasturlar ketma – ketlik asosida ishlab chiqiladi. Dastlabki bosqichda buyumlarning sexlarga mansubligi va ularning loyiha - konstruktorlik jihatlari asosida har bir sex uchun rejalashtirilayotgan oy davomida tayyorlanishi lozim bo'lgan uzellar, butlovchi qismlar yoki detallarning ro'yxati tuzib chiqiladi va ularning miqdori hisob – kitob qilinadi. Nomenklaturaning har bir pozitsiyasi bo'yicha miqdoriy reja – topshiriqlarni belgilab berish uchun asos bo'lib, iste'molchi – sexning topshiriqlarni bajarish borasida mazkur uzal, butlovchi qism yoki detallarga bo'lgan ehtiyoji xizmat qiladi. Bunday vaziyatda ushbu detal yoki uzellarning oraliq omborlarda mavjudligiga va shuningdek, rejalashtirilayotgan oy boshiga sexlar tomonidan tayyorlanishi mumkin bo'lgan ularning miqdoriga baho beriladi. Agar yarim mahsulotlar (tanovor)ning ko'zda tutilayotgan miqdori iste'molchi – sexning rejalashtirilayotgan oy mobaynidagi topshirig'ini bajarish uchun yetarli bo'lmasa, u holda uzal va detallar iste'molchi – sexning ehtiyojlarini qondiradigan darajada ta'minotchi – sexning reja – dasturiga kiritiladi va bunda yarim mahsulotlar me'yorini maqbul darajaga yetkazishga alohida e'tibor qaratiladi.

Ikkinchi bosqichda detal, uzal va butlovchi qismlarga sarflanuvchi vaqt me'yorlari asosida dasturning umumiy mehnat sig'imliliigi hisoblanadi va sexlarning loyiha quvvatlari bilan o'zaro taqqoslanadi. Agar hisoblash va kuzatishlar natijasida sexlarning yuklanganlik darajasi loyiha quvvatidan ortiq ekanligi aniqlansa, u holda reja – topshiriqlarning bajarilishini ta'minlash borasida tezkor chora – tadbirlar

amalga oshiriladi. Bunday tadbirlar sirasiga ishning smenalik koeffitsientini oshirish, qo‘shimcha asbob – uskunalar o‘rnatish, mahsulotlarning bir qismini boshqa o‘xshash bo‘linmalarga o‘tkazish kabilarni kiritishimiz mumkin.

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

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

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

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

- texnologik jihatdan jihozlashda unumdorligi bir muncha past va sodda jihozlash usul va vositalaridan foydalanish. Bu shu bilan izohlanadiki, buyurtmalar predmetining kichikligi (2-5 dona) yoki mahsulot ishlab chiqarishning takrorlanmasligi (masalan, tajriba ishlab chiqarishi) murakkab, qimmat va ayni damda tayyorlashning yetarlicha katta sikliga ega bir martalik foydalanish asnosidagi jihozlashga zaruriyat tug‘dirmaydi;
- ishlab chiqarishni rejalashtirishda foydalaniluvchi vaqt me‘yorlarini yaxlitlashtirish. Bu bajariladigan operatsiyalarning tez – tez almashinishi, obyektlar

sonining sezilarli darajada kichikligi va shu kabilar bilan izohlanadi. Odatda, bu oʻrinda tajriba – statistika normalaridan foydalaniladi;

➤ asosiy fondlardan foydalanish koʻrsatkichlarining yomonlashuvi. Takrorlanmaydigan mahsulotlarning xilma – xilligi koʻpincha asbob – uskunalarni qaytadan yangi mahsulotlarga moslashtirish va yangi texnologik operatsiyalarni oʻzlashtirish uchun koʻp vaqt sarflanishi evaziga asbob – uskunalarining turib qolish vaqtini oshiradi;

➤ ishlab chiqarishning belgilangan texnik shart – sharoitlaridan tez – tez chetga chiqish holatlarining mavjudligi. Bu qoʻllanilayotgan materiallarning mos kelmasligi, oʻz vaqtida moddiy – texnik taʼminotning amalga oshirilmasligi natijasida ularning meʼyordagi oʻlchamlardan chetga chiqishi va kamyob pozitsiyalarni taʼmin etishning oʻta murakkabligida namoyon boʻladi.

Mashinasozlikda kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishlarning ikki asosiy koʻrinishlari mavjud:

1) tayyorlashning uzoq sikliga ega boʻlgan, murakkab konstruktsiyali ogʻir, mehnat sigʻimli va yirik gabarit (oʻlcham)li mashinalar (turbinalar, ekskavatorlar, ogʻir stanoklar va shu kabilar);

2) konstruktiv jihatdan sodda, mehnat sigʻimliliigi past, ishlab chiqarish sikli bir muncha qisqa boʻlgan buyumlar (apparatlar, mexanizmlar, maxsus moslamalar va hokazolar).

Asosiy xulosalar

1. Xoʻjalik yuritishning markazlashgan-rejali tizimiga nisbatan bozor munosabatlari sharoitida rejalashtirishning oʻrni va ahamiyati yuqoridir.

2. Rejalar sifatini oshirishning asosiy sharoitlari: ilmiy yondashuvlar (tizimli, tuzilmaviy, evolyutsion– takror ishlab chiqarish, funksional, meʼyoriy), rivojlantirish tamoyillariga rioya etish, optimallashtirish, bashoratlash va tahlil usullarini qoʻllashdan iborat.

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

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

5. Strategik maketing-bu, birinchidan, har qanday iqtisodiy faoliyatning iste‘molchi ehtiyojlariga yo‘naltirilgan kontseptsiyasi, ikkinchidan, obyektning hayotiylik siklining birinchi bosqichidir, uchinchidan, boshqaruvning birlamchi umumiy funksiyasidir. Raqobatbardoshlilik me‘yorlari asosida tashkilot strategiyasini ishlab chiqish strategik marketing maqsadidir.

Nazorat savollari

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

4-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA RESURSLARNI BOSHQARISH

4.1. Resurs tejamkorlik strategiyasining asoslari

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

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

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

Resurs tejamkorlik strategiyasi - yalpi milliy mahsulot (mamlakat miqyosida) birligiga yohud insonlar, firmalar, ekotizimlar, mamlakat xavfsizligini ta'minlash sharoitida aniq bir tovarning foydali samarasi birligiga yalpi resurslar sarfining

muttasil tarzda pasayib borishini ta'min etuvchi chora – tadbirlar, usullar, omillar va tamoyillar majmuidir.

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

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

2) Foydali qazilmalarni qazib olish koeffitsientlarini oshirish;

3) Resurs tejamkor texnologiyalar ulushini ko'paytirish;

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

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

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

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

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

Mamlakat (hudud) miqyosida resurs tejamkorlik strategiyasi yuqorida sanab o'tilgan tamoyillar asosida uzoq muddatli istiqbolga ishlab chiqilishi lozim. Firma miqyosida resurs tejamkorlik strategiyasi bo'lib quyidagilar hisoblanadi: 1) tovarning kinematik sxemasini soddalashtirish; 2) tovar tarkibiy qismlarining turlararo va tur ichidagi unifikatsiyasi; 3) tovarlar konstruksiyasining texnologik jihatdan qulaylik

darajasini takomillashtirish; 4) ishlab chiqarishni tashkiliy – texnik rivojlantirish; 5) sifatli xorijiy tovarlarni ularning konstruktsiyalarini o‘zgartirmasdan turib, resurslarning aniq bir turi qayerda arzon (samarali) bo‘lsa o‘sha mamlakat (mamlakatlarda) ishlab chiqarishni yo‘lga qo‘yish; 6) resurs tejamkorlik omillarini ro‘yobga chiqarish.

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

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

Resurslarning quyidagi turlari farqlanadi:

- Tizimning tashqi muhit resurslari;
- Mehnat resurslari – sanoat – ishlab chiqarish personali (asosiy va yordamchi ishchilar, rahbar xodimlar, mutaxassislar va xizmatchilar, o‘quvchilar (shogirdlar)) va nosanoat personalini;
- Moddiy material resurslar (xomashyo, materiallar, yoqilg‘i – energetika resurslari, ehtiyot qismlar);
- Asosiy ishlab chiqarish fondlari – bino va inshootlar, uzatish qurilmalari, kuch mashinalari, texnologik asbob – uskunalari, transport vositalari, boshqarishni avtomatlashtirish vositalari, o‘lchov asboblari, xo‘jalik inventarlari va boshqalar;
- Moliyaviy resurslar – xususiy kapital, qarz kapitali, nomoddiy aktivlar va boshq.;
- Axborot resurslari;
- Tashkiliy resurslar;

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

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

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

- Resurslardan yuqorida sanab o‘tilgan yo‘nalishlar bo‘yicha foydalanish;
- Resurslarni qayta tiklash;
- Resurslarni hisobdan chiqarish yoki utilizatsiya qilish.

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

- Resurslarning harakatlanish jarayonlariga nisbatan menejment tamoyillari va ilmiy yondashuvlarini qo‘llash;
- Normalashtirish, modellashtirish, bashoratlash, omilli, funksional – qiymatli tahlil, balansli usullar, tarmoq modellari va boshqa shu kabi usullardan foydalanish asosida resurslarni shakllantirish va ulardan foydalanish jarayonlarini optimallashtirish;
- Tovarlar konstruktsiyasini takomillashtirish;
- Ishlab chiqarish chiqitlari va mehnat sarflarining eng past darajada bo‘lishini ta’min etuvchi radiatsion, biologik, plazmali, elektron – nurlanishli, elektrokimyoviy,

elektrofizik, lazer va shu kabi ilg'or usullarni qo'llash orqali ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish texnologiyasini takomillashtirish;

- Foydalanish xususiyatlari avvaldan ma'lum bo'lgan materiallardan foydalanish;
- Ishlab chiqarishni tashkil etish, jihozlash, texnologik jarayonlar va asbob – uskunalar, konstruktsiyalarning elementlarini unifikatsiyalash yo'li bilan texnologiyalarni tiplarga bo'lish;
- Resurslarni boshqarishni takomillashtirish;
- Resurslardan foydalanishni yaxshilash borasidagi hatti – harakatlarni rag'batlantirish.

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

4.3. Tovarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlari

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

- Mutloq;
- Tarkibiy;
- Nisbiy;
- Solishtirma ko'rsatkichlarga bo'linadi.

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

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

- Marketing harajatlari (tovar birligiga);
- Ilmiy – tadqiqot, tajriba – konstruktorlik harajatlari (tovar birligiga);

- Yangi tovarni ishlab chiqarish uchun tashkiliy – texnik jihatdan tayyorgarlik ko‘rish harajatlari;

- Tovarni ishlab chiqarish harajatlari;
- Tovardan foydalanishga tayyorgarlik ko‘rish harajatlari;
- Tovarni ishlatish va unga texnik xizmat ko‘rsatish harajatlari;
- Tovarni tiklash (ta‘mirlash) harajatlari;
- Tovarni utilga topshirish harajatlari (iqtisod qilish ko‘zda tutiladi).

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

- Tovarning hayotiylik sikli bosqichlari bo‘yicha harajatlarning tarkibi (foizda);
- Tovar hayotiylik siklining ushbu bosqichidagi umumiy harajatlarning xomashyo va materiallarga to‘g‘ri keluvchi qismi (foizda);
- Xarid qilinuvchi butlovchi buyumlar va ehtiyot qismlar (umumiy harajatlarga nisbatan foizlarda);
- Yoqilg‘i – energetika resurslari (natural ifodada va umumiy harajatlarga nisbatan foizlarda);
- Bir tovar birligiga to‘g‘ri keluvchi firma personalining ish haqi (umumiy harajatlarga nisbatan foizlarda);
- Ayni bosqichda bir tovar birligiga nisbatan asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyasi (foizda).

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

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

Misol uchun, tovarni yaratishning solishtirma material sig‘imligi ko‘rsatkichi quyidagicha aniqlanadi:

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

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

Tovar ishlab chiqarishning solishtirma material sig‘imligi quyidagi formula bo‘yicha aniqlanadi:

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

Bu yerda: $M_{ish.chiq.}$ – tovar birligini ishlab chiqarish uchun materiallar sarfining natural yoki qiymat ifodasi. Tovarni foydalanishga tayyorgarlik ko‘rishning solishtirma material sig‘imligi quyidagi formula bo‘yicha hisob – kitob qilinadi:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Solishtirma energiya sig'implilik (hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha natural ifodada, energiya turlari bo'yicha qiymat ko'rinishida);
- Solishtirma ish haqi sig'implilik (mehnat sig'implilik);
- Solishtirma fond sig'implilik (tovar birligiga to'g'ri keluvchi asosiy ishlab chiqarish fondlari amortizatsiyasining uning foydali samarasiga nisbati).

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

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

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

Tovarning solishtirma tannarxi quyidagicha aniqlanadi:

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

Bu yerda: S – tovar tannarxi.

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

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

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

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

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

Bu yerda: $Z_{eks.t.}$ – tovarni t yil davomida ekspluatatsiya qilish harajatlari; $Z_{teh.t.}$ – tovarga t yil davomida texnik xizmat ko‘rsatish harajatlari.

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

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

Bu yerda: Z_t – t yil davomida tovar ta‘miri uchun harajatlar.

Tovarning hayotiylik sikli davomidagi solishtirma harajatlar quyidagi tartibda hisob – kitob qilinadi:

$$Z_{sol.} = \frac{Z_M + Z_{ITTK} + Z_{ottp}}{N \times P_{ya}} + \frac{Z_{ish.chiq.} + Z_{tay.xar.}}{P_{ya}} + \frac{\sum_{t=1}^{T_{xiz}} (Z_{e.t} + Z_{o.t} + Z_{r.t})}{P_{ya}} \quad (4.12)$$

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

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

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

4.1-jadval

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

Buyumning hayotiylik sikli bosqichlari	Konstruksiya variantlari bo'yicha bitta buyumga materiallar sarfi								
	1			2			3		
	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati	kg	Summaga nisbatan %da	Kg/ming ish soati

1.Ishlab chiqish	5	1	0,2	5	0,9	0,2	10	2,3	0,4
2.O‘zlashtirish	10	2	0,4	10	1,8	0,4	20	4,5	0,8
3.Ishlab chiqarish	260	52	10,4	200	37,1	8	220	50,5	8,8
4.Joriy etish	5	1	0,2	5	0,9	0,2	5	1,1	0,8
5.Ekspluatatsiya qilish (barcha resurs hisobiga)	100	20	4	120	22,2	4,8	80	18,5	3,2
6.Tiklash (barcha resurs hisobiga)	120	24	4,8	200	37,1	8	100	23,1	4
Jami	500	100	20,0	540	100	21,6	435	100	18
Buyum massasi	190			150			180		

4.1- jadval ma’lumotlarini tahlil qilish quyidagi xulosalar olish imkonini beradi:

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

4.4. Tashkilot faoliyatining samaradorlik ko‘rsatkichlari

Firmalar faoliyatining samaradorligi iqtisodiy va moliyaviy ko‘rsatkichlar orqali aks etadi. Bozor munosabatlari sharoitida bir xil andozaga solingan ko‘rsatkichlar tizimi bo‘lishi mumkin emas. Har bir investor ushbu ko‘rsatkichlar tizimini

investitsion loyihaning xususiyatlari, menejer va mutaxassislarning kasbiy mahorati va boshqa omillardan kelib chiqib, mustaqil ravishda o'zi tanlaydi. Mazkur masala "Korxonalar iqtisodiyoti", "Moliyaviy menejment" kabi fanlarda batafsil yoritib berilgan. Mufassallikka da'vo qilmagan holda quyida bir qator fikr va mulohazalarimizni keltirib o'tamiz.

Samaradorlik ko'rsatkichlari tizimiga quyidagi talablar qo'yiladi:

1) Ko'rsatkichlar tovarning hayotiylik sikli bosqichlaridagi barcha jarayonlarni qamrab olishi lozim;

2) Ko'rsatkichlar firma faoliyatining retrospektiv tahlili asosida istiqbolga, hech bo'lmaganda 3- 5 yil uchun shakllantirilishi zarur;

3) Ko'rsatkichlar aniq bir tovarlarning aniq davr mobaynidagi ma'lum bozorlardagi muhim raqobatbardoshlik ko'rsatkichlariga tayanmog'i lozim;

4) Muhim ko'rsatkichlar mutloq, nisbiy va solishtirma qiymatlar bilan ifodalanishi zarur (masalan, foyda, tovar va ishlab chiqarishning rentabelligi, tovarning solishtirma narxi);

5) Ko'rsatkichlar rejaning barcha bo'limlari bilan o'zaro tutashgan bo'lishi kerak;

6) Ko'rsatkichlar firma moliyaviy faoliyatining barcha jihatlarini aks ettirishi zarur (daromadlar, harajatlar, sug'urtalash, qimmatli qog'ozlar va mablag'larning likvidligi, soliqlar, mablag'lardan foydalanish samaradorligi va boshq.);

7) Pirovard ko'rsatkichlarni loyihalashtirish moliyaviy faoliyatning barqarorligi va xavf – xatar drajasini aniqlashtirgan holda va firma faoliyatining texnik, tashkiliy, ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy jihatlarini tavsiflovchi etarlicha va sifatli axborotlar hajmidan foydalangan holda hisob – kitoblarning ko'p variantlilik asosida amalga oshirilishi shart.

Firma faoliyat ko'rsatishining samaradorlik ko'rsatkichlari sifatida kapital, aktivlar, mahsulot, sotish rentabelligi va shuningdek, mehnat unumdorligi, kapitalning aylanuvchanligi, likvidlik ko'rsatkichlaridan foydalaniladi. Har bir ko'rsatkichning o'z o'rnini va ahamiyati bor. Ularni yaxlit integral ko'rsatkich ostida

birlashtirish bir qadar qiyin vazifa hisoblanadi. Shunga bog‘liq ravishda strategik marketing bosqichida muhim resurslar – asosiy va aylanma kapital, mehnat resurslaridan foydalanishning mutloq yoki nisbiy qiymatlarini bashoratlash va normalashtirish tavsiya etiladi. Taktik marketing bosqichida esa tahlil etilayotgan davr uchun tashkilot miqyosida resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko‘rsatkichi hisob – kitob qilinishi lozim:

$$J_{sam.} = a_1 \times K_{mex.} + a_2 \times K_{asos.} + a_3 \times K_{ayl.} \rightarrow 1 \quad (4.13)$$

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

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

4.2–jadval

Hisob – kitoblar uchun boshlang‘ich ma‘lumotlar

Ko‘rsatkichlar	Shartli belgilashlar	Normativ qiymati	Haqiqiy qiymati (inflyatsiyani hisobga olgan holda)
1.Sotishning umumiy hajmi ming. shartli birlik	V	16500	14355
2.Balans foydasi ming. shartli birlik	F _b	1705	1542
3. Mehnatga haq to‘lash fondi ming. shartli birlik	F _t	3000	2635

4. Xodimlarning o‘rtacha yillik soni, kishi	Ch	125	120
5. Nomoddiy aktivlarning o‘rtacha yillik qiymati, ming. shartli birlik	A _n	50	45
6. Asosiy fondlarning o‘rtacha yillik qiymati, ming. shartli birlik	F _{o‘rt.}	8320	8400
7. Aylanma kapitalning o‘rtacha qoldig‘i (yil oxiriga) ming. shartli birlik	O _{o‘rt.}	1420	1465
8. Mahsulot tannarxi, ming. shartli birlik	S	11000	9761
9. Mahsulot tannarxida material harajatlarning ulushi,	A ₃	0,63	0,61
10. Mehnatga haq to‘lash fondining mahsulot tannarxidagi ulushi	A ₁	0,27	0,27
11. Mahsulot tannarxida amortizatsiyaning ulushi	A ₂	0,1	0,12

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

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

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

$$F_h = \frac{V}{F_{ort} + A_n} = \frac{16500}{8320 + 50} = 1,97 \text{ (ming shartli birlik),}$$

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili

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

- 1) Asosiy fondlar aktiv qismining solishtirma salmog'i;
- 2) Asosiy fondlarning chiqib ketish koeffitsienti;
- 3) Asosiy fondlarning yangilanish koeffitsienti;
- 4) Asosiy fondlarning yaroqlilik koeffitsienti (jismoniy va ma'naviy eskirishni hisobga olgan holda).

Asosiy fondlardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- 1) Fond qaytimi (f):

$$f = \frac{V}{F_{ort.}} \quad (4.14)$$

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

2) Ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsienti:

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

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

3) texnologik asbob – uskunalar ishining smenalik koeffitsienti:

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

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

4) yetakchi asbob – uskunalaridan ekstensiv (vaqt bo'yicha) foydalanish koeffitsienti;

5) yetakchi asbob – uskunalaridan intensiv (unumdorlik bo'yicha) foydalanish koeffitsienti.

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

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

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

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

2) aylanma mablag'larni sarflash vaqti, kunlarda:

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

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

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

$$K_{birik.} = \frac{O_{o'rt.}}{V} \quad (4,19)$$

4) i-turdagi materialdan ishlab chiqarishda foydalanish koeffitsienti:

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

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

$$K_{mexn.} = K_v * K_n * K_n \quad (4.20)$$

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

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

- 1) firma faoliyat ko'rsatishining barqarorligi;
- 2) kapital qaytimi:

$$\Delta E = \frac{\Delta V}{\Delta K} \quad (4.21)$$

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

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

Yuqorida tilga olib o'tilgan firma faoliyatining samaradorlik va tovarlarning resurs sig'imlilik ko'rsatkichlarini yaxshilashga faqatgina, resurs tejamkorlik

omillarini kompleks tarzda hisobga olgan holdagi tashkiliy – texnik chora – tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish orqaligina erishishimiz mumkin. Quyida firma miqyosida resurs tejamkorlik omillarining tasnifini keltirib o‘tamiz.

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

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

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

Resurs tejamkorlik omillari

Texnik	Tashkiliy	Ijtimoiy - iqtisodiy
Material resurslarning minimal yo'qotilishini ta'min etuvchi texnologiyalarni qo'llash	Resurslarni olish va ulardan foydalanish hisobini tashkil etishni takomillashtirish	Tarkib topgan vaziyatda vaqtni tejash, ko'lam samarasi qonunlarining amalda bo'lishini tahlil qilish
Resurslarni maqbul darajada sarflashni talab etuvchi asbob - uskunalarni qo'llash	Resurslarni olishdan to ulardan foydalanishgacha bo'lgan siklni qisqartirish	Resurslarni boshqarishda menejmentning ilmiy yondashuvlaridan foydalanish
Qo'llanilayotgan resurslar sifatini yaxshilash va xususiyatlari oldindan belgilangan materiallarni yaratish	Texnologik asbob - uskunalarni ta'mirlash sifatini oshirish	Funksional - qiymatli tahlil, bashoratlash, iqtisodiy - matematik modellashirish usullarini qo'llash
Resurslarni tashish va saqlashning texnik bazasini takomillashtirish	Resurslarni tejash maqsadida mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish	Xodimlarning mehnat va dam olish shart - sharoitlarini yaxshilash
Xom ashyoni qayta ishlashning texnologik rejimlarini takomillashtirish	Resurslardan ikkilamchi foydalanishni yo'lga qo'yish	Resurs tejamkorlikni rag'batlantirish va bu borada mas'uliyatni oshirish
Resurslarni sarflashni modellashtirish uchun eksperimental bazani shakllantirish	Resurs tejamkorlik borasida tashkiliy - texnik chora - tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish	Resurs tejamkorlik borasida ijtimoiy - psixologik chora - tadbirlarni amalga oshirish

4.1-rasm. Resurs tejamkorlik omillari

4.6. Mehnat unumdorligi o'sishining omilli tahlili

Ishlab chiqarishning ilg'or usul va uslublarini joriy etish natijasida ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ko'rsatilayotgan xizmatlar)ning mehnat sig'imligini

kamaytirish evaziga mehnat unumdorligining o'rishini (ΔP_1) quyidagi formula asosida aniqlash tavsiya etiladi:

$$\Delta P_1 = 100a/(100 - a) \quad (4.22)$$

Bu yerda: a - ishlab chiqarilayotgan mahsulot mehnat sig'impliligining pasayishi % da.

$$a = A * 100/T \quad (4.23)$$

Bu yerda: A - mehnat sig'impliligining pasayishi, norma - soatlar; T - ishlab chiqarilayotgan mahsulotning mehnat sig'impliligi, norma - soatlar.

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

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

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

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

$$\Delta P_2 = 100N_{baj.}/(100 - N_{baj.}) \quad (4.25)$$

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

$$N_{baj.} = R * U/100 \quad (4.26)$$

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

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

$$\Delta \Pi_3 = 100 * \frac{\Delta U_s}{100 - \Delta U_s} \quad (4.27)$$

$$\Delta U_s = 100 * \frac{\Delta X_s}{X_s} \quad (4.28)$$

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

Ish vaqti yo‘qotishlarining kamayishi evaziga mehnat unumdorligining o‘shishini (ΔP_4) quyidagicha aniqlash tavsiya qilinadi:

$$\Delta \Pi_4 = \frac{K_{vaqt} * V_{yo'q}}{V} \quad (4.29)$$

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

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

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

Bu yerda: ΔU_{son} - rejalashtirilgan davrda ishlab chiqarish hajmi o‘shining o‘zgarishi (\pm); ΔU_{son} – aynan shu davr mobaynida sanoat – ishlab chiqarish personali soni o‘shining o‘zgarishi (\pm).

Korxonada bo‘linmalarining birida mehnat unumdorligining o‘shishi sharoitida yaxlit tarzda korxonada mehnat unumdorligining o‘shishi (ΔP_6) ushbu formula bo‘yicha izlab topiladi:

$$\Delta P_6 = \frac{\Delta \Pi_{\text{bo'l.}} * \Delta U_{\text{ishchi.}}}{100} \quad (4.31)$$

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

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

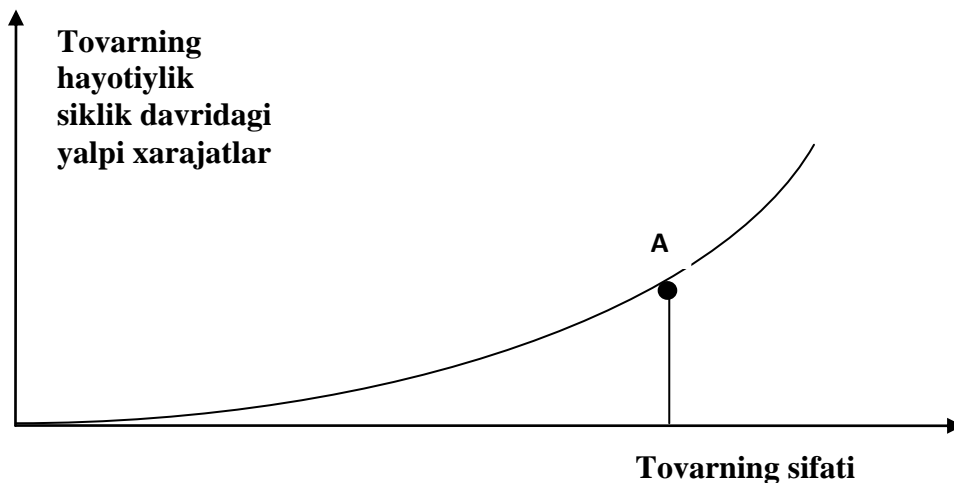
$$\begin{aligned} \Delta(CH) &= (CH)_1 - (CH)_2; \quad (CH)_1 = V_1/\Pi_1; \\ (CH)_2 &= V_1/\Pi_1 \left(1 + \frac{S\Delta\Pi_1}{100}\right) \end{aligned} \quad (4.32)$$

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

4.7. Resurs tejamkorlik strategiyasini tanlash

Korxonada miqyosida resurs tejamkorlik omillarini biz yuqorida ko‘rib chiqdik. Mamlakat va mintaqalar miqyosida mazkur omillarga yanada oydinlik kiritish talab etiladi, ammo ushbu masalalar mazkur darslikning vazifasi bo‘lmaganligi sababli ular haqida to‘xtalib o‘tirmaymiz.

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



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

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

Resurs sig'imlilik	SIFAT			
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Past</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">Yuqori</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1. Tovar sifatsiz, ammo arzon</td> <td style="text-align: center;">2. Tovar sifatli va arzon (samarali)</td> </tr> </table>	Past	Yuqori	1. Tovar sifatsiz, ammo arzon
Past	Yuqori			
1. Tovar sifatsiz, ammo arzon	2. Tovar sifatli va arzon (samarali)			

	4. Tovar sifatsiz va qiymat (samarasiz)	3. Tovar sifatli va qiymat

4.3-rasm. “Sifat – resurs sig‘imlilik” matritsasi

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

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

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

Quyidagilar firmaning resurs tejamkorlik strategiyalari bo‘lishi mumkin:

- 1) Tovarning kinematik sxemasini soddalashtirish;
- 2) Tovar tarkibiy qismlarini turlararo va tur ichida unifikatsiyalash;
- 3) Tovarning texnologik konstruktsiyasini takomillashtirish;
- 4) Ishlab chiqarishni tashkiliy – texnik jihatdan rivojlantirish;
- 5) Resurslarning aniq bir turi arzon (samarali) bo‘lgan mamlakat (mamlakatlar)da tovar konstruktsiyasini o‘zgartirmagan holda sifatli xorijiy tovarlarni ishlab chiqarishni kengaytirish:
- 6) Resurs tejamkorlik omillarini amalga oshirish.

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

4.8. Resurs tejamkorlikni boshqarishda logistikaning o‘rni

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

Logistika – tashkilotni boshqarish tizimining uzviy bir bo‘lagi hisoblanadi. Tashkilotga “kirish”ni (xarid qilish logistikasi) tashkil etuvchilari bilan undan “chiqish”ning tashkil etuvchilari o‘rtasida tabiiy va axborot aloqalarini o‘rnatish juda ham mushkul, chunki ishlab chiqarish jarayonida “kirish”ning tashkil etuvchilari nafaqat, ko‘rinishini o‘zgartirishi, birlashishi balki, to‘laliligicha sarflanishi (yo‘qolishi) ham mumkin. Tashkilotning “chiqishi”da ba‘zan “kirish” tashkil etuvchilarini natural yoki qiymat ko‘rinishida ajratib olish mumkin bo‘lmagan mutlaqo yangi mahsulot olinadi. Shu bois bo‘lsa kerak, mazkur qiyinchiliklar sabab 500 ta yirik G‘arbiy Evropa kompaniyalarining 77%i logistika masalalari doirasiga faqat mahsulot sotish borasidagi aniq vazifalarni kiritishadi.³ Shuning uchun “ishlab chiqarishni tashkil etish” tushunchasini “ishlab chiqarish logistikasi” tushunchasi bilan almashtirish maqsadga muvofiq emas. Ishlab chiqarish jarayonida material oqimlarning harakatini nazorat qilish va ularning hisobini yuritishni ularning texnologik jarayonlari bo‘yicha asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi ishlab chiqarishlarning xodimlari amalga oshirishlari lozim.

Xarid logistikasiga sotish logistikasiga bo‘lgani kabi katta e‘tibor qaratish talab etiladi, chunki tashkilotning “kirish” komponentlarining raqobatbardoshligi past bo‘lgani holatida “chiqish” mahsulotlarining ham raqobatbardoshlik darajasi past bo‘ladi. Garchi tashkilot raqobatbardosh texnologiyalar, asbob – uskunalari, boshqaruv tizimi va kadrlarga ega bo‘lsada, agar “kirish” komponentlari (xomashyo, materiallar, butlovchi qismlar va boshq.) sifatsiz, raqobatbardoshlik talablariga javob bermasa, u holda (“chirigan yog‘ochni olmos tesha bilan pardozlab

³Логистика: Учебник/ под ред. Б.А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра –М, 2000.- 27. С

bo‘lmaganidek”) “chiqish” ham raqobatga chidamsiz bo‘ladi. Masalan, “kirish”ning raqobatbardoshligi uch bahoga, jarayonlar esa – besh bahoga baholansa, “chiqish”ning natijasi bizning marketing yondashuvimizga ko‘ra uchga baholanadi.

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

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

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

Yuqorida bayon qilinganlardan kelib chiqqan tarzda, biz quyidagi ta‘rifni o‘rinli deb hisoblaymiz: sanoat logistikasi - tashkilot strategiyasiga mos ravishda ishlab chiqarishni mahsulotlar bilan ta‘minlash uchun material resurslarni aniq ta‘minotchilardan xarid qilish, yetkazib olib kelish, saqlash va qayta ishlov berish o‘lchamlarini va shuningdek, marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqilgan mahsulotlarni sotish rejasiga muvofiq, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni pirovard iste‘molchilarga yetkazib berish o‘lchamlarini boshqarishdir. Sanoat logistikasi ham

xarid va sotish logistikasiga bo‘linadi. Tashkilotning ishlab chiqargan mahsuloti (“chiqish”ning natijasi) va shu bilan bir qatorda, tizimdagi jarayon ko‘rsatkichlari ham raqobatbardosh bo‘lishligi uchun “kirish”ni tashkil etuvchilarning ko‘rsatkichlari ham raqobatbardosh bo‘lishi zarur.

Kuchli raqobat va resurslarning tanqisligi sharoitida boshqaruvning umumiy funksiyalarini sifatli tarzda amalga oshirilishi muhim ahamiyat kasb etadi. Dastlab boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish bo‘yicha boshqaruvning umum qabul qilingan funksiyalari sifatini oshirish, so‘ngra esa – umumiy funksiyalar sifati borasida bosh qotirish maqsadga muvofiq. Har qanday umumiy funktsiya bo‘yicha boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda bajarilishi lozim bo‘lgan umum qabul qilingan funksiyalarga quyidagilar kirishini eslatib o‘tamiz: 1) yechim va qarorlarni ishlab chiqish bo‘yicha ishlarni tashkil etish; 2) tahlil va sintez; 3) bashoratlash; 4) maqbullashtirish va baholash; 5) boshqaruv qarorlarini rasmiylashtirish. Umumiy funksiyalarga quyidagilar kiradi: normalashtirish, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil etish, hisob va nazorat, rag‘batlantirish, muvofiqlashtirish.

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

Tashkilot faoliyati samaradorligi va raqobatbardoshligini oshirishda logistikaning o‘rni va ahamiyatini yuqorida tilga olib o‘tilgan manba⁴ asosida tahlil qilishga urinib ko‘ramiz.

⁴ Логистика: Учебник/ под ред. Б.А. Аникина. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра –М, 2000.

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

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

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

Xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlar zahirasini qisqartirish orqali logistika aylanma kapitalga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatadi. Ko'pincha ishlab chiqaruvchi – tashkilotlar aylanma kapitalining 50%i va undan ko'prog'i aynan zahiralar hissasiga to'g'ri keladi.

O'z navbatida, xomashyo va materiallarni xarid qilish kreditorlarning hisob varaqlari bilan uzviy bog'liq. Bunday hisobvaraqlar logistika nuqtai nazaridan tashkilot balansining asosiy elementlari bo'lib hisoblanadi va ularning aylanma kapitaliga ta'sir ko'rsatadi. Xaridlarni boshqarish va ishlab chiqarishni boshqarishning o'zaro integratsiyasi – logistika strategiyasining muhim tarkibiy

qismi bo'lgani holda ijobiy samara berishi mumkinligi amaliyotda o'z tasdig'ini topgan. Zahiralarini bosqichma – bosqich sarflash ishlab chiqarishning material va xomashyoga bo'lgan rejaviy ehtiyojlariga muvofiq keluvchi tashkilotlarda tashkilotning logistika harajatlari pasaygani holda, investitsion kapitaldan foydalanish darajasi ortadi.

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

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

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

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

shuningdek, tashkilotning raqobatbardoshligini oshirishga xizmat qiluvchi omillarni yaxshilash orqali erishiladi.

Logistika quyidagi talablar bajarilgan chogʻda tashkilot faoliyati samaradorligining oshishiga xizmat qiladi:

- Tashkilot strategiyasi, uning bajarilish dinamikasi bilan logistika oʻrtasida oqilona bogʻliqlarni oʻrnatish;

- Boshqaruv jarayonlarining tashkil etilganlik tamoyillari (nisbatlilik, muvoziylik, toʻgʻridan – toʻgʻrilik, uzluksizlik, maromiylik va boshq.)ni baholash va tahlil etish asosida material resurslar harakatini tashkil etishni takomillashtirish;

- Boshqaruv tizimining axborot, uslubiy, huquqiy va resurs (ayniqsa malakali kadrlar bilan) taʼminotining sifatini oshirish;

- Tashkilotning boshqaruv tizimi va uning tashqi muhiti tashkil etuvchilari bilan logistika oʻrtasidagi bogʻlanishlarni oʻrnatish;

- Maqbullashtirish va normalashtirishning ilgʻor usullari va bu boradagi ilmiy yondashuvlardan foydalanish asosida material resurslarni sarflashning norma va normativlarini ishlab chiqish tizimini takomillashtirish;

- Logistika operatsiyalarining samaradorligini iqtisodiy jihatdan tahlil qilish;

- Logistik operatsiyalarni bajarish muddatlarini qisqartirish, ularning sifati va samaradorligini oshirishni ragʻbatlantirish va boshqalar.

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

- Hududlar boʻyicha sotish bozorlari tarixi, sotish operatsiyalarining tipi;

- Yaxlit bozorlar dinamikasi va tashkilot tovarlarini sotish hajmi prognozlarini;

- Bozordagi raqobat koʻlami;

- Tashkilotning bozordagi ulushi;

- Tashkilot va uning raqobatchilari tovarlarining narxi;

- Tashkilot tovarlarini bozorga chiqarish, reklama qilish, servis xizmatlari ko'rsatish va ta'mirlash harajatlari;
- Bozorlarning tipi va ularning tavsifi;
- Xaridorlar ro'yxati;
- Tovarlar rekalamasini tashkil etish;
- Ijtimoiy aloqalarni tashkil etish;
- Hujjatlar aylanishi tizimi;
- Davlat tomonidan tashkilot tovarlari raqobatbardoshligining qo'llab quvvatlanishi va boshqa shu kabi axborotlar.

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

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

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

- 1) Jahon iqtisodiyotining muttasil tarzda o'sib borishi;
- 2) Yangi texnologiyalarning ekspansiyasi;
- 3) Makrohududiy xo'jalik tuzilmalarining rivojlanishi va integratsiyasi;
- 4) Global logistik tarmoqlarni shakllantirish borasidagi yangi imkoniyatlar;

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

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

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

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

Ko'pchilik mamlakatlar tomonidan ijtimoiy – siyosiy, o'zaro iqtisodiy aloqalar va xalqaro savdoni rivojlantirish borasida mavjud savdo, bojxona, transport va moliyaviy to'siqlarni olib tashlash maqsadida amalga oshirilayotgan erkinlashtirish jarayonlari global logistikaning keng quloqchilik yozishida katta o'rin tutadi. Ushbu

amaliyotlar milliy chegaralar orqali kapital, tovarlar va axborotlarning harakatini osonlashtiradi.

Ayni chogʻda, global logistikaning rivojlanishi borasida barcha toʻsiqlar olib tashlangan, deyishimizga hali ancha erta. Turli sabablar masalan, mamlakatlar ijtimoiy – iqtisodiy taraqqiyotining turli darajasi, siyosiy tizimlardagi tafovutlar bilan izohlanuvchi, koʻplab toʻsiqlar mavjud.

“Logistika insonlarni, bozorlarni va materiklarni birlashtiradi” shiori ostida oʻtkazilgan logistika boʻyicha XII butunjahon kongressida soʻzlangan asosiy maʼruzalar va kongressning yakuniy hujjatlarida mazkur shior oʻzining toʻla aksini topdi. Kongressda global logistikani rivojlantirish muammolarining ikki asosiy jihati koʻrib chiqildi.

Global logistikani rivojlantirishning birinchi jihati chegaralar orqali kapital, tovarlar va axborotlarning bir muncha erkin harakatlanishini taʼminlash maqsadida davlatlararo, transmilliy makrologistik tizimlarni barpo etish va ularni yanada rivojlantirishni koʻzda tutadi. Bu borada BMT, YuNKTAD va boshqa shu kabi xalqaro tashkilotlarning raxbarligida turli dastur va loyihalar (Collomodul, Hermes, Docimel, TEDIM, TACIS) doirasida ishlab chiqilayotgan global logistik tizimlarni shakllantirish boʻyicha Evropa Ittifoqi mamlakatlarining tajribasi diqqatga sazovordir. Koʻpchilik ushbu dastur va loyihalarning bosh maqsadi - hududiy logistika markazlarining integratsiyalashgan tarmogʻini barpo etish, ratsional yuk oqimlarini shakllantirish, soliq, tarif, bojxona toʻsiqlarini olib tashlash evaziga servis, ekologiyani yaxshilash va logistika harajatlarini qisqartirish (xususan, transport va zahiralarini boshqarish harajatlarini kamaytirish) hisoblanadi.

Global logistikani taraqqiy ettirishning ikkinchi jihati etakchi transmilliy kompaniyalarning global logistik kanallarida menejmentni rivojlantirish bilan bevosita bogʻliq. Kongressdagi maʼruzalarda xomashyo, butlovchi qismlar va tayyor mahsulotlarni tashish koʻrsatkichlarini optimallashtirish, asbob – uskunalar va mashinalarni ehtiyot qismlar bilan taʼminlash, logistik servisini tashkil etish, arzon xomashyo va ishchi kuchiga ega boʻlgan mamlakatlarda ishlab chiqarish

bo'linmalarini oqilona tarzda joylashtirish hisobiga korporatsiyalarning logistika harajatlarini yanada kamaytirish masalalariga alohida urg'u berildi.

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

- Logistik servisni yaxshilash va logistika harajatlarini pasaytirishga bo'lgan ehtiyoj;

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

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

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

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

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

- 1) Kompaniyalarning muayyan ustun jihatlarini yanada mustahkamlash;
- 2) Zamonaviy axborot texnologiyalari sohasida integratsiyalashuv;

- 3) Iste'molchilarning ehtiyojlariga tezda moslashish;
- 4) Logistika menejmenti sohasida kompaniya erishgan ko'rsatkichlar (samaradorlik)ni o'lchash imkoniyatining mavjudligi.

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

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

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

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

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

Asosiy xulosalar

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

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

3. Resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadida tovarning resurs sigʻimlilik koʻrsatkichlarini mutloq, tarkibiy, nisbiy va solishtirma koʻrsatkichlarga ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Koʻrsatkichlar obyektning hayotiylik sikli davomida tahlil etib borilishi lozim.

4. Resurs tejamkorlik omillarini texnik, tashkiliy va ijtimoiy – iqtisodiy omillarga boʻlish maqbul hisoblanadi.

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

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

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda resurs tejamkorlikning oʻrni qanday?

2. Tovarning resurs sigʻimliliigi va uning raqobatbardoshliliigi oʻrtasidagi bogʻliqlik qanday tavsifga ega?

3. Nima uchun bugungi kunda vaqtni tejash qonuni ishlamaydi, deb hisoblaysiz?

4. Tovarning resurs sigʻimlilik koʻrsatkichlarini tasniflab bering?

5. Resurs sigʻimlilikning solishtirma va nisbiy koʻrsatkichlari oʻrtasidagi farqlar nimalardan iborat?

6. Nima sababdan tovarning resurs sigʻimliliigini tovar hayotiylik siklining barcha bosqichlaridagi harajatlarni hisobga olgan holda aniqlash lozim, deb oʻylaysiz?

7. Tashkilot faoliyatining samaradorlik koʻrsatkichlari tizimini tushuntirib bering?

8. Ishlab chiqarish rentabelligi va mahsulot rentabelligi koʻrsatkichlari nima bilan bir – biridan farq qiladi?

9. Asosiy fondlar (doimiy kapital)dan foydalanish samaradorligi qanday hisoblab topiladi?
10. Resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichi qanday aniqlanadi?
11. Resurs tejamkorlik omillari tasnifi mohiyatini ochib bering?
12. Yangi texnologiyani joriy etish hisobiga mehnat unumdorligining o'sishi qanday aniqlanadi?
13. Resurs tejamkorlikning asosiy strategiyalarining istiqboli va mohiyatini ochib bering?
14. Logistikaning ahamiyati nimalarda namoyon bo'ladi?
15. Logistika qay tarzda resurs tejamkorlikka zamin yaratib beradi?
16. Sotish logistikasi funksiyalari mohiyatini ochib bering?
17. Xarid logistikasining funksiyalari nimalardan iborat?
18. Global logistikaning mohiyati va istiqboli nimalarda namoyon bo'ladi?

5-bob. ISHLAB CHIQRISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI

5.1. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi va uning elementlari

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

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

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

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

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

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

1. to'liq texnologik siklli korxonalar ($T + Q_i + Y$);
2. to'liqsiz texnologik siklli korxonalar:
 - 2.1. mexanik yig'uv sexlari mavjud korxonalar ($Q_i + Y$);
 - 2.2. yig'uv sexli korxonalar (Y);
 - 2.3. tayyorlov korxonalar (T);
 - 2.4. qayta ishlovchi korxonalar (Q_i);
 - 2.5. detallar bo'yicha ixtisoslashgan korxonalar ($T + Q_i$).

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

5.1- jadval

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

Bo'linmalar	Bajaradigan asosiy vazifalari
<p>I. Asosiy sexlar <i>Tayyorlov sexlari</i> Quyish sexlari (xom cho'yan, cho'kichlanadigan cho'yan, po'lat va rangli metallarni quyish)</p>	Asosiy mahsulotlarni ishlab chiqarish Turli ko'rinisdagi yarim mahsulot (tanovor) olish Quyilgan detallarni olish
Temirchilik (temirchilik – presslash, temirchilik – qoliplash (shtamplash)) Bichish, kesish va metallni to'g'rilash (yo'nish) (tayyorlov) Metall konstruksiyalar	Qoliplar va cho'kichlangan detallarni olish Prokatdan yarim mahsulotlar (tanovor) olish Prokatdan yarim mahsulotlar (tanovor) olish
<p><i>Qayta ishlash sexlari</i></p> Mexanik Sovuq shtamplash Termik Metall qoplamalar (galvanik, bo'yash)	Turli ko'rinisdagi qayta ishlash jarayonlarini bajarish. Mexanik ishlov berish Sovuq shtamplash Termik ishlov berish Himoya va dekorativ qoplamalar qoplash
<p style="text-align: center;"><i>Yig'ish sexlari</i></p> Qisman va umumiy yig'ish Yig'ish – payvandlash Montaj qilish Tajriba – sinov Tayyor mashinalarni bo'yash Butlash va o'rash	Turli ko'rinisdagi yig'uv ishlarini bajarish Alohida yig'iladigan birliklarni yig'ish va umumiy yig'ish Payvandlash – yig'ish ishlarini bajarish Montaj qilish va o'rnatish ishlarini bajarish Alohida agregatlar va tayyor mashinalarni sinash Tayyor mashinalarni bo'yash Jo'natishga tayyor mahsulotni butlash va o'rash
<p>II. Yordamchi chexlar</p> Instrumental sexlar Model sexi Tara sexi Tajriba sexi Elektrod sexi	Yordamchi va qo'shimcha mahsulotlar ishlab chiqarish Texnologik jihozlarni amalga oshirish va texnologik asbob – uskunalarni ta'mirlash va instrumentlar tayyorlash Quyish sexlari uchun qoliplar tayyorlash va ta'mirlash. Tayyor buyumlarni o'rash uchun, ishlab chiqarishdan tashqari va ishlab chiqarish ichida ko'p marta foydalaniladigan va ortga qaytariladigan taralarni tayyorlash va ta'mirlash. Yangi buyumlarning tajriba nusxalarni tayyorlash. Elektriyolalar uchun elektrod tayyorlash.
<p style="text-align: center;"><i>Ta'mirlash sexlari</i></p> Ta'mirlash – mexanika	Turli ko'rinisdagi ta'mirlash ishlarini bajarish Asbob – uskunalarni ta'mirlash, ular uchun ehtiyot qismlar va almashtiriladigan detallar tayyorlash, harakatdagi asbob – uskunalarni modernizatsiya qilish va nostandart asbob –

Elektr ta'mirlash	uskunalar, shu jumladan ishlab chiqarishni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash vositalarini tayyorlash.
Qurilish – ta'mirlash	Zavodning barcha sexlari elektr jihozlari va asbob – uskunalarini ta'mirlash, ularga ehtiyot qismlar va almashtiriladigan detallar tayyorlash. Zavod bino va inshootlarini ta'mirlash
<i>Energetik sexlar</i>	
Kompressor	Turli ko'rinishdagi elektr tashuvchilarni olish Pnevmatik moslama va instrumentlar, sepuvchi apparatlar va pulberizatorlar, shakl va detallarni shishirish uchun siqilgan havo olish.
Kislorod	Metallarni gaz yordamida kesish va payvandlash uchun kislorod olish
Atsetilin	Metallarni gaz yordamida kesish va payvandlash uchun atsetilin olish
Gazogenerator stantsiyasi	Ishlab chiqarish (temirchilik, termik ishlov berish) pechlarida yoqilgan qattiq yoqilg'idan gaz olish
Qozonxona	Texnologik maqsadlar (quritish kameralarini qizdirish, yuvish mashinalaridagi suvni isitish) uchun, binolarni isitish va shamollatish qurilmalaridagi havoni qizdirish uchun bug' hosil qilish.
III. Xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik	Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan xizmatlarni ko'rsatish.
Ombor xo'jaligi	Moddiy qimmatliklarni saqlash, hisobga olish, butlash va tarqatish uchun xizmat qiladi.
Energetika xo'jaligi	Elektr energiyasini taqsimlash va uzatish, ishlab chiqarishni par, qisilgan havo, gaz va qattiq yoqilg'i bilan ta'minlash uchun mo'ljallangan qurilmalarni birlashtiradi (kuchlanishni pasaytiruvchi kichik stantsiyalar, elektr tarmoqlari, sexlardagi transformatorlar; par o'tkazgich, havo o'tkazgich, gaz va neft quvurlari; aloqa va xabar berish (ogoxlantirish) tizimi). Energetik xo'jalik va yaxlit bir energetik sexga birlashtirilishi mumkin bo'lgan energetik sexlar zavodning yagona energetik xizmatini tashkil qiladi.
Transport xo'jaligi	Zavodga kelayotgan va zavoddan jo'natilayotgan yuklarni tashish, zavod ichida sexlar va omborlar o'rtasida yuklarni tashish va hamda yuklash – tushirish ishlarini bajarish uchun mo'ljallangan. Uning tarkibiga depo, garajlar, ta'mirlash ustaxonalari, yo'l xo'jaligi, transport va yuklash - yuk tushirish vositalari kiradi.
Sanitar – texnik xo'jalik	Suv, kanalizatsiya, ventilyatsiya, isitish tizimi va tarmoqlarini birlashtiradi. Sexlarda zaruriy ishlab chiqarish va sanitariya shart – sharoitlarini yaratishga xizmat qiladi.
Markaziy zavod laboratoriyasi	Materiallar, yarim tayyor mahsulotlar va tayyor mahsulotlarni nazorat sinovlaridan o'tkazadi, texnologik jarayonlar sifatini nazorat qiladi, ilmiy – tadqiqot ishlarini amalga oshiradi va ularning natijasini ishlab chiqariga joriy etadi. Mexanik, metallografik, kimyoviy, pirometrik, rentgen va shu kabi zavodga xizmat ko'rsatuvchi bir qator

	laboratoriyalardan tarkib topadi. Laboratoriya filiallari (ekspress laboratoriyalar) quyish va termik ishlov berish sexlarida tashkil etiladi.
--	--

Ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil etish masalalari eng avvalo, yangi korxonalar va sexlarni loyihalashtirishda va mavjudlarini rekonstruksiya qilishda hal etiladi. Korxonalar ishlab chiqarish tuzilmasini tashkil etishni takomillashtirish masalalari uzluksiz ravishda hal etib boriladi va bu masalalarning ijobiy yechimi ko'p jihatdan korxonaning tashqi va ichki muhitidagi o'zgarishlarning hisobga olinishiga bog'liq.

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

5.2. Korxonalar bo'linmalarini samarali joylashtirish tamoyillari

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

1. Sexlarni ishlab chiqarish jarayonlarining yoʻlida joylashtirish. Toʻgʻridan – toʻgʻrilik tamoyilini roʻyobga chiqarish uchun asosiy sexlar asosiy yuk oqimlarining doimiy yoʻnalishlarini (tayyorlov sexlari – qayta ishlash sexlari – yigʻuv sexlari) aniqlab bergan holda, korxonada hududida ishlab chiqarish jarayonlarining yoʻlida joylashtirilishi shart.

2. Omborlarni korxonaga kirish/ chiqish yoʻlida joylashtirish. Xomashyo va asosiy materiallar omborlari korxonaga kirish yoʻlida (yuk olib kirish uchun moʻljallangan yoʻllar tomonida) tayyorlov sexlari yaqinida, tayyor mahsulotlar ombori esa – korxonadan chiqishda yigʻuv sexlari yaqinida (yuklarni olib chiqish uchun moʻljallangan yoʻllar tomonida) joylashtirilishi zarur.

3. Yordamchi sexlarni isteʼmolchilarga yaqinroq joylarda joylashtirish. Yordamchi sexlar asosiy yuk oqimlari yoʻnalishlari tartibini buzmaganda ularning mahsulotlarini isteʼmol qiluvchi asosiy sexlarga imkon qadar yaqinroq joylashtirilishi; instrumental, taʼmirlash – mexanika va elektr taʼmirlash sexlari koʻp miqdorda texnologik asbob – uskunalarga ega boʻlgan asosiy sexlar yaqinida qoʻnim topishi kerak boʻladi.

4. Yuklarni tashishning ratsionalligini hisobga olgan holda ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish. Asosiy va yordamchi sexlar, omborlar va ishlab chiqarish infratuzilmasining boshqa obyektlari shunday joylashtirilishi lozimki, natijada ular kam yuklangan yoʻnalishlarsiz, ortiqcha kesishmalarsiz, qayta va qarama – qarshi harakatlarsiz ishlab chiqarish jarayonida transport vositalarining kam yoʻl bosishini va materiallar harakatining eng qisqa yoʻlini taʼmin etsin.

5. Tashqi omillarni (tabiiy, ijtimoiy, texnogen) hisobga olgan holda ishlab chiqarish obyektlarini joylashtirish. Korxonaning asosiy va yordamchi sexlari, xizmat koʻrsatuvchi xoʻjaliklari shamol yoʻnalishi, tabiiy yoritish va shamollatish imkoniyatlarini hisobga olgan holda, ushbu turdagi korxonalar uchun koʻzda tutilgan arxitektura – qurilish, texnik – sanitariya, yongʻin xavfsizligi va boshqa meʼyor, talablarga rioya qilgan holda joylashtirilishi lozim.

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

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

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

9. Bino, inshoot va yer maydonlaridan eng yuqori darajada foydalanish. Korxonalar va uning bo'linmalari hududida obyektlar majmua uchastkalari, bino va inshootlarning maydoni va hajmidan eng yuqori darajada foydalanishni ta'min etadigan darajada joylashtirilishi talab etiladi. Buning uchun binolarni tig'iz va blokli tarzda joylashtirish, bino qavatlarini sonini oshirish, bino va yer uchastkalari ko'rinishi va joylashuvini soddalashtirish, yer maydonlari va binolar hududidan oqilona foydalanish, ko'p yarusli, yer osti va osma transport magistrallari va bog'lamlaridan foydalanish kerak bo'ladi. Yer uchastkasi maydonidan foydalanish samaradorligi yer uchastkasidagi qurilishlar koeffitsienti va yer uchastkasi maydonidan foydalanish koeffitsienti bilan tavsiflanadi. Yer uchastkasidagi qurilishlar koeffitsienti – bu binolar va yopiq inshootlar egallagan yer maydonining butun yer uchastkasi maydoniga nisbati bo'lib, uning qiymati odatda 0,22 – 0,35 ni tashkil etadi. Yer uchastkasi maydonidan foydalanish koeffitsienti –bu barcha

binolar, inshootlar va barcha qurilmalar egallagan yer maydonining yer uchastkasining umumiy maydoniga nisbati bo‘lib, uning qiymati odatda 0,4 -0,7 ni tashkil etadi. Alohida bo‘linmalar, binolar va inshootlar va shuningdek, ularning ichki maydoni (hajmi)dan foydalanish samaradorligini baholash ham xuddi shu tartibda amalga oshiriladi.

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

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

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

5.3. Korxonada bo‘linmalarining ixtisoslashuv shakllari

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi ko‘p jihatdan korxonada bo‘linmalarining (ishchi markazlari) ixtisoslashuv va kooperatsiyalashuv darajasi bilan belgilanadi.

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

Texnologik ixtisoslashuv ish markazida bajariladigan texnologik vazifalar (ish; operatsiya va jarayonlar) xilma – xilligining cheklanganligini; ustida ish, operatsiya va jarayonlar amalga oshiriluvchi predmetlar (mahsulot va buyumlar) sonining cheklanmaganligini ifoda etadi. Ixtisoslashuvning texnologik shaklida ish markazi ma'lum bir texnologik jarayonlarni bajarishga ixtisoslashgan bo'ladi (masalan, quyish, yig'ish korxonalarini; mexanik, termik, temirchilik – presslash, transport sexlari; tokarlik, frezer bilan ishlov berish, pardoqlash uchastkalari).

Texnologik ixtisoslashuvning avfzal jihatlari shundaki, u bajariladigan bir turli ishlar hajmini jamlash sarf –harajatlarni qoplagan holda va shuning bilan birga ularning tannarxini pasaytirgan holda, oqilona va ilg'or texnologik usullardan foydalanishni ta'min etadi; bir turdagi ishlarning mujassamlashuvi evaziga maxsus texnologik asbob – uskunalardan to'la quvvat bilan foydalanish va shu bilan birgalikda tegishli maydon, personal va materiallardan yuqori unum bilan foydalanish darajasini oshirish imkoniyati vujudga keladi; ish markazlarining yuqori darajadagi egiluvchanligi hisobiga yangi turdagi mahsulotlarni o'zlashtirish va ularning nomenklaturasini kengaytirishda texnologik asbob – uskunalarni qayta o'rnatish

harajatlarni pasaytirish ta'minlanadi, chunki qo'llanilayotgan texnologik usullarni sezilarli darajada o'zgartirish talab etilmaydi. Quyidagilar texnologik ixtisoslashuvning o'ziga xos kamchiliklari sanaladi: u firma ichida (uning texnologik ish markazlari o'rtasida) va hamda uning tashqarisida (tashqi ta'minotchi va mol etkazib beruvchilardan xaridlarni amalga oshirish borasida) kooperatsiyalashuvni chigallashtiradi va qimmatlashtiradi; ishlab chiqarish bo'linmalari rahbarlarining jarayonlar bo'yicha shaxsiy javobgarliklarini cheklab qo'yadi. Texnologik ixtisoslashuv ko'pchilik hollarda yagona nusxadagi va kichik seriyali ishlab chiqarishlarda qo'llaniladi.

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

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

navbatida qo‘llanilayotgan asbob – uskunalar doirasini kengaytirish, takomillashtirish va yangilashni talab etadi.

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

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

5.4.Korxonalar bo‘linmalarining ishlab chiqarish tuzilmasi va tiplarining tavsifi

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

Sexning ishlab chiqarish tuzilmasi–bu uning tarkibiga kiruvchi ishlab chiqarish uchastkalar, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi bo‘linmalar, hamda ular o‘rtasidagi ishlab chiqarish aloqalari shakllarining yig‘indisidir. Sexning ishlab chiqarish tuzilmasi sex ichidagi ixtisoslashuv va ishlab chiqarish uchastkalarining

kooperatsiyalashuvini belgilab beradi. Uchastkaning ishlab chiqarish tuzilmasi—bu uning tarkibiga kiruvchi ishchi o‘rinlari va ular o‘rtasidagi ishlab chiqarish aloqalari shakllari yig‘indisidir. Ishlab chiqarish uchastkasi aniq ixtisoslashuvga ega bo‘lgan va biror – bir belgisi bo‘yicha birlashtirilgan ish o‘rinlarining texnologik va tashkiliy jihatdan alohidalashgan guruhini o‘zida aks ettiradi. Bir smenada masterning 20 – 25 ishchini boshqarishi me‘yoridan kelib chiqqan holda, ishlab chiqarish uchastkasi sexning alohida ma‘muriy birligi sifatida ko‘riladi. Ishlab chiqarish uchastkalarini tashkil etish asosida ixtisoslashuvning texnologik yoki predmetli shakllari yotadi. Uchastkalar ixtisoslashuvining texnologik shakli kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishli sexlarga xos bo‘lgani holda, predmetli ixtisoslashuv – ko‘p seriyali va yalpi ishlab chiqarishli sexlarga ko‘p jihatdan mos tushadi. Bunda sexning ixtisoslashuvidan qat‘iy nazar, unda bir paytning o‘zida ham texnologik jihatdan ixtisoslashgan va hamda predmetli ixtisoslashuvga ega bo‘lgan uchastkalar bo‘lishi mumkin.

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

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

chiqarishning predmetli – guruhli yoki predmetli – yopiq uchastkalari sifatida yoki yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarishning ko‘p predmetli va bir predmetli potok liniyalari ko‘rinishida tashkillashtirilishi mumkin.

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

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

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

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

5.2-jadval.

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

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

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

Ishlab chiqarish tipi uni tashkil etish usulini belgilab beradi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli, partiyali va yagonalik usullari farqlanadi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli usuli - bu texnologik jarayonlarning bajarilishi yo'lida

joylashgan maxsus ishchi o‘rinlarida bajariladigan asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatuvchi ishlab chiqarish operatsiyalarining vaqt va makon bo‘yicha muvofiqlashtirilgan holda ularning bir maromda takrorlanib turishiga asoslangan usuldir. Ishlab chiqarishni tashkil etishning potokli usuli yalpi va yirik seriyali ishlab chiqarishlar uchun xos hisoblanadi.

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

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

Asosiy xulosalar

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

gavdalantirish, jarayonlarning ta'sirchanligini ta'minlash, avtomatlashtirish, tezkorlik, o'zaro nisbatlilik, uzluksizlik, muvoziylik, jarayonlarning qat'iyligini oshirish, jarayonlarning maromiyligini ta'min etish).

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

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

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

5. Quyidagilar ta'minotchilarni saralab olish me'zoni bo'lishi mumkin: ta'minotchilar mahsulotining sifati, ushbu mahsulotning narxi, tashkilot missiyasi va imidji, ishonchlilik, mahsulot iste'molchilariga ko'rsatiladigan servis sifati va darajasi, ta'minotchi mahsulotidan foydalanish harajatlari. Ta'minotchining raqobatbardoshligi bu borada integral me'zon bo'lib hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Jarayonlarni oqilona tashkil etishning 22 ta tamoyiliga rioya etish zaruriyatini qanday izohlash mumkin?
2. Nima uchun tashkilotning innovatsion tavsifli yoʻnalishda taraqqiy etishiga asosiy eʼtiborni qaratishimiz lozim?
3. Sifatga yoʻnaltirilganlik tamoyiliga rioya etilishi qay yoʻsinda taʼminlanadi?
4. Jarayonlarning moslashuvchanlik tamoyilining mohiyati nimalarda namoyon boʻladi?
5. Jarayonlarni markazlashtirish nimani anglatadi?
6. Personalni boshqarish motivlarining oqilona nisbatlari qanday boʻlishi kerak?
7. Boshqarish obyektlarini ranjirlash nima uchun zarur?
8. Jarayonlarning taʼsirchanligiga qanday erishiladi?
9. Jarayonlarni reglamentlash (qatʼiy belgilash)ning mohiyati nimada aks etadi?
10. Jarayonlarning mutanosibligiga qaysi usullar yordamida erishish mumkin?
11. Tuzilma va jarayonlarning toʻgʻridan – toʻgʻriligini nima uchun tahlil qilish zarur?
12. Jarayonlarning muvoziyligi (parallelligi) qay tarzda taʼmin etiladi?
13. Maromiylik nima?
14. Ishlab chiqarish jarayoni nima?
15. Mehnat predmeti mehnat qurolidan nima bilan farq qiladi?
16. Ishlab chiqarish jarayonlarining qanday turlarini bilasiz?
17. Jarayonlarning turli koʻrinishlari oʻrtasida qanday bogʻliqliklar mavjud?
18. Nima uchun asosiy ishlab chiqarish jarayonini tayyorgarlik koʻrish, qayta oʻzgartirish va yakunlovchi jarayonlarga boʻlish tavsiya etiladi?
19. Makonda ishlab chiqarish jarayonlari oʻzida nimani ifoda etadi?
20. Vaqt boʻyicha ishlab chiqarish jarayoni oʻzida nimani aks ettiradi?

6-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

6.1. Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirish strategiyasi

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

O‘zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A.Karimov ta‘kidlab o‘tganlaridek: “jadal va mutanosib iqtisodiy o‘shish, chuqur tarkibiy o‘zgarishlarni amalga oshirish va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishda faol va aniq yo‘naltirilgan investitsiya siyosati yuritish eng muhim omil hisoblanadi ... O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan investitsiya siyosatining o‘ziga xos xususiyati mahalliy xomashyo resurslarini chuqur qayta ishlashni ta‘minlaydigan, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi ishlab chiqarishni tashkil etishga qaratilgan investitsiya loyihalariniga ustuvor ahamiyat berilayotganligida namoyon bo‘lmoqda”.⁵

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

⁵. Каримов И.А. 2015-йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом эттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазифамиздир. /Халқ сўзи, 17.01.2015.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sanoat jihatdan taraqqiy etgan mamlakatlar va ularni tobora "quvib etayotgan" mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning qo'shimcha o'sish sur'atlarini 2/3 qismi fan sig'imkorligi yuqori, ishlab chiqarish omillaridan intensiv, samarali foydalanish hisobiga erishilmoqda. Hisob-kitoblar ko'rsatishicha jahon ilmiy-texnika salohiyatining 90%i va global yuqori texnologiyalar bozorining 80%i Iqtisodiy hamkorlik va taraqqiyot tashkiloti (IHTT)ga a'zo mamlakatlari hissasiga to'g'ri keladi. Xususan, AQSh tovar eksporti tarkibida yuqori texnologik mahsulotlar ulushi - 32%ni, Byuk Britaniyada - 31%, YAponiyada - 26%, Frantsiyada - 23%ni tashkil etmoqda. Taraqqiy etgan mamlakatlar tomonidan yuqori texnologik mahsulotlar eksportidan keladigan foyda miqdori jadal sur'atlar bilan o'sib bormoqda. Jumladan, ushbu faoliyatdan olinadigan yillik daromad miqdori AQShda - 700 mlrd., Germaniyada - 530 mlrd., Yaponiyada - 400 mlrd. dollardan yuqori. 2013 yilda aviatsiya va aerokosmik texnika mahsulotlari (Germaniya - 24,5%), elektron hisoblash texnikasi (AQSh - 18,1%, Buyuk Britaniya - 5,3%), telekommunikatsiya mahsulotlari (AQSh - 7,5%), tibbiyot va farmatsevtika sanoati mahsulotlari (Belgiya - 11,9%), maxsus sanoat asbob-uskunalari (Yaponiya - 15,4%, Germaniya - 14,5%, Italiya - 7,0%) eksportida rivojlangan mamlakatlar etakchilik

mavqega ega bo'lishdi. Ushbu sohaning ba'zi yo'nalishlarida jumladan, optika asbob-uskunalarini sohasida Xitoy (36,6%) va Janubiy Koreya (24,7%) rivojlangan mamlakatlarga raqobatchilik qilmoqda⁶.

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

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

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

1. Byudjet mablag'larini asosiy yo'nalishlarda ITTKIning moliyalashtirishga jamlash, bu fundamental bilimlarni kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni va "inson kapitali" ning sifat darajasini oshirishni anglatadi. Kuchlarni ularning raqobatbardoshligini ta'minlash, jumladan, olinayotgan natijalar kapitallashtirilgan qismi salmog'ini oshirish uchun ustuvor yo'nalishlar bo'yicha amaliy ishlanmalarni bozor mahsulotiga aylantirishni ta'minlaydigan innovatsion infratuzilmani yaratishga jamlash zarur.

2. Davlat-xususiy sherikligi mexanizmidan foydalanish. Amaliy ishlanmalar va innovatsion infratuzilmani yaratishni davlat ishtirokida amalga oshirish zarur,

⁶ UNCTAD Handbook of Statistics 2014. New York and Geneva, 2014. P. 155, 171.

texnologik modernizatsiya esa ko‘proq biznesning o‘zi tomonidan amalga oshirilishi lozim.

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

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

6.2. Innovatsiya va innovatsion faoliyatning mohiyati va mazmuni

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

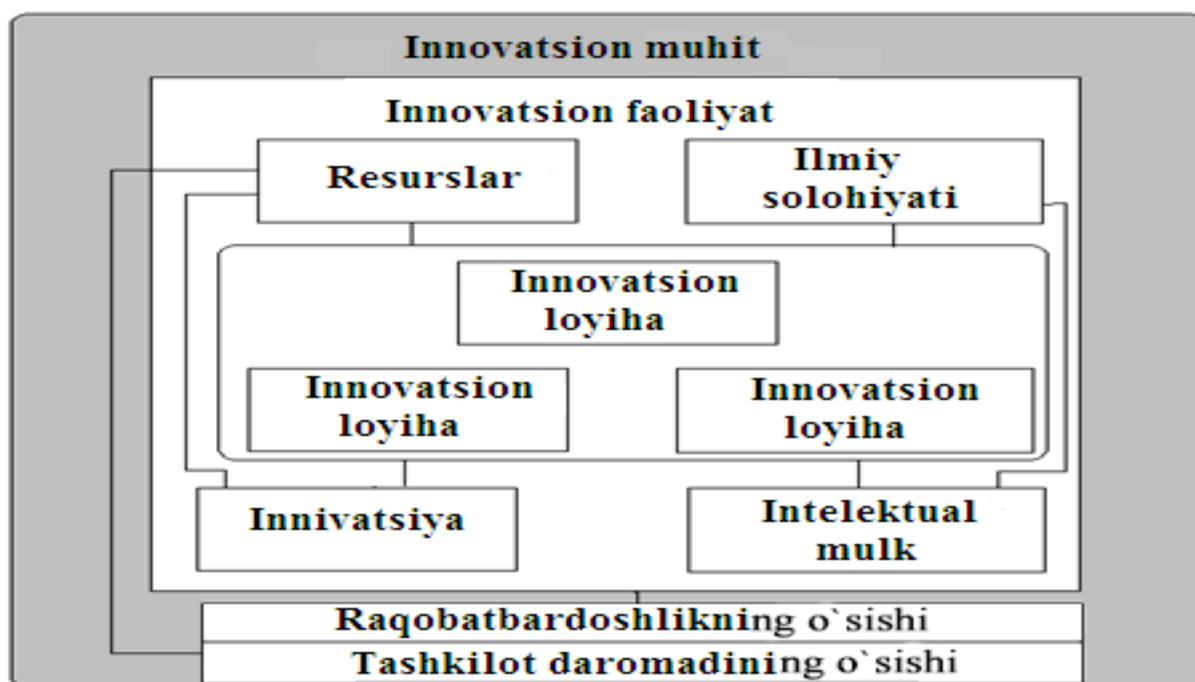
Bugungi kunda axborot texnologiyalari jahon miqyosida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarish jarayoniga keskin ta’sir o‘tkazmoqda. O‘zida “axborot”, “ilmiy potentsial”, “innovatsiya”, “innovatsion faoliyat” “nou-xau”kabi tushunchalarni mujassamlagan ta’lim birinchi o‘ringa chiqmoqda. Mamlakatning iqtisodiy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

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

Birinchi navbatda “innovatsiya”, innovatsion faoliyat” tushunchalarining mohiyatini aniqlab olaylik. Avstriya olimi I. Shumpeter XX asrning 30-yillaridayoq innovatsiyani o‘zgarishlar sifatida tushuntirib iste’mol tovarlarini yangi turlaridan foydalanish, yangi ishlab chiqarish va transport vositalari, bozorlar va sanoatda tashkil qilish shakllarini joriy qilish maqsadida o‘zgarishlar qilish deb tushintiriladi. Birinchidan, «yangilik» va «innovatsiya» tushunchalarini chegaralash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Yangilik bu – fundamental amaliy tadqiqotlar, ishlanmalar yoki biror-bir sohaning samaradorligini oshirish bo‘yicha tajriba ishlarining rasmiylashtirilgan natijasidir. Yangilik: kashfiyotlar; ixtirolar; patentlar; tovar belgilari; ratsionalizatorlik takliflari; yangi yoki takomillashgan mahsulot, texnologiya, nou-xou; ilmiy yondashuvlar yoki tamoyillar hujjat (andoza, tavsiya, usul, yo‘riqnoma va boshqalar); marketing tadqiqotlari, natijalari va boshqalar. Yangilikning ishlashiga sarmoya qo‘yish – innovatsion faoliyatning bir qismidir. Asosiysi yangilikni joriy qilish, yangilikni innovatsiya shakligi aylantirish, ya’ni innovatsiya faoliyatini tugallash va ijobiy natija olish, so‘ng innovatsiyaga kirishishini davom ettirish. Yangilikning ishlash uchun marketing tadqiqotlarini, ilmiy tadqiqot, tajriba – konstruktorlik ishlarini ishlab chiqarishni tashkiliy – texnologik tayyorlash, ishlab chiqarish va to‘liq natijalarini rasmiylashtirishni birgalikda olib borish zarur.

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

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



6.1-rasm. Korxonaning innovatsion faoliyati sxemasi

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

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

Innovatsiyalarning asosiy funksiyalari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

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

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

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

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

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

- yangi yoki takomillashtirilgan texnologiyalar, mahsulotlar, asbob-uskunalar, materiallar va h.k. joriy qilish hisobiga mahsulot (tovar, xizmat) ishlab chiqarishning o'sishini ta'minlash;

- innovatsion mahsulot hajmi ulushini innovatsion faol korxonalar mahsulotlari umumiy hajmining 20%igacha etkazish, ya'ni Yevropa ko'rsatkichlariga yaqinlashtirish;

- fan-texnika va ishlab chiqarish sohalarida qo'shimcha ish o'rinlari yaratish;

- ITTKI va innovatsion loyihalarni moliyalashtirishning yangi sxemalarini joriy qilish hisobiga innovatsion sohaga qo'shimcha resurslar jalb qilish;

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

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

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

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

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

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

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

Raqobatli ustunliklarga erishishning uch xil usuli mavjud:

- mahsulotning o'ziga xos noyobligi (yangilik bo'yicha yetakchilik);
- harajatlarning minimal darajasi (narx bo'yicha yetakchilik);
- iste'molchilar doirasining fikri qoniqarliligi (savdo markasi bo'yicha yetakchilik).

Innovatsion siyosatning strategik maqsadi – ilmiy g'oya va ishlanmalarni raqobatbardosh tovar mahsulotiga aylantirish, ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarishga joriy qilish, shuningdek, hududiy ilmiy-innovatsion salohiyatni saqlab qolish va rivojlanishni ta'minlovchi qulay innovatsion muhitni yaratishdan iborat⁷. Milliy iqtisodiyotda innovatsion faoliyatni rivojlantirish butun bir innovatsiya tizimini

⁷ Хусанов Р., Холмирзаев И., Бабаджанов А. Кишлоқ хўжалигида инновация. //Ўзбекистон кишлоқ хўжалиги. – Тошкент, 2009. - № 2. - Б.29.

shakllantirish va rivojlantirish bilan uzviy bog‘liq. Uning asosiy vazifasi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish, aholini oziq-ovqat bilan ta‘minlash darajasi va sifatini oshirish, ekotizimga salbiy antropogen ta‘sirlarni kamaytirish bilan bir vaqtda resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish hisoblanadi. Milliy iqtisodiyotni rivojlantirish va korxonalar farliyatini samaradorligini oshirishga yo‘naltirilgan innovatsion siyosatning muhim vazifalari quyidagilardan iborat:

- asosiy oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqarish hajmlarining tibbiy iste‘mol me‘yorlariga mos bo‘lishi;
- hududlararo almashish va eksport ahamiyatiga ega bo‘lgan istiqbolli mahsulotlarning ishlab chiqarilishi;
- qo‘shilgan qiymatning ulushi va iqtisodiy samarasi yuqori bo‘lgan mahsulotlarning ishlab chiqarilishi;
- mayda va yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning bir-birini to‘ldiruvchi maqbul nisbatda bo‘lishi;
- ekotizimga antropogen ta‘sirni kamaytirish orqali resurslardan foydalanish samaradorligining oshirilishi.

6.3. Ishlab chiqarishga innovatsiyalarni joriy etishning iqtisodiy mexanizmi

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

Milliy iqtisodiyotda bugungi kunda tarmoqni innovatsion rivojlantirishning ilmiy-texnologik, boshqaruv va tashkiliy shart-sharoitlarini yaratishga qaratilgan iqtisodiy mexanizm ta‘siri ostida amal qilishi lozim. Ko‘rib chiqilayotgan mexanizmni tadqiq etish bizga uning quyidagicha mazmunini shakllantirish imkonini beradi. Milliy iqtisodiyotda innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi –bu ITTKIning tashkil etish va rivojlantirishda o‘zaro bog‘liq shakl va yo‘llar tizimi bo‘lib,

milliy iqtisodiyotning ilmiy-texnik sohasida biznesni rivojlantirish va innovatsion jarayonlarning barcha bosqichlarida (tashkil etish, tarqatish, innovatsiyalarni joriy etish va o‘zlashtirish), ishlab chiqarishni ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanish darajasini ko‘tarish maqsadida uning ishtirokchilarining o‘zaro xamkorligi asosida davlat tomonidan qo‘llab quvvatlash bo‘lib hisoblanadi.

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

- Innovatsion faoliyatni normativ-xuquqiy tartibga solish tizimini shakllantirish;
- Iqtisodiyot tarmoqlarini innovatsion faoliyatining maqsadli dasturlari bilan o‘zaro mutanosiblikda rivojlantirish;
- Davlat-xususiy sektor xamkorligini rivojlantirish.

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

Davlat-xususiy sektor xamkorligi				
IQTISODIY MEXANIZM	Yo‘nali shlar	Shakli	Yo‘llari	
			Davlat darajasi	
			Bozor darajasi	
	Moliyaviy tashkil etuvchilar	Soliqlar orqali rag‘batlantirish	– soliq imtiyozlari, shu bilan birga tarmoq ITIga; – amortizatsiya siyosati	– soliq krediti; – amortizatsiya fondi; – kapital qo‘yilmalar
		Bojxona tizimi bo‘yicha rag‘batlantirish	Bojxona rasmiylashtirilishi	Ta’rif imtiyozlari
Subsidiyalash		To‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyalash (subsidiya, dotatsiya, zaymlar)	Innovatsiyalarni joriy etish fondlari	
Kreditlash		Foizsiz ssudalar	Imtiyozli kreditlar	

	Venchurli moliyalash	Tavakalli PIFlar (venchurli) investitsiyalar	Investitsion, venchurli fondlar
Tashkiliy-tadbirkorlik bo'yicha tashkil etuvchilar	ITTKI sohasida shartnomalar va buyurtmalar	Davlat investitsion buyurtma	– lizing munosabatlari; – innovatsion kichik korxonalar
	Informatsion qo'llab-quvvatlash	Ilmiy-texnik faoliyat, intellektual mulk ob'ektlarini xisobga olish, natijalarini namoyish etishda qo'llab-quvvatlash	– innovatsion markazlar, konsultativ xizmatlar; – ilmiy-texnik ma'lumotlar ba'zasi
	Fan-ta'lim – biznes integratsiyasi	– klasterlar; – erkin iqtisodiy xududlar; – davlat buyurtmasi asosida innovatsion menejerlarni tayorlash; – raxbar xodimlar malakasini oshirish	– biznes inkubatorlar; – xamkorlikning ulushli shakli; – texnoparklar; – megaloyihalar; – texnologik platformalar
Ma'muriy-xuquqiy tashkil etuvchilar		Respublika va mahalliy dasturlar	
		Xuquqiy bazani takomillashtirish	
		Ma'muriy boshqarish	

6.2-rasm. Iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi⁸

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

Xorij tajribasini tadqiq etish shuni ko'rsatmoqdaki, innovatsion jarayonlarni rivojlantirish tarmoq ITIning ilmiy-tadqiqot faoliyatini, ularga imtiyozlar taqdim etish orqali rag'batlantirishdan boshlash, biznes, oliy ta'lim va ilmiy tadqiqot markazlarini milliy iqtisodiyot sohalarida milliy dasturlar doirasida davlatning ilmiy-texnik mavzulari bo'yicha ishlayotgan innovatsion kichik korxonalar bilan integratsiya uchun keng shart-sharoitlarni yaratish lozim⁹.

⁸ Манба: Муаллиф илмий тадқиқотлари асосида тузилган.

⁹ Алимқулов И., Давронов З. Инновацион фаолиятни давлат томонидан тартибга солишнинг хорижий давлатлар тажрибаси Ж-л. "Иқтисодиёт ва таълим" 2013 й. №2 – Б. 26-30.

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

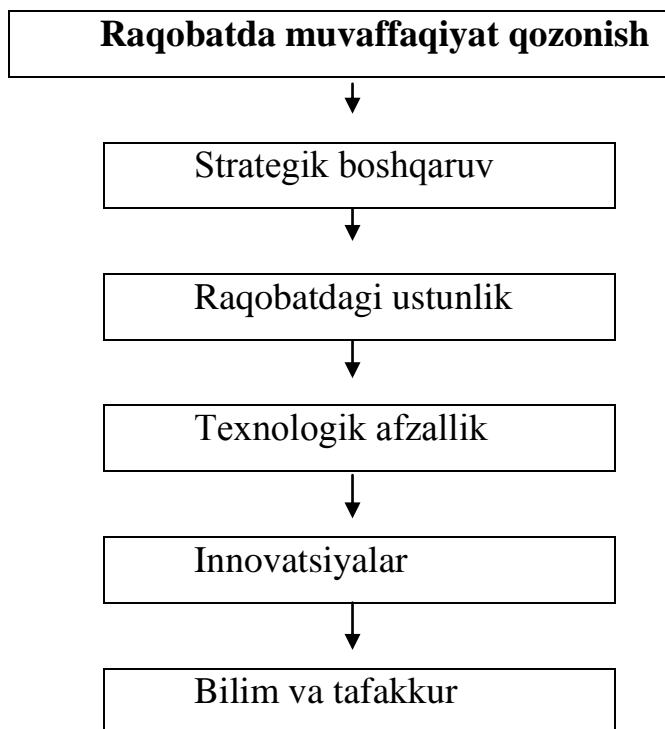
6.2-rasmdagi tasnifdan ko'rinadiki, innovatsion faoliyatni tashkil etish va rag'batlantirish shakllari etarli darajada turli-tumandir va buning natijasida shunga mos ravishda uni amalga oshirish yo'llari bo'yicha boshqaruv qarorlarini qabul qilish maydoni ham kengdir. Ta'kidlab o'tish muhimki ularning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

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

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

Rivojlangan mamlakatlarda YaIM o'sishining 80-95 foiziga yangi bilimlarni, texnologiyalarni, yangi uskunalarni takomillashtirish va kadrlarning intellektual salohiyatini rivojlantirish chora-tadbirlarini amalga oshirish hisobidan erishilmoqda. Yangi texnologiyalarni tatbiq qilish ishlab chiqarish samaradorligi, tovar va xizmatlar sifatini oshirishda asosiy omil bo'lib qoldi. Iqtisodiyot real sektorining davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi iqtisodiy rivojlanishni sustlashtiruvchi omillarning salbiy ta'sirini kamaytirish, innovatsion ishlab chiqarishga mablag'larni sarflash, mamlakatni ishlab chiqarish omillari ta'minotchisi holatidan raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqaruvchi mavqeiga olib chiqadi.

Innovatsiyalar korxonaning raqobat muhitidagi ustunligini shakllantirish va mustahkamlash, istiqbolli loyihalar asosida ularning tovar ishlab chiqarish va sotish sohalaridagi faolligini oshiradi. Demak, tashqi va ichki bozordagi raqobat kurashida innovatsiyalardan foydalanish eng samarali usullardan biri hisoblanadi. Innovatsiyalar o'rta va yuqori raqobatbardoshlik avzalliklarini shakllantiradi.



6.3-rasm. Raqobatda muvaffaqiyat qozonish bosqich va omillari

Iqtisodiy o'sishning muhim yo'nalishlaridan biri uzluksiz innovatsion jarayonga o'tish hisoblanadi. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarining jadalligi iqtisodiy rivojlanish darajasini belgilaydi. Bozordagi shiddatli raqobat kurashi

sharoitida faqatgina, ilmiy-tadqiqot faoliyati uchun qulay sharoit yaratuvchi korxonalargina g'olib bo'ladi. Raqobatda ustunlikni qo'lga kiritish va uni ushlab qolishga faqatgina, innovatsiya orqali erishish mumkinligi ilgari surilgan bot-bot tasdiqlangan qarash bugungi kun korxonalarining aksiomasi bo'lib qoldi. Har qanday ilg'or korxonaga shaxsiy strategiyasi bo'lishiga qaramay, shuni biladiki, doimiy yangilanish va takomillashish ishlab chiqarish darajasini yuqori va samarali qila oladi. Innovatsiyalar asosida tovar va texnologiyalarga raqobat afzalliklarini berish, o'z navbatida, korxonaga raqiblardan texnologik ustun bo'lish imkonini beradi. Ammo korxonaga uchun raqobat ustunligiga ega bo'lish asosiy maqsad emas, muhimi, korxonaga faoliyatining to'g'ri yo'nalishi bo'yicha strategiyani tanlab, shu yo'nalishda mohirlik bilan ish olib borish va pirovardida raqobat kurashida muvaffaqiyatni qo'lga kiritishdir.

Shunday qilib, innovatsiyalarning raqobatbardoshlikdagi vazifasi korxonalarga raqobatda texnologik ustunlikka erishish orqali raqobat kurashida g'olib bo'lish imkonini berishdir. Biroq hozirgi kunda mamlakatimiz iqtisodiyotida investitsion faoliyatni faollashtirish, moddiy ishlab chiqarishni rivojlantirish muammosi vujudga kelmoqda. Ishlab chiqarishga investitsiyalarni jalb qilishda avvalambor, ularni iqtisodiyotning qaysi sohasiga yo'nalganligini inobatga olish lozim. Eng katta e'tiborni innovatsion faoliyat yurituvchi sub'ektlarga, shuningdek, yangi texnologiyalarni tatbiq qilish tizimini rivojlantirishga qaratish zarur, chunki ular tezroq o'zlarini oqlashadi.

Xulosa qilib aytish mumkinki, innovatsion faoliyat, qaysi tarmoqdaligidan qat'iy nazar, izlanish, qayta ishlash va takomillashgan yangilik hamda texnika-texnologiyalarni o'z ichiga olgan jarayonlar majmuasi hisoblanadi. Demak, qo'shimcha daromad olish yoki o'sha hajmni saqlab qolish uchun texnika va texnologiyalarni innovatsiya ishlanmalari bilan takomillashtirib borish lozim.

Asosiy hulosalar

1. Jahon tajribasi ko'rsatishicha, mamlakatning bosqichma-bosqich ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishi va uning tashqi bozordagi raqobatbardoshligi rivojlangan milliy innovatsiya tizimining mavjudligi asosida ta'minlanadi.

2. Milliy innovatsiya tizimi tarkibi elementlarini shakllantirish va o'zaro samarali aloqadorligini ta'minlash davlat innovatsiya siyosatining asosiy maqsadi hisoblanadi.

3. XXI asrning boshlarida jahonning 20 dan ortiq (AQSh, Yaponiya, Koreya Respublikasi, Finlyandiya, Shveysariya va b.) mamlakatlari dunyoning innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlari sifatida tan olindi.

4. Jahon iqtisodiyotining chuqur qiyosiy tahlili innovatsiyalar sohasidagi etakchilik Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ga ajratilayotgan harajatlarga bevosita bog'liqligini ko'rsatmoqda.

5. Sanoat jihatdan taraqqiy etgan mamlakatlar va ularni tobora "quvib etayotgan" mamlakatlar tajribasi ko'rsatishicha, makroiqtisodiy ko'rsatkichlarning qo'shimcha o'sish sur'atlarini 2/3 qismi fan sig'imkorligi yuqori, ishlab chiqarish omillaridan intensiv, samarali foydalanish hisobiga erishilmoqda.

6. O'zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlanish yo'liga o'tkazish iqtisodiyotning ustuvor sohalarini samarali modernizatsiyalash, ilmiy-texnika sohasi faolligi va tizimlilikini oshirishda davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash siyosatining ustuvorligi ta'minlanadi.

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

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

jarayonidir.

9. Innovatsion siyosatning strategik maqsadi – ilmiy g‘oya va ishlanmalarni raqobatbardosh tovar mahsulotiga aylantirish, ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarishga joriy qilish, shuningdek, hududiy ilmiy-innovatsion salohiyatni saqlab qolish va uning rivojlanishini ta’minlovchi qulay innovatsion muhitni yaratishdan iborat.

10. Milliy iqtisodiyotda innovatsion rivojlantirishning iqtisodiy mexanizmi –bu ITTKIning tashkil etish va rivojlantirishda o‘zaro bog‘liq shakl va yo‘llar tizimi bo‘lib, ishlab chiqarishni ijtimoiy-iqtisodiy va innovatsion rivojlanish darajasini ko‘tarish maqsadida uning ishtirokchilarining o‘zaro xamkorligi asosida davlat tomonidan qo‘llab quvvatlash bo‘lib hisoblanadi.

11. Korxonaning raqobatbardoshligini innovatsion rag‘batlantirish deyilganda, mahsulotlar sifatini oshirish, harajatlarni qisqartirish, iste’mol tovar mahsulotlari assortimentini ko‘paytirish, ishlab chiqarishni tashkil etish va korxonani boshqarish tizimida innovatsion raqobatbardoshlik avfzalliklarini yaratish va amalga oshirish tushuniladi.

Nazorat savollari

1. Nima uchun iqtisodiyotni innovatsion rivojlanish turiga o‘tkazish dolzarb ahamiyat kasb etmoqda?

2. Milliy innovatsiya tizimi tushunchasini yoritib bering?

3. Nima uchun AQSh, Yaponiya, Koreya Respublikasi, Finlyandiya, Shveysariya mamlakati innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlar sifatida tan olindi?

4. Innovatsion iqtisodiyotga ega mamlakatlar iqtisodiyoti qanday xususiyatlari bilan alohida guruh sifatida ajralib turadi?

5. O‘zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlanish yo‘liga o‘tishida qanday muammolar mavjud?

6. Mamlakatni innovatsion rivojlanish yo‘liga o‘tganligini qanday makroiqtisodiy ko‘rsatkichlar bilan baholash mumkin?

7. Mamlakat innovatsion rivojlanishining uzoq va oʻrta muddatli maqsadlariga erishish qanday tamoyillar asosida amalga oshiriladi?
8. Innovatsion faoliyat deb, qanday faoliyatga aytiladi?
9. Milliy innovatsion siyosatning mazmun mohiyatini soʻzlab bering?

7-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

7.1. Mahsulot sifati mazmuni va uni tashkil etuvchi omillar

Sifatni boshqarish tizimining taraqqiyotiga oid masalalarni ko‘rib chiqishdan avval, “sifat boshqaruvi” va “sifat menejmenti tizimi” kabi atamalarning muhim bo‘lagi bo‘lgan “sifat” tushunchasining tub ma’nosini ochib berish kerak bo‘ladi.

“Sifat” serqirra va ko‘p o‘lchamli tushuncha bo‘lib, uning mohiyati to‘g‘risidagi tasavvurlar inson tafakkuri taraqqiyotining turli davrlarida o‘zgarib borgan. Sifat tushunchasini falsafiy, ijtimoiy, texnik, iqtisodiy, huquqiy va boshqa jihatlarda o‘rganish mumkin. Iqtisodiy nuqtai nazardan ushbu tushunchaning mazmuniga qaraladigan bo‘lsa, “sifat -iste’mol qilish natijasi, yoki o‘rganilayotgan obyektning iste’mol qiymatidir. Bir obyektning sifatga ehtiyoji boshqa obyektning ehtiyojidan farqlanishi sababli, iste’molchilar tomonidan sifat turlicha baholanadi. Iqtisodiy jihatdan, sifatning ehtiyojga qanchalik mosligini bilish muhim ahamiyat kasb etadi. Aks holda har qanday yuqori sifat ham foydali bo‘lavermaydi. Demak, sifatni texnik va iqtisodiy jihatdan tushunish o‘rtasida ziddiyat mavjud ekan. Sifat dialektik xususiyatga ega bo‘lib, ishlab chiqarish obyektlari bilan iste’molchi o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqligi bilan belgilanadi”¹⁰.

Sifat bu mahsulotning o‘ziga mos funksional vazifalaridan kelib chiqib, biror bir turdagi aniq ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlarini yaratuvchi uning yalpi (konstruktorlik, estetik, ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik) xususiyatlar yig‘indisi bo‘lib hisoblanadi. Mahsulot sifati – mahsulotga kelishilgan yoki nazarda tutilgan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan uning xususiyatlari va tavsiflarining yig‘indisi. Mahsulot sifati uning raqobatbardoshligiga erishishning asosiy omili hisoblanadi. Boshqa statik omillarga mahsulot narxi, xizmatning me’yoriy muddatida va mahsulot servisi sifatida uning iste’moli doirasidagi harajatlar (ekspluatatsiya) kiradi.

¹⁰Мишин В.И. Управление качеством. М.: Собрание, 1999. 6 б.

Sifat bu mahsulotning hayotiy siklining barcha (ilmiy tadqiqot, eksperimental tadqiqot, loyihalashtirish, eksperimental ishlab chiqarish va ishlab chiqarish) bosqichlarida shakllanadi va mahsulotni iste'mol jarayonida (ekspluatatsiya va foydalanish) baholanadi va amalga oshadi. Mahsulot sifatini oshirish takror ishlab chiqarish jarayonining barcha tomonlariga katta ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Mahsulot sifati quyidagi xususiyatlar bilan tavsiflanadi:

- Ko'p funktsionallik asosiy va qo'shimcha ehtiyojlarni qondirish xususiyatlari;
- Ishonchlilik (to'xtovsiz ishlashi, nuqsonlarning yo'qligi, ma'naviy tavakkalchiliklardan xolisligi, himoyalanganligi:
 - Uzoq muddat foydalanish - mahsulotdan texnik foydalanish muddati tugash arafasida ham uning ishchan xolatda turishi;
 - Texnologik mahsulotning konstruksiya tuzilishi qanchalik darajada zamonaviy ishlab chiqarish ta'lablariga javob beradi;
 - Ergonomik darajasi ya'ni undan erkin, samarali foydalanish ta'lablariga javob berishi;
 - Foydalanish jarayonida insonning fiziologik shakliga, harakatiga mosligi, inson organizmiga ta'siri, uning fiziologiyasiga, psixologiyasiga (mahsulotni qabul qilishiga, tez o'rganishiga, va h.k.)
 - Estetik xususiyati ya'ni, iste'mol jarayonida inson sezgilari tomonidan ijobiy yoki salbiy qabul qilinishi;
- Mahsulotning transportabelligi;
- Patent va huquqiy ko'rsatkichlari;
- Ekologik xususiyatlari;
- Xavfsizligi;
- Baho ko'rsatkichlari;
- Eksploatatsion (foydalanish) xususiyatlari;
- Texnik darajasi (texnik standart va etalonlarga mosligi);
- Iqtisodiy (sifat bilan harajatlarning mosligi);

- Servis (sotuvdan keyingi xizmatlar samaradorligi va diapazoni);
- Mahsulot imidji va reputatsiyasi (uning sifat sertifikatiga, patentga, huquqiy himoyaga ega ekanligi,
- E'lon qilingan standartlarga mos ekanligi;

Mahsulot sifatining shakllanishiga qo'shimcha yana quyidagi omillar ta'sir etadi:

- Ishlab chiqaruvchi korxonaning (firma) obro'si, bozordagi mashhurligi, taniqliligi va h.k.
- O'z faoliyat yo'nalishida vakolatliligi, iste'molchilarning nozik talablarini ham sezishi va unga javob bera olishi;
- Firmaning tashqi ko'rinishi, xodimlarining kiyinishi, muomalasi, iste'molchilar ta'lablariga qisqa vaqt davomida javob bera olishi.

Bugungi globalizatsiya sharoitida mahsulot sifatining yuqori darajasi ishlab chiqaruvchilarga va iste'molchilarga ham katta iqtisodiy samara keltirmoqda. Shuning uchun sifatga katta e'tibor qaratilmoqda va unga katta sarf harajatlar qilinmoqda. Bunday harajatlar sirasiga quyidagilar kiradi:

- Nuqsonsiz ishlab chiqarishni tashkil etish, ogohlantiruvchi harajatlar (rejalashtirish, loyihalash, xodimlarning malakasini oshirish va o'qitish va h.k.)
- Axborotga bog'liq harajatlar (nazorat, tajriba o'tkazish, operatsion, laboratoriya va qabul qilish bo'yicha nazoratlar o'tkazish).
- Nuqsonlarni bartaraf etish bilan bog'liq (braklash, ta'mirlash, iste'molchilardan qaytib olish va qayta ishlash) qo'shimcha harajatlar.

Korxonada mahsulot ishlab chiqarish sifatini oshirish hisobiga ushbu qo'shimcha harajatlarni kamaytirish va daromadni oshirish imkoniyatlariga ega bo'ladi. Mahsulot sifatini oshirish bilan bog'liq qo'shimcha harajatlarni kamaytirish uchun:

- Bu harajatlar tarkibida samarali tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish;

- Harajatlar tarkibini optimallashtirish (ya'ni ogohlantiruvchi harajatlarni ko'paytirish hisobiga nuqsonlarni bartaraf etish hisobiga katta bo'lgan harajatlarni tejash mumkin);

- Maxsulotning bahosi bilan sifati o'rtasida asoslangan baho darajasini shakllantirish kerak.

Korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini aniqlash ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- Yalpi mahsulot hajmida yangi zamonaviy mahsulotlar ulushi;
- Mahsulot assortimentini yangilanish koeffitsienti;
- Yalpi mahsulotda sifat sertifikatini olingan mahsulotlarning ulushi;
- Ishlab chiqarishda nuqsonli mahsulotlar ulushi;
- Arzonlashtirilgan bahoda sotilgan mavsumiy mahsulotlar ulushi.

Ishlab chiqarish korxonasida mahsulot sifatini oshirishda dastlabki qadam, korxonada mahsulot sifatini oshirish kontseptsiyasini ishlab chiqishdan yoki sifat falsafasini shakllantirishdan boshlanadi. Korxonada sifat falsafasini shakllantirish bu ishlab chiqarishni iste'molchilar manfaatlariga yo'naltirish, ularning talablari va muammolari ustida ishlashni ifoda etadi. Masalan, aytaylik sizning avtomobilingiz yo'l-transport xodisasi tufayli shikastlandi. Siz avtomobilingizni texnik ta'mirlash ustaxonasiga olib borasiz va mutaxassisga ko'rsatasiz. Ta'mirlash ustaxonasi ustasi avtotransportingizni texnik ko'rikdan o'tkazib, avtomobilingizni qaysi detallari yangilanishi va qaysi qismi ta'mirlanishi to'g'risida aniqlab ko'rsatilayotgan xizmat harajatlarini hisoblaydi. Siz mutaxassis bilan ta'mirlash harajatlarini, bahosini va uning muddatlarini kelishib olganingizdan so'ng, avtomobilingizni ustaxonada qoldirasiz. Shundan so'ng iste'molchi sifatida siz quyidagi muammolar ustida bosh qotirasiz. Bular quyidagilardan iborat:

1. Sizning avtomobilingizni ustaxonada ta'mirlash jarayonini malakali mutaxassislar amalga oshiradimi?

2. Malakali mutaxassislarning ish sifatlari yuqori bo‘lishi uchun ular tomonidan foydalanilayotgan ish qurollari bugungi kunning eng zamonaviy dastgohlarimi?

3. Avtomobilingizni shikast olgan qismini ta‘mirlashda zamonaviy sifatli materiallardan foydalanishadimi?

4. Avtomobilingizni shikast olgan qismini bo‘yash jarayonida eng to‘g‘ri rangni tanlay olishadimi?

5. Ta‘mirlash jarayoni sifatli bo‘ladimi?

6. Ta‘mirlash harajatlari uning bahosiga to‘g‘ri keladimi?

7. Avtomobilni ta‘mirlash jarayoni kelishilgan muddatda amalga oshadimi?

Ushbu va shunga uxshash qator muammolar iste‘molchi sifatida avtomobil egasining oldida turgan muammolar bo‘lib hisoblanadi. Xizmat ko‘rsatuvchi ta‘mirlash ustaxonasi, uning jamoasi, yetakchi mutaxassislarining oldida turgan asosiy muammo o‘z ish faoliyatida ushbu iste‘molchi muammolarini samarali hal etishga qaratilgan bo‘lishi kerak. Agarda korxonada rahbariyati va uning jamoasining asosiy faoliyati yuqorida keltirilgan iste‘molchi manfaatlarini hal etishga qaratilgan bo‘lsa va unga samarali xizmat ko‘rsatish bo‘lsa, bu korxonada sifat falsafasini shakllanganligidan dalolat beradi. Ya‘ni, sifat falsafasining mohiyati bu korxonada jamoasi va ma‘muriyati xizmat ko‘rsatish jarayonida iste‘molchi (avtomobil egasi) oldida turgan muammolarni qanchalik darajada hal etib bera olishi bilan baholanadi.

7.2. Sifatni boshqarish tizimining rivojlanish bosqichlari

Mahsulot sifatini boshqarish - bu korxonaning butun faoliyatini va uning har-bir xodimi faoliyatini iste‘molchilar manfaati yo‘lida mehnat qilishga yo‘naltiradi. Mahsulotning barcha xususiyatlari bo‘yicha sifat ko‘rsatkichlarining hisobi va aniq ro‘yxati mavjud. Bu ko‘rsatkichlar strategik marketing bosqichidagi me‘yorlarda shakllanadi, ITKI bosqichida texnik hujjatlashtirish aniqlanadi, ishlab chiqarish bosqichida esa moddiylashtiriladi, ekspluatatsiya (foydalanish) bosqichida foydalaniladi (amalga oshiriladi). Mahsulot sifati ko‘rsatkichlarining bu zanjirida eng

mas'uliyatli bosqich strategik marketing hisoblanadi. Mahsulot sifatini boshqarish elementlariga quyidagilar kiradi:

- Rejalashtirish (maqsadlar va strategiyani standart va talablarni, uslublarni sifat reglamentlarini ishlab chiqish);

- Joriy boshqarish (nazorat, tajriba o'tkazish, operativ tadbirlar ishlab chiqish);

- Sifatni ta'minlash (ichki va tashqi sifat tizimlarini shakllantirish);

- Sifatni yaxshilash;

- Sifatning buzilishiga qarshi kurash.

Mahsulot sifatini oshirishdan aniq maqsad quyidagilardan iborat;

- Iste'molchilarning maksimal darajada ehtiyojlariga javob berish va ularni nuqsonli mahsulotlardan himoyalash;

- Korxonada imidjini saqlash va uni oshirish;

- Nuqsonli mahsulot ishlab chiqarishdan ogohlantirish va noishlab chiqarish harajatlarini kamaytirish;

- Mahsulotning yuqori texnik darajasini shakllantirish;

- Yangi tamoyillar asosida yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish.

Mahsulot sifatini boshqarishning asosiy tamoyillar quyidagilardan iborat;

- Tizimli yondashuv;

- Mahsulot sifatini boshqarishni korxonaning asosiy rivojlantirish strategiyasiga aylantirish;

- Sifatga javobgar barcha tizimlarni doimiy takomillashtirish;

- Iste'molchilarga nisbatan yo'naltirilganlik;

- Harajatlarni kamaytirgan holda yuqori samaradorlikka erishish;

- Butun personalni sifatni oshirishga jalb etish;

- Sifatga (nafaqat natijaga balki) ishlab chiqarishda, nazoratda, kamchiliklarni bartaraf etishda ham yuqori darajada urg'u berish.

Sifatni boshqarish nazariyasining birinchi asoschilaridan biri F.Teylor bo‘lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishda mahsulot sifatini oshirishning birinchi talablarini va unga mas’ul shaxsni tayinlash to‘g‘risidagi taklifni ishlab chiqqan olim hisoblanadi.

Sifat bilan bog‘liq masalalarni chuqur o‘rgangan, Yaponiya va Amerikaning ikkinchi jahon urushidan keyingi tiklanish jarayonlarida muhim rol o‘ynagan taniqli olim Uilyam Edvard Deming (William Edwards Deming) ta’biricha, «sifat - bu iste’molchining nafaqat istagidagi talablarini qanoatlantiruvchi, balki ushbu mahsulotning istiqboldagi holati to‘g‘risida ham tasavvur bera oladigan ko‘rsatkichdir». Edvard Deming sifatni iste’molchilar talablarining qondirilishi bilan bog‘lab, «iste’molchi ishlab chiqarish tizimining eng muhim bo‘g‘ini. Sifat esa bugungi va keyingi ehtiyojlarni qondirishga qaratilishi lozim»¹¹, - deb ta’kidlaydi.

Sifat borasida tadqiqotlar olib borgan yana bir amerikalik yirik mutaxassis, sifatni kompleks boshqarish nazariyasi muallifi, Xalqaro Sifat akademiyasi (XSA) akademigi, Amerika Qo‘shma Shtatlaridagi sifat bo‘yicha jamiyatning sobiq prezidenti Armand V. Feygenbaum sifat to‘g‘risida quyidagi fikrlarni bildiradi: «Sifatni muhandis yoki marketolog emas, balki iste’molchining qarori belgilaydi. Raqobatli bozor sharoitida sifat to‘g‘risidagi tasavvur bir joyda to‘xtab qolmay, tinimsiz o‘zgarib boradi»¹².

Ikkinchi jahon urushidan keyin AQShda sanoat ayniqsa keng iste’mol tovarlari ishlab chiqaruvchi tarmoqlar tez rivojlana boshladi. Biroq ishlab chiqarilgan mahsulotlar iste’molchilar ta’lablariga javob bera olmas va ularning sifati past edi. Amerikalik mutaxassislari hisobiga ko‘ra, namunali amerika korxonalarining barcha joriy harajatlarining 20-25 %i mahsulot nuqsonini topish va bartaraf etishga sarflangan. Iste’mol sohasida nuqsonli mahsulotlarni almashtirish harajatlarini hisobga olgan holda sifat pastligi tufayli yuzaga kelgan yalpi harajatlar ishlab chiqarish harajatlarining 30%iga yetdi. AQShning ko‘pgina mutaxassislari sifat pastligini amerika mahsulotlari raqobatbardoshligi va mehnat unumdorligini o‘shishiga

¹¹ Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. -Б.14.

¹²Фейгенбаум А. Контроль качества продукции.: М.: 1986, -Б.34.

to‘siq bo‘lgan asosiy omil deb hisoblashgan. Sifat darajasini oshirish yoki yutqazish – amerika sanoati uchun bundan boshqa muqobil yo‘q edi.

Milliy mahsulot sifatini oshirish masalalariga qonunchilik va ijroiya hokimiyati tomonidan e‘tibor qaratilishi – mamlakat iqtisodiy rivojlanishida yangi holatdir. Sifatni oshirish umummiy kampaniyasining asosiy masalalaridan biri “Eng avvalo sifat” shiorini amalga oshirishga erishishdir. Bu shior ostida har yili sifat oylari o‘tkaziladiki, uning tashabbuskori sifatni nazorat qilish bo‘yicha Amerika jamiyati (SNAJ) – mamlakatda yetakchi bo‘lgan, 1946 yilda asos solingan va bugungi kunda uning 53 ming atrofida jamoaviy va individual a‘zolari bor.

Amerikalik olim Edvards Deming tomonidan “Mahsulot sifatini boshqarish” nazariyasi 1950 yillarda yaratilgan. Uning mahsulot sifatini oshirish bo‘yicha asosiy kontseptsiyalari Yaponiya kompaniyalari tomonidan keng joriy etila boshlandi. “Yapon mo‘jizasi”ning asosiy kontseptsiyasi – tugallangan texnologiya, go‘yoki ishlab chiqarish texnologiyasi, boshqaruv yoki xizmat ko‘rsatish texnologiyasi. Firmalarda hisoblash va mikroprotessor, yangi materiallar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari, ishlab chiqarishni boshqarish, keng joriy etilgan, to‘liq kompyuterlashtirilgan tahlil va nazoratning statistik uslublari keng qo‘llaniladi. Sifatni boshqarish tizimi qayta aloqaga ega. Buyurtmachi bilan uzoq muddat birga ishlaydigan shaxsiy subpudrat tarmog‘ini maqsadga yo‘naltirilgan holda yaratish amaliyoti e‘tiborga loyiq. Yapon firmalari vositachilarga har tomonlama yordam ko‘rsatadilar. Mahsulot sifatini oshirish yo‘llarini birgalikda qidirishga asoslangan vositachilar bilan ishonchli munosabatlar mavjudligida material va majmual mahsulotlarni kirish nazoratini o‘tkazish uchun zarur bo‘lgan vaqt va mablag‘larni ancha tejash imkonini beradigan Yaponiyada keng tarqalgan ishonch tizimiga o‘tish ta‘minlangan.

Yaponiya “Mahsulot sifatini boshqarish” nazariyasi asosida amalga oshirgan tadbirlar asosida qisqa muddat oralig‘ida ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida katta natijalarga erishdi. Shu munosabat bilan Yaponiyada mahsulot sifatini oshirishda

katta natijalarga erishgan kompaniyalarga tanlov asosida “Deming” nomidagi davlat mukofoti berib boriladi.

AQSh 1987- yildan boshlab har yili AQSh kongressi tomonidan uchta eng yaxshi firmaga beriladigan mahsulot sifatini oshirish sohasidagi eng ilg‘or yutuqlar uchun Malkolm Boldridj nomidagi “Miliy sifatni boshqarish” nominatsiyasi bo‘yicha davlat mukofoti joriy etilgan. Bu mukofotni har yili tanlov asosida davlat Prezidenti tomonidan mamlakat miqyosida mahsulot sifatini eng yuqori darajada oshirishga erishgan uchta kompaniyaga taqdim etiladi. AQShda barcha kompaniyalar ushbu nominatsiya bo‘yicha tanlovda qatnashishga harakat qiladi va faqatgina, mahsulot sifati sohasida katta natijalarga erishgan kompaniyalargina tanlov g‘olibi bo‘ladi. “Malkolm Boldridj” va “Deming” nomidagi nominatsiyalar mamlakatda mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan umumiy davlat mukofotlari bo‘lsa ham, lekin ular taqdirlanish me‘zonlari bilan bir-biridan farq qiladi.

1980-yillarda butun Evropa bo‘ylab mahsulot va xizmatlar sifati muammolariga, shuningdek, sifatni ta‘minlashni takomillashtirish masalalariga e‘tibor kuchaytirildi. G‘arbiy Evropa mamlakatlarida yagona standartlar, texnologik reglamentlarga yondashuvlar ISO 9000 seriyali standartlar asosida yaratilgan sifat tizimining milliy standartlari uyg‘unlashtirildi. Ularning evropacha o‘xshashliklari – EN 29000 seriyasi amaliyotga kiritildi.

Sifat menejmenti tizimi (SMT) o‘z ichiga quyidagilarni oladi:

- 1) sifatni rejalashtirish;
- 2) sifatni ta‘minlash;
- 3) sifatni nazorat qilish;
- 4) sifatni takomillashtirish.

SMTni yaratish uchun quyidagilar zarur:

- korxonaning barcha tayanch jarayonlarini identifikatsiyalash;
- bu jarayonlar o‘rtasida davomiylik va o‘zaro aloqani o‘rnatish;
- ko‘rsatkichlar va jarayonlarni nazorat qilish uslublari va me‘zonlarini o‘rnatish;

- jarayonlarni amalga oshirish va monitoring uchun zarur bo'lgan axborotlar mavjudligini ta'minlash;

- jarayonlarni o'lchash, kuzatish, tahlil qilish va belgilingan natijalarga va uzluksiz takomillashtirishga erishish uchun zarur bo'lgan harakatlarni amalga oshirish.

Xalqaro standartlar quyidagi vaziyatlarda qo'llaniladi:

1. agar shartnomada loyihaviy ishlarga va mahsulotlarga talablar ekspluatatsion tavsifnomalar ko'rinishida ifodalangan bo'lsa yoki ularni aniqlash zarurati ko'rsatilgan bo'lsa, alohida kelishiladi;

2. agar iste'molchi qo'yilgan mahsulot belgilangan talablarga mos kelishiga ishonch hosil qilsa. Vositachi loyihalashtirish, ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatish sohasida o'z imkoniyatlarini isbotlashi lozim.

Tovar vositachisi sifat tizimini mahsulotning belgilangan talablariga muvofiqligini ta'minlaydigan vosita sifatida hujjat bilan rasmiylashtirilgan ishchi holatini ishlab chiqishi va qo'llab-quvvatlashi lozim. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- standart talablariga muvofiq, sifat tizimiga tegishli hujjat bilan rasmiylashtirilgan amaliyot va ko'rsatmalarni tayyorlash;

- sifat tizimining hujjatlashtirilgan amaliyot va ko'rsatmalarini samarali qo'llash:

ISO 9000:2000 xalqaro standartlarining xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- mahsulot sifatini boshqarishga tizimli yondashuvni qo'llash;

- iste'molchiga yo'naltirilganlik;

- mahsulot hayotiylik siklining butun bosqichlarida talablarni reglamentlashtirish;

- mahsulot sifatini boshqarish barcha asosiy funksiyalar bo'yicha amalga oshiriladi (motivlashtirish va tartibga solishdang tashqari);

- aniq talablarni hujjatli rasmiylashtirish (iloji boricha miqdoriy);

- tavsiiyaviy xarakter.

Yuqorida ta'kidlanganidek, tovar va tashkilotlarning raqobatbardoshligini oshirishning asosiy sharti sifatni oshirish hisoblanadi. Masalan, "Djeneral elektrik" kompaniyasi "Olti sigm" dasturiga ko'ra mahsulot sifatini oshirishga yiliga 2 mlrd. dollargacha mablag' sarflaydi:

- 1) favqulodda hodisalar jadvali;
- 2) t – testlar;
- 3) eksperimentni rejalashtirish;
- 4) regrission tahlil;
- 5) Pareto diagrammasi;
- 6) Mahsulot sifatini nazorat qilishning statistik usublari (tarqalish diagrammasi, nazorat xaritalari).

Sifatni oshirishning ko'rib chiqilgan vositalari Yaponiya, AQSh, Germaniya va boshqa sanoati rivojlangan mamlakatlarning yetakchi firmalarida qo'llaniladi. Shuning uchun ham mahalliy tovarlar sifati, raqobatbardoshliligi uchun kurash mazkur uslublar (ayniqsa, statistik) joriy qilish bilan boshlanishi juda shubhali. Shu bilan birga ta'kidlaymizki, ko'rib chiqilgan vositalar sanoatning qayta ishlovchi tarmoqlarida mahsulot tayyorlashning texnoloik jarayonlarini nazorat qilishda muvaffaqiyatli qo'llaniladi. Bundan tashqari, tovarlar sifatining taxminan 90%ga yaqini ishlab chiqarish bosqichida emas, innovatsion menejment va strategik marketing bosqichlarida shakllanadi. Shuning uchun raqobatbardoshlilikni ta'minlashni strategik marketing bosqichidan boshlash lozim¹³. Ta'kidlaymizki, bu muammoga zamonaviy ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, uslublar va vositalarin qo'llash lozim.

Mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi strategik marketing, ITKI va ishlab chiqarish bosqichlaridagi mahsulot sifati, shuningdek ishlab chiqarish jarayonining

¹³Фатхудинов Р.А. Стратегик маркетинг. Учебник. 3-е изд., перераб., и доп., - СПб.: Питер, 2003.

barcha bosqichlaridagi texnologik nazorat darajasini aniqlaydigan tashqi muhit komponentlarini nazorat qilish va tartibga solish uslublari va vositalarining yig'indisidir. Korxonada mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi tashqi muhitning tashkil etuvchilari bo'lib marketing tadqiqotlari, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi va korxonada menejmenti tizimi hisoblanadi.

Nazorat samaradorligini oshirish shartlaridan biri menejment tizimi faoliyati hisobini doimiy yuritish hisoblanadi. Resurslar harajati hisobini iloji boricha resurslarning barcha ko'rinishlari, chiqarilayotgan tovarlar, ularning hayotiylik davri bosqichlari va firma bo'linmalari bo'yicha tashkil qilish lozim. Murakkab texnika bo'yicha rad etishlarning, ekspluatatsiya harajatlari, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlashning avtomatlashtirilgan hisobini tashkil etish ham zarur. Tayyorlanadigan mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablarning buzilishi ishlab chiqarish va iste'mol harajatlarning oshishiga olib keladi. Shuning uchun ham sifat talablarini kutilayotgan buzilishlardan o'z vaqtida ogohlantirish, mahsulot ishlab chiqarish minimal harajatlarda mahsulot sifatining berilgan darajasini ta'minlashning dastlabki va majburiy shart-sharoiti hisoblanadi. Bu vazifa korxonalarda texnik nazorat yordamida hal qilinadi. Texnik nazorat mahsulot tayyorlanishining barcha bosqichlarida uning sifatiga qo'yiladigan texnik talablarni kuzatishni, shuningdek, talab qilinayotgan sifatni ta'minlaydigan ishlab chiqarish sharoitlari va omillarini tekshirishni ko'zda tutadi. Texnik nazoratning obyektlari bo'lib korxonaga tashqaridan kelib tushadigan materiallar va yarim mahsulotlar, korxonaning tayyor ko'rinishdagi mahsulotlari, ishlab chiqarilishining barcha bosqichlari, texnologik jarayonlari, mehnat qurollari, texnologik intizom va ishlab chiqarishning umumiy madaniyati hisoblanadi. Texnik nazorat konstruktor-texnologik xujjatlashtirilish talablariga mos keladigan mahsulot chiqarishni ta'minlash, vaqt va vositalarni kam harajat qilgan holda mahsulot tayyorlashga moslashish, mahsulot sifatini oshirish va harajatlarni kamaytirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish maqsadida foydalanilishi mumkin bo'lgandastlabki ma'lumotlar va materiallarni taqdim etishga mo'ljallangan.

7.3. Sertifikatlashtirish va standartlashtirish maxsulot sifatini boshqarish elementlari sifatida

Yirik xalqaro tashkilotlar, jumladan Evropa Sifat tashkiloti, ISO standartlashtirish xalqaro tashkilotlari tomonidan XXI asr sifat asri, deb e'tirof etildi. Sifat- jamiyat a'zolari mehnatining yuksak samarasi ko'rsatkichi, milliy boylik manbai va eng muhimi, ijtimoiy va iqtisodiy inqirozlardan chiqish omilidir¹⁴.

Hozirgi kunda sifat menejmenti tizimi (SMT)¹⁵ni joriy etish va shunga asoslangan holda faoliyat yuritishni har qanday taraqqiy etgan kompaniya muhim zarurat deb biladi. Haqiqatan ham sifat iqtisodiy taraqqiyotning asosiy shartlaridan biriga aylanib qoldi. Shu o'rinda ta'kidlash kerakki, SMTdan foydalanishning minimal talablarini ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar belgilab beradi.

1988- yilda qabul qilingan ISO 9000:2000 xalqaro standartlari – bu quyidagi standartlarni o'z ichiga oladigan tizimdir:

- ISO 9000 “sifatni ta'minlash bo'yicha sifat va standartlarga umumiy rahbarlik qilish. Tanlash va qo'llash bo'yicha ko'rsatmalar”;
- ISO 9001 “Sifat tizimi. Loyihalashtirish va (yoki) ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatishda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9002 “Sifat tizimi. Oxirgi nazorat va montajda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9003 “Sifat tizimi. Oxirgi sinov va nazoratda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9004 “Sifatga umumiy rahbarlik va sifat tizimi elementlari. Boshqaruvchi ko'rsatmalar”.

Ko'pgina mamlakatlarda bu standartlar milliy standartlar sifatida qabul qilingan. Korxonalar sifat tizimini mustaqil organlar (uchinchi tomon) orqali baholash va tizimni sertifikatsiyalash kabi yo'nalishlar rivojlanmoqda.

¹⁴ «Standart» “Узстандарт” агентлиги илмий-техника журналы №2 2006,-Б.34.

¹⁵ Бундан кейин матн бўйича “сифат менежменти тизими”, “сифатни бошқариш тизими”, “сифат тизими” атамалари синоним сифатида келади.

Raqobat sharoitida mavjud bozor sigmentini salohiyatli iste'molchilarga tovar sifati haqida faqat ishonchli axborotlar berish orqaligina egallash mumkin. Iste'molchilarni sifat haqida obyektiv va yetarli axborotlar bilan ta'minlash zarurati kelib chiqqan holda sertifikatlash deb nomlangan nazorat ko'inishi tarqala boshladi. Sertifikatlash – mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlash bo'yicha faoliyatidir. Sertifikatlash uchinchi, mustaqil tashkilot tomonidan amalga oshiriladi. G'arbiy Evropaning deyarli barcha mamlakatlarida, AQSh, va Yaponiyada majburiy sertifikatlash juda keng tarqalgan va qoidaga ko'ra, xavfsizlik, sog'liqni saqlash va atrof muhit muhofazasi bilan bog'liq. Ko'pgina mamlakatlarda sertifikatlash xavfsizlik, kishilar va atrof-muhit uchun juda xavfli bo'lgan mahsulotni sertifikatlash haqidagi qonunlarga asoslanadi.

Sertifikatlash quyidagi asosiy tamoyillarga asoslanadi:

- 1) mahsulot xavfsizligini va uning sifati haqidagi axborotlarning ishonchliligini baholashda jamiyat va davlat manfaatlarini ta'minlash;
- 2) ixtiyoriy yoki majburiylik;
- 3) obyektivlik, tayyorlovchi va iste'molchiga nisbatan mustaqillik;
- 4) ishonchlilik, kasbiy sinalgan bazadan foydalanish;
- 5) mahaliy va xorijiy ishlab chiqaruvchilar mahsulotlarni sertifikatlashda jinoyatni istisno qilish;
- 6) ishlab chiqaruvchiga sertifikatlash va sinov laboratoriyalari bo'yicha tashkilotni tanlash huquqini berish;
- 7) sertifikatlash ishtirokchilari mas'uliyatini belgilash;
- 8) huquqiy va texnik ta'minot, shuningdek, tayyorlovchilar savdo qiluvchilar, iste'molchilar, nazorat organlari, bojxona, sug'urta tashkilotlari, birjalar, auktsionlar, arbitrajlar, sudlar tomonidan sertifikatlash (sertifikat va muvofiqlik belgilari) natijalaridan foydalanishning ko'p funkcionalligi;
- 9) sertifikatning ijobiy natijalari yoki sertifikat faoliyatini to'xtatish haqidagi axborotlarning ochiqqligi;

10) mahsulotning xususiyatlari, ishlab chiqarish va iste'mol xarakterini hisobga olgan holda, mahsulotni sertifikatlashni yuritish shakl va uslublarining turli-tumanligi:

Sertifikatlashni tashkil qilish ikki bosqichni o'z ichiga oladi:

- sertifikatlanishi lozim bo'lgan mahsulotni yaratish va ishlab chiqarish uchun shart-sharoit ta'minlash va amalga oshirish;
- mahsulotni sertifikatlashni tashkil qilish va yuritish, uning me'yoriy-texnik hujjatlashtirish talablariga muvofiqligini tasdiqlash;

Sertifikatlash iqtisodiy va tashkiliy-texnik jihatlarni o'z ichiga oladi. Mahsulotni ishlab chiqarish va sertifikatlash bilan bir qatorda standartlash bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan mahsulotni sertifikatlash ishlarini olib boradigan sinov markazlar sertifikatsiyasi va akkreditatsiyasi o'tkaziladi. ISOning bu markazi sertifikatlash uchun litsenziya beradi.

Sifat tizimini sertifikatlash uchinchi tomonidan amalga oshiriladi. Me'yoriy model sifatida, qoidaga ko'ra, ISO 9000 seriyasi qo'llaniladi. Ishning dastlabki bosqichi natijalari korxonada rahbariyatiga taqdim etiladi, masalan, "Korxonada amal qiladigan sifat tizimini ISO 9000 seriyasi xalqaro standartlari talablariga muvofiq darajagacha etkazish ishlarinin namunaviy dasturi" ko'rinishida. Ta'kidlangan dasturini ishlab chiqish va amalga oshirishning quyidagi bosqichlari bo'lishi mumkin:

I bosqich. Korxonada amal qilinayotgan sifat tizimini takomillashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish. Bu bosqichning vazifasi korxonada sifat tizimini yaratish va joriy etish bo'yicha ishlarga jalb qilinadigan barcha ijrochilar va birgalikda ijrochilar to'liq va samarali o'zaro faoliyatini ta'minlashdan iborat. Tashkil qilingan ishlar quyidagi asosiy chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi:

1) sifat tizimini ishlab chiqish, joriy etish va amal qilishi vaqtida uning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish;

2) sifat tizimining dastlabki modelini va uni amalga oshirishning uslubiy yondashuvlarini shakllantirish;

3) dasturni ishlab chiqish va bajarish haqida buyruqni nashr etish;

- 4) ishning kalendar rejasini ishlab chiqish va tasdiqlash;
- 5) sifat sohasida korxonasiyosatini ishlab chiqish va tasdiqlash;
- 6) sifatni boshqarish bo'yicha nazariya va ilg'or tajribalarni o'rganish;
- 7) sifat tizimi komponentlari bo'yicha mahsulot sifati uchun korxonasi bo'linmalari o'rtasida vakolat va majburiyatlarni taqsimlash;
- 8) loyihaoldi tahlillarni yuritish uchun dastlabki ma'lumotlarni majmualashtirish;
- 9) mazkur bosqichga ta'lluqli bo'lgan sifat tizimi uslubiy hujjatlarini ishlab chiqish.

II bosqich. Ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarishni tadqiq etish va sifat bo'yicha me'yoriy-texnik hujjatlarni (MTH) tahlil qilish. Mazkur bosqichning vazifasi ISO-9000 seriyali xalqaro standartlar talablarini bajarish asosida sifat tizimi masalalarini faktik amalga oshirishni aniqlash, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarishda nozik jihatlarni ko'rsatishdan va ularning mazkur mahsulot sifatining barqarorligiga ta'sirini belgilashdan iborat. Ishlab chiqarish holatini tadqiq qilish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) uslubiy materiallarni ishlab chiqish;
- 2) mahsulot tayyorlanishining texnologik zanjiri bo'yicha ishlab chiqarish elementlarining holatini tahlil qilish va baholash;
- 3) mahsulotning hayotiylik sikli bosqichlarida mahsulot sifatiga talablar, boshqaruv va sifat bo'yicha korxonasiyosati sifati sohasida faktik natijalar muvofiqligini tahlil qilish va baholash.

7.4. O'zbekistonda xalqaro standartlarning qo'llanilishi, uning iqtisodiy mohiyati va amaliy ahamiyati

Respublikamiz korxonalarining raqobatbardoshligini oshirish va xalqaro bozorlarga chiqishga erishishi uchun ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar asosida SMTni joriy etishga qiziqish bilan qarayotganlar soni ortib bormoqda. SMTni joriy qilish korxonalarining tenderlarda ishtirok etish, menejment tizimini takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish va hamkorlik aloqalarni rivojlantirish

imkoniyatlarini yaratadi.

Korxonada ISO 9001 sertifikatining mavjudligi hamkorlik munosabatlarni rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, jahon moliyaviy bozoriga chiqishning majburiy shartlaridan bo‘lib hisoblanadi. ISO sertifikati – nufuzli va obro‘li xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan xolisona tan olingan guvohnomadir.

ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar tarixi 1987 yildan boshlanadi. Aynan shu yilda ISO tashkiloti sifat menedjmenti tizimini tashkillashtirish bo‘yicha eng ilk ISO 9000-87 nomli universal standartlarni qabul qilgan. AQShda harbiy soha uchun yetkazib beriladigan mahsulotning sifat darajasini hamda ta‘minotchilarni baholashda qo‘llanilgan standartlar ISO 9000 standartlariga asos qilib olingan. ISO 9000 standartlarini ishlab chiqishda sifatni boshqarishga kompleks yondashuv (Total Quality Management, TQM) asos qilib olingan.

ISO 9000 quyidagi 5 ta asosiy standartlarni o‘z ichiga oladi:

1. ISO 9000:2000 Sifat menedjmenti tizimlari. Asosiy tamoyillar va lug‘at.
2. ISO 9001:2000 Sifat menedjmenti tizimlari. Talablar (sertifikatlashtirish va audit maqsadlari uchun qo‘llaniladigan va sifat tizimiga zaruriy talablar yig‘indisidan iborat).
3. ISO 9004:2000 Sifat menedjmenti tizimlari. Yaxshilash bo‘yicha ko‘rsatmalar (korxonada faoliyatining yuqori samaradorligiga mo‘ljallangan sifat menedjmenti tizimini yaratish bo‘yicha uslubiy ko‘rsatmalardan tarkib topgan).
4. ISO 19011:2000 Sifat menedjmenti tizimi va atrof-muhitni himoyalanganligini tekshirish bo‘yicha ko‘rsatmalar.
5. ISO 10012 O‘lchash vositalarining sifatini ta‘minlash.

ISO 9000 standartlari dunyoning ko‘plab davlatlarida tan olingan. O‘z DSt ISO 9000 standartlari tegishli standartlarning original versiyasidan o‘zbek tiliga o‘girilgan. Ta‘kidlash joizki, ISO 9000 bo‘yicha sertifikatlashtirish talablar ishlab chiqaruvchilar uchun majburiy bo‘lib hisoblanmaydi. Sanoati rivojlangan mamlakatlarda ISO 9000 bo‘yicha sertifikatlashtirish harbiy va aerokosmik sohalardagi ta‘minotchilar, shuningdek, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifati

inson hayoti bilan bog‘liq bir qancha sohalarda (qonun bo‘yicha) majburiy hisoblanadi.

Ayni paytda ISO 9000 sertifikatining mavjudligi korxonaning bozorlarda faoliyat yuritishi yoki bozorlarga kirishida muvaffaqiyatning asosiy omillaridan biri bo‘lib xizmat qiladi. U korxonaning dunyo bozorlarida faol ishtirokchi ekanligidan va faoliyatining takomillashganligidan dalolat beradi. Bundan tashqari, korxonada sifat tizimining mavjudligi ta‘minotchilarning ham sertifikatlashtirilgan sifat tizimiga ega bo‘lishligini taqozo etadi.

ISO 9000 standartlari turkumining universalligi shundan iboratki, ularda har bir alohida mahsulot yoki xizmatlar turi (masalan, mahsulotning talab etilgan texnik tavsiflari) uchun sifat mezonlarini mutloq o‘lchanishi tavsiya etilmaydi. Mahsulot yoki xizmatlarning insonlarni talablarini qondirish xususiyati bo‘lsa ular sifatli hisoblanadi.

ISO 900 standartlar turkumi faqat sifat tizimi ishchi holati uslubiyotini namoyon etadi, o‘z o‘rnida ishlab chiqarish korxonalarining mahsulot va xizmatlarning yuqori sifatligini boshqacha so‘z bilan aytganda, iste‘molchilarning yuqori darajada qanoatlanishini ta‘minlashlari lozim. Sertifikatlash tizimining mavjudligi korxonaga quyidagi imkoniyatlarni beradi:

- takrorlanuvchi jarayonlarni qisqartirish hisobiga uning samaradorligini oshirish va boshqaruv tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish;
- jarayonlarni tartibga solish va talablarga rioya qilish, o‘z vaqtida nazorat qilish hisobiga ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilash;
 - mahsulot yoki xizmatning sifat darajasini oshirish;
 - mahsulotning sotish hajmini ko‘paytirish;
 - noishlab chiqarish (shikoyat va noroziliklar, yaroqsizlik, ishlab chiqarishdagi) harajatlarini kamaytirish;
 - ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni jahon narxlarida sotish;

- xorijiy va mahalliy hamkorlar, ta'rischilar ko'z o'ngida korxonada qiyofasini yaxshilash;
- korxonada raqobatbardoshligini oshirish;
- korxonaning bozorda mustahkam va barqaror holatga ega ekanligi to'g'risida jamoatchilik fikrini shakllantirish;
- imtiyozli kredit va sug'urtalashni qo'lga kiritish;
- ishlab chiqarish, ish va xizmatlarga shahar yoki davlat va mahalliy buyurtmalarini olish imkoniyatini taqdim etish.

Odatda ISO 9000 standartlarini joriy etishdan ikkita maqsad ko'zda tutiladi. Birinchi holatda standartlardan tashkilot samaradorligini oshirish vositasi sifatida foydalaniladi. Bunda standartlarni joriy etishga ichki ehtiyoj mavjud bo'lib, buni yuqori pog'ona rahbariyati yaratadi. Chunki busiz kelgusida rivojlanish bo'lmaydi. Bunday strategiyada tizimning natijaviyligini oshirish, xolisona ichki auditni o'tkazish, o'z-o'zini baholash uchun resurslarni belgilash, eng maqbul hujjatlar tarkibini ishlab chiqish zaruriyati paydo bo'ladi va sifat tizimi tashkillashtirish jarayonida mahsulot sifati birinchi o'rinda turadi.

Ikkinchi holatda esa, standartlar sertifikat olish maqsadida joriy etiladi. Bunda boshqalardan qolishmaslik istagi, shartnomalar tuzishda iste'molchilar, hamkorlar yoki tender talablari shartlarini bajarish maqsadida standartlar joriy etiladi. Bunday holatda barcha kuch va e'tibor sertifikatlashtirish idorasi talablarini rasmiy bajarish va hujjatlarni ishlab chiqishga qaratiladi. Texnik, iqtisodiy va boshqaruv qarorlarini qabul qilish o'rniga, xodimlar faqat tekshiruvchilar uchun zarur bo'lgan ishlarni bajarishadi. Aslida esa standartlarni joriy qilishdan asosiy maqsad bu tizim sifatini yaxshilashdan iborat bo'lmog'i lozim.

SMT samarali joriy etish uchun korxonaning sifat sohasidagi strategiyasini aniqlash, korxonada SMT ishlab chiqish va joriy etish bo'yicha ishchi guruhini tashkil etish, biznes jarayonlari tahlilini o'tkazish, korxonada sifatni boshqarish sohasida bajarilgan ishlarni batafsil tahlil qilish kerak bo'ladi. Sifat menejmenti tizimini va SMTning hujjatlashtirish amaliyotini ishlab chiqish mashaqqatli va

masuliyatli bo'lganligi bois ham u loyihaning alohida bosqichi etib belgilangan.

ISO 9000 standartlari bo'yicha sertifikatlashtirish korxonasi sifat tizimi tarkibining rasmiy talablarga muvofiqligini ko'zda tutadi. Sifat tizimining bu talablarga muvofiqligini ta'minlash jarayoni o'ta mashaqqatli bo'lib, unga ko'p vaqt talab etiladi. Shuning uchun ham rahbariyat ISO 9000 bo'yicha sertifikatlashtirishga korxonaning sifat tizimi tayyorligi to'g'risida qaror qabul qilishdan oldin, bu ishga har tomonlama puxta yondashib, korxonasi uchun sifat tizimiga sertifikat nima uchun kerakligini aniqlashtirishi va yaqqol tasavvur qilishi talab etiladi.

Menejment sohasidagi ilg'or tajribalar umumlashgan xalqaro standartlarga, jumladan, ISO 9001 (Sifat menejmenti tizimi), ISO 14001 (Ekologik menejment tizimi), OHSAS 18001 (Kasbga oid xavfsizlik va salomatlik sohasidagi menejment tizimi) va SA 8000 (ijtimoiy mas'uliyat menejmenti tizimi)ga asoslangan. Yuqorida keltirilgan standartlar talablarini va biznesni rivojlanish strategiyasini hisobga olgan holda menejmentning umumlashgan tizimini (MUT) yaratish mumkin.

Hozirgi vaqtda ko'plab tashkilotlarda sifat menejmenti, ekologik menejment, kasbga oid xavfsizlik va salomatlik sohasidagi menejment tizimlarini o'zida mujassam etgan menejmentning umumlashtirilgan tizimlarini (MUT) yaratishga bo'lgan qiziqishlarining oshib borishi kuzatilmoqda. Ayrim holatlarda, MUT tarkibiga ijtimoiy mas'uliyat menejmenti ham kiritilmoqda. Yaratilayotgan MUTga tashkilotning umumiy menejmenti, qisman moliyaviy menejment, xavf-xatarlar menejmenti, ma'lumotlar oqimi menejmenti kiritilgani bilan, ular muammolarning umumiy majmuasini qamrab olmaydi. Lekin tashkilot menejmentning umumiy tizimidan foydalanishida majmualiy yondashuvga asoslanadigan bo'lsa, harajatlarni qisqartirish hamda natijaviylikka erishish imkoniyatini qo'lga kiritadi. Bunday tizimlar jahon miqyosida raqobatbardosh bo'lishni maqsad qilgan korxonalar uchun zarur bo'lib hisoblanadi. O'zbekiston uchun ham MUT yaratish va joriy qilish korxonalarini xalqaro standartlar talablariga muvofiq sertifikatlashtirish xizmat qilishi mumkin,

Hozirgi paytda MUT quyidagi xalqaro standartlar asosida yaratilmoqda:

- ISO 900 seriyali standartlar bo'yicha sifat menedjmenti tizimi;
- ISO 14000 standartlari bo'yicha ekologik menedjment tizimi;
- OHSAS 18000 seriyali standartlar bo'yicha sanoat xavfsizligi va mehnatni muhofazalash tizimi;
- SA 8000 standarti bo'yicha ijtimoiy va axloqiy (etika) menedjmenti tizimi.

Menejmentning umumlashgan tizimi (MUT) - ikki yoki undan ortiq xalqaro standartlarning talablariga javob berib, yagona maqsadni ko'zlab ishlovchi tashkilotning umumiy menejmenti tizimining bir qismidir.

Turli yo'nalishdagi menejment tizimlarini o'z ichiga olgan umumlashtirilgan menejment tizimidagi standartlarning tuzilmasi va tarkibidagi elementlar qatori va ulardagi talablarning o'xshashligi ularni bir tizimga birlashtirish imkonini beradi. ISO 9001 standarti talablari va usullarining universalligi ISO 14001, OHSAS 18001 va SA 8000 standartlariga muvofiq korporativ menedjment tizimlarini qiyinchiliklarsiz birlashtirishga imkon beradi. ISO 14001, OHSAS 18001 standartlarining talablari va elementlari bilan tanishish orqali ularni yuqoridagi standartlar bilan yaqinligini ko'rish mumkin. ISO 14001 standarti ishlab chiqarish omillarini atrof-muhitga salbiy ta'sirini kamaytirishga yo'naltirilgan bo'lsa, OHSAS 18001 standarti ishlab chiqarish omillarining korxonada mol-mulki va xodimlar salomatligiga salbiy ta'sirini kamaytirishga yo'naltirilganligi bilan farqlanadi. ISO 14001 va ISO 9001 o'zaro bog'liqligi va muvofiqligi ISO 14001 standartining B ilovasida aks etgan. ISO 14001, OHSAS 18001 va SA 8000 bo'yicha yondashuv va menejmentning umumlashgan tizimlari talablari asosida bajariladigan ishlar bosqichlari ISO 9001 bo'yicha sifat menedjmenti tizimini yaratishda aynan sifat menedjmenti tizimining mavjudligi, tabiiyki, standartlarning o'ziga xos hususiyatini hisobga olinishi bilan farq qiladi.

Xalqaro standartlar talablariga muvofiq MUT sertifikatlashtirish tashkilot raqobatbardoshligini oshirish, texnika xavfsizligi va mehnatni muhofaza qilish, sanoatda ishlab chiqarishida xavfsizlikni ta'minlash va ekologik muammolarni samarali hal qilish, bularning natijasida manfaatdor tomonlarda ishonch hosil qilish vositasi hisoblanadi. Ko'pchilik xorijiy firmalar menejmentning umumlashgan

tizimlari asosida muvaffaqiyatli ishlamoqda. Sertifikatlashtirish amaliyoti yoki menejment tizimiga muvofiq sertifikatlashtirish bo'yicha akkreditatsiyalangan idoralarni ro'yxatga olish rivojlanmoqda.

Bugungi kunga kelib, xalqaro standartlar jahonda tobora keng tarqalib bormoqda. Xalqaro standartlashtirish tashkilotining ma'lumotlariga ko'ra,

2010- yilda dunyoning 1118,5 ming korxonasi o'z sifat menejmenti tizimlarini xalqaro standartlar talablariga muvofiq sertifikatlashni amalga oshirgan. 1995 yilda bunday korxonalar soni bor yo'g'i 127,3 mingta bo'lgan bo'lsa, yuqorida keltirilgan raqam ushbu ko'rsatkich 8,6 baravarga oshganligidan dalolat beradi. Bunday ijobiy tendentsiya birinchi navbatda jahon iqtisodiyotidagi umumiy vaziyatning o'zgarishi bilan izohlanadi.

Jahon iqtisodiyotidagi umumiy vaziyatning o'zgarishi turli mahsulotlarga beriladigan sifat sertifikatlari sonining o'sish tendentsiyalariga ham ta'sir ko'rsatdi. Bunday holat jahon hamjamiyatining oziq-ovqat mahsulotlarining xavfsizligini kafolatlash masalasiga alohida e'tibor qaratayotganligi va hozirgi kunda eng dolzarb masala sifatida ko'tarilayotganidan dalolat beradi. Masalaga bunday e'tibor qaratilishi oziq – ovqat xavfsizligi aholi salomatligining muhim shartlaridan biri hamda iqtisodiy o'sish va mamlakatning barqaror rivojlanish omili ekanligi bilan ham izohlanadi.

Sifat muammolari bilan shug'ullangan mashhur mutaxassis V.A.Lapidus xalqaro standartlarning, xususan ISO 9000 yutug'ini quyidagi sabablar bilan izohlaydi¹⁶: birinchidan, umumiy sifat mavzusining butun dunyoda dolzarbliigi; ikkinchidan, standartlar borasida dunyo bo'yicha kelishuv mavjudligi; uchinchidan, ommalashuvning multiplikativ usulining keng tarqalishi. Birinchi va ikkinchi sabablarning ma'nosini izohsiz ham tushunish mumkin. Uchinchi sabab esa, standartlar talablarining tashkilotlar bilan ishlaydigan ta'minotchi korxonalarga ham taalluqli ekanini ifoda etadi, ta'minotchilar esa o'z navbatida, o'z subpudratchilaridan

¹⁶ Лapidус В.А. Всеобщее качество в российских компаниях. М. ОАО «Типография «Новости», 2002

ISO 9000 seriyali standartlarni joriy qilishni talab etishadi. Shu o‘rinda sifatni doimo yaxshilashga undaydigan quyidagi omillarni ham sanab o‘tish maqsadga muvofiq bo‘ladi:

- shaxsiy, ishlab chiqarish va ijtimoiy ehtiyojlarning uzluksiz o‘tib borishi;
- jahonda fan – texnika taraqqiyotining ahamiyati va sur‘atlarining o‘tib borishi;
- xizmatlar va mahsulotlar turlarining murakkablashib borishi, ular bajaradigan vazifalar ahamiyatining tobora ortib borishi;
- mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish hajmlarining ortib ketishi va buning oqibatida yaroqsiz mahsulot va reklamatsiyalar vujudga kelish ehtimolining o‘sishi;
- iste’molchilarning sifat darajasi nisbatan past bo‘lgan mahsulot va xizmatlarni qabul qilmasligi;
- ishlab chiqarishni jadallashtirish va samaradorligini oshirishga bo‘lgan talablarning kuchayishi;
- jahon bozorlarida raqobatning tobora o‘sishi¹⁷.

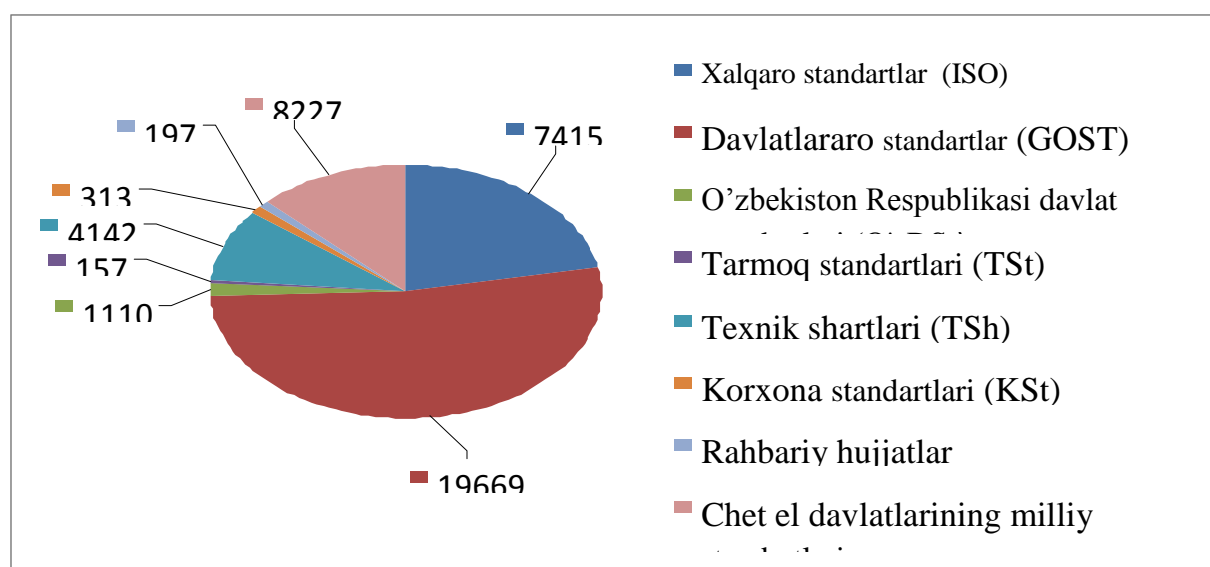
Raqobat bozor xo‘jaligining eng muhim xususiyatlaridan biri bo‘lib hisoblanadi. Iqtisodiyot sohasida raqobat yangi raqobatbardosh tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish yo‘li bilan o‘z salohiyati va imkoniyatlarini amalga oshirish uchun sharoitlar yaratadi. Globallashtirish jarayonlari kuchayib borayotgan sharoitlarda esa xalqaro raqobat muammolari birinchi o‘ringa chiqib boradi. Raqib mamlakatlar ustidan raqobat ustunligiga erishishni ta‘minlash davlat faoliyatining asosiy strategik yo‘nalishi hisoblanadi. Lekin shu bilan birga raqobat ustunliklariga erishishdan avval mamlakatda raqobat muhitini ta‘minlash chora – tadbirlarini ko‘rish kerak bo‘ladi.

So‘ngi yillarda mamlakatimizda standartlashtirish, ularni respublika korxonalarida samarali qo‘llash masalalariga iqtisodiy islohotlarning ustuvor yo‘nalishlaridan biri sifatida qaralmoqda. O‘zbekistonning standartlashtirish amaliyotida yuritiladigan quyidagi me‘yoriy hujjatlarni keltirib o‘tish mumkin:

¹⁷ Мишин В.И. Управление качеством. М. Собрание 1999 -С. 9.

- xalqaro standartlar;
- davlatlararo standartlar;
- O‘zbekiston Respublikasining davlat standartlari;
- tarmoq standartlari;
- texnik shartlar;
- korxonalar standartlari;
- chet davlatlarning milliy standartlari.

Respublika standartlashtirish bazasida mavjud me‘yoriy hujjatlarning toifalar bo‘yicha taqsimlanishi 7.1-rasmda keltirilgan.



7.1.rasm. Respublika standartlashtirish bazasida mavjud me‘yoriy hujjatlarning toifalar bo‘yicha taqsimlanishi.

O‘zbekiston Respublikasi standartlashtirish bazasida amalda bo‘lgan turli toifadagi 41230 me‘yoriy hujjatlar mavjud bo‘lib, shulardan, 7415 tasi yoki 18 % ni xalqaro standart (ISO)lar, 19669 tasi yoki 47,7 % ni davlatlararo standart (GOST)lar tashkil etadi.

Ko‘rinib turibdiki, xalqaro va davlatlararo standartlar me‘yoriy hujjatlar bazasining deyarli 66 % ni tashkil etadi. Respublikamiz hududida asosan MDH mamlakatlarida amalda bo‘lgan davlatlararo standartlarning qo‘llanilishi buning

asosiy sabablaridan biri bo'lib hisoblanadi. Ta'kidlash joizki bunday holat respublikamizda ishlab chiqarilayotgan va yetishtirilayotgan mahsulotlarning hamda xizmat turlarining xalqaro darajada tan olinishi uchun asos bo'la olmaydi.

Bugungi kunda dunyoning yetakchi mamlakatlarida davlat va fuqarolarning iqtisodiy manfaatlari markazida sifat muammolari turadi, chunki ushbu davlatlarda ushbu muammolarga berilayotgan e'tibor mahsulot va xizmatlarning raqobotbardoshligi va yuqori sifatlilikini ta'minlash bilan birga, jahon bozorining ko'pgina sohalarida muhim o'rin egallashiga yordam beradi. Qator mamlakatlarda aynan sifatning milliy g'oya darajasiga ko'tarish iqtisodiy samaradorlikning o'sishiga, jahon iqtisodiy inqirozidan chiqishga zamin tayyorlaydigan omilga aylanmoqda.

Hozirgi kunda iqtisodiyotning barcha sohalarida faoliyat yuritayotgan milliy korxonalarining ko'pchiligi sifat menejmenti tizimini qo'llashga va ISO 9000 seriyali standartlar talablariga muvofiqlik sertifikatlarini olishga harakat qilmoqdalar. Shuni ta'kidlash kerakki, ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar majmuasi jahonning juda ko'p mamlakatlarida o'zining samaradorligini ko'rsatdi.

O'zbekistonda SMTini joriy etish uchun o'rtacha 1,5 ming dan 2,0 ming AQSh dollarigacha, sertifikatlash harajatlari esa, 4,0 mingdan 10,0 ming AQSh dollarigacha bo'lgan miqdorni tashkil etishi to'g'risida ma'lumotlar mavjud. Ayni paytda respublikada faoliyat olib borayotgan 31ta kompaniyada olib borilgan tadqiqot natijalari SMTini joriy etish uchun o'rtacha 21,0 ming AQSh dollari, bir xodimga ketadigan o'rtacha harajatlar 15,5 AQSh dollarini tashkil etishini ko'rsatdi.

Unga ketadigan harajatlar miqdorini belgilash talablari ISO GUIDE 62 IAF Guidance on the Application of ISO / IEC Guide 62:1996¹⁸ nomli (ISO qayd 62) ISO ni joriy qilish va sertifikatlash hajmini aniqlash va baholash instruktsiyasida

¹⁸IAF Guidance on the Application of ISO / IEC Guide 62:1996, General Requirements for Bodies Operating Assessment and Certification / Registration of Quality Systems Issue 2, p 29,31

(yo‘riqnomada) belgilab qo‘yilgan. Bunda turli omillar, jumladan, tashkilot yoki korxonaning katta – kichikligi, xodimlarning umumiy soni, faoliyat turi, tashkilotning qay darajada SMTni joriy etishga tayyorligi kabilar hisobga olinishi ko‘zda tutilgan . Shular qatorida tashkilot yoki korxonaning qaysi mamlakatda joylashganligi ham inobatga olinadi.

Asosiy hulosalar

1. Sifat bu mahsulotning o‘ziga mos funksional vazifalaridan kelib chiqib, biror bir turdagi aniq ehtiyojlarni qondirish imkoniyatlarini yaratuvchi uning yalpi (konstruktorlik, estetik, ijtimoiy, iqtisodiy, psixologik) xususiyatlar yig‘indisi bo‘lib hisoblanadi.

2. Mahsulot sifati – mahsulotga kelishilgan yoki nazarda tutilgan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan uning xususiyatlari va tavsiflari yig‘indisi.

3. Sifat bu mahsulotning hayotiylik siklining barcha (ilmiy tadqiqot, eksperimental tadqiqot, loyihalashtirish, eksperimental ishlab chiqarish va ishlab chiqarish) bosqichlarida shakllanadi va mahsulotni iste‘mol jarayonida (ekspluatatsiya va foydalanish) baholanadi va amalga oshadi.

4. Mahsulot sifatini boshqarish bu korxonaning butun faoliyatini va uning har-bir xodimi faoliyatini iste‘molchilar manfa‘ti yo‘lida mehnat qilishga yo‘naltiradi.

5. Korxonada mahsulot sifatini nazorat qilish tizimi marketing tadqiqotlari, ITKI, xomashyo, materiallar, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi va korxonada menejmenti tizimi hisoblanadi.

6. Yirik xalqaro tashkilotlar, jumladan Evropa Sifat tashkiloti, ISO standartlashtirish xalqaro tashkilotlari tomonidan XXI asr sifat asri, deb e‘tirof etildi. Sifat menejmenti tizimi (SMT) ni joriy etish va shunga asoslangan holda faoliyat yuritishni har qanday taraqqiy etgan kompaniya muhim zarurat deb biladi. SMTdan foydalanishning minimal talablarini ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar belgilab beradi.

7. O‘zbekistonda ISO 9001 sertifikatning mavjudligi hamkorlik munosabatlarni

rivojlantirish, investitsiyalarni jalb etish, jahon moliyaviy bozoriga chiqish uchun majburiy shartlardan biri bo‘lib hisoblanmoqda. ISO sertifikati – nufuzli va obro‘li xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan xolisona tan olingan guvohnomadir.

8. O‘zbekiston Respublikasi standartlashtirish bazasida amalda bo‘lgan turli toifadagi 41230 me‘yoriy hujjatlar mavjud bo‘lib, shulardan, 7415 tasi yoki 18 % ni xalqaro standart (ISO)lar, 19669 tasi yoki 47,7 % ni davlatlararo standart (GOST)lar tashkil etadi.

Nazorat savollari

1. Sifat tushunchasining tub ma‘nosini tushuntirib bering?
2. Mahsulot sifati qanday xususiyatlar bilan tavsiflanadi?
3. Mahsulot sifatining estetik xususiyatlarini tavsiflab bering?
4. Mahsulot bahosi bilan sifati o‘rtasida asoslangan baho qanday o‘rnatiladi?
5. Mahsulot sifatini boshqarish elementlarini aytib bering?
6. Sifat borasida tadqiqotlar olib borgan qaysi yirik olimlarni bilasiz va ular sifat bo‘yicha qanday ilmiy g‘oyalarni ilgari surishgan?
7. Sifat bo‘yicha “Deming” nomidagi mukofotning mohiyatini tushuntirib bering?
8. ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar majmuasini tushuntirib bering?
9. O‘zbekistonning standartlashtirish amaliyotida yuritiladigan me‘yoriy hujjatlarni keltirib o‘ting?
10. Korxonalarda sifatni doimo yaxshilashga undaydigan omillarni sanab o‘ting?

8-BOB. ISHLAB CHIQRISH KORXONASINING RATSIONAL TASHKILY STRUKTURASINI SHAKLLANTIRISH

8.1. Ishlab chiqarish turlari. yalpi va seriyali ishlab chiqarishda tashkiliy loyihalashtirish

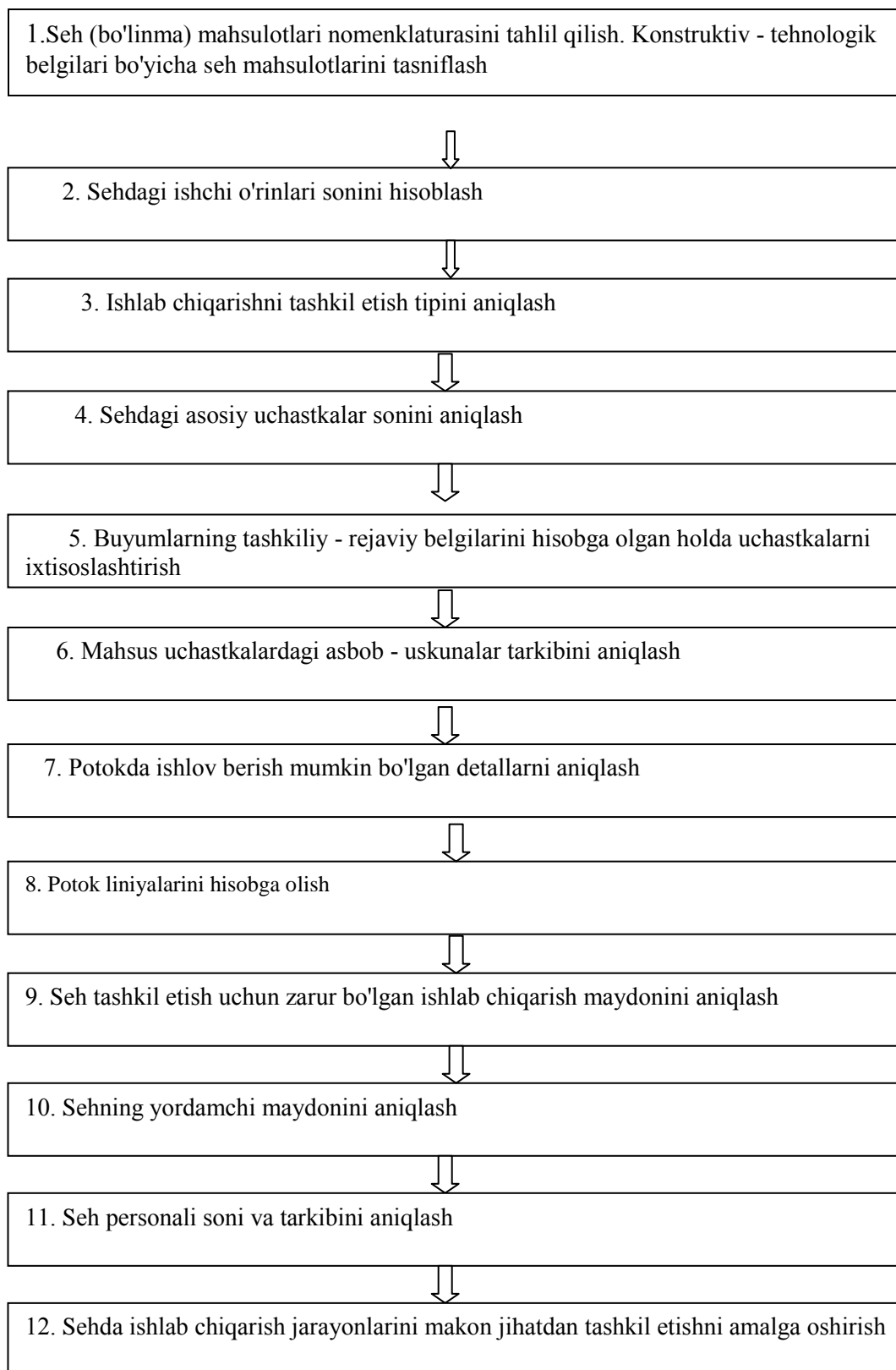
Tayyorlanayotgan buyumlarning nomenklaturasi va ularning asosiy rejaviy – tashkiliy jihatlari, buyumlarning elementlar tarkibi tasnifi va tahlili naijalari va shuningdek, korxonada qabul qilingan texnologiyani amalga oshirish imkonini beruvchi korxonada ishlab chiqarish tuzilmasining mashinali quyi tizimining tarkibi va asosiy jihatlari ishlab chiqarish tizimini tashkiliy jihatdan loyihalashtirishda birlamchi ma'lumotlar bo'lib xizmat qiladi.

Korxonada mahsulotlar portfelining muhim rejaviy – tashkiliy jihati bo'lib, ishlab chiqarishni tashkil etish tipi hisoblanadi. Aynan, ishlab chiqarish tipini bilish, tarkib topgan ishlab chiqarish vaziyatlariga qarab vaqt va makonda buyumlar tayyorlash jarayonlarini moslashtirish imkonini beradi.

Ommaviy va seriyali ishlab chiqarishlarda ishlab chiqarishni tashkil etishning maqbul shakli potokli shakl hisoblangani holda, bu shakldan kichik seriyali va yagona nusxadagi ishlab chiqarishlar jarayonida foydalanish tabiiyki, maqbul emas.

Yalpi va seriyali ishlab chiqarishda ishlab chiqarish tizimini tashkiliy jihatdan loyihalashtirishda quyidagi 8.1-chizmada keltirilgan loyihalashtirish bosqichlarining ketma – ketligini amalga oshirish zarur. Bu ketma – ketlik barqaror va ayni paytda maqsadga muvofiqdir.

1–bosqich. Korxonada (bo'linma)ning mahsulotlar portfeliga kiruvchi buyumlarning elementlar tarkibini tahlil qilish va detallarning bir turli konstruktiv – texnologik guruhlarini shakllantirish bilan bog'liq.



8.1-rasm. Ishlab chiqarish tizimini loyihalashtirish bosqichlarining ketma – ketligi

2 – bosqichda belgilangan nomenklaturadagi mahsulotlarni talab etilayotgan hajmda ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan ishchi o‘rinlari soni aniqlanadi. Hisob – kitoblar quyidagi formula asosida amalga oshiriladi:

$$S_p = \frac{\sum_i \sum_j t_{ij} \text{dona} * k_{tt}}{\tau_i k_b} \quad (8.1)$$

Bu yerda:

$$\tau_i = \frac{F_d}{N_i} \quad (8.2)$$

i-ishlov beriladigan buyumning nomi (shifri); j- ishlov berish operatsiyasining nomi (shifri); τ_i –ishlov berilayotgan material va detallardan i- buyumni ishlab chiqarish takti (maromi); k_{tt} – tayyorlash – tugallash vaqtini hisobga olish koeffitsienti; k_v - vaqt normasini bajarish koeffitsienti; $t_{ij\text{dona}}$ - j – operatsiya davomida i- buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti.

Mazkur bosqichda ishchi o‘rinlarining aniq biror – bir jihoz yoki asbob – uskunaga biriktirilgan soni aniqlanadi, ya’ni aynan ushbu ish o‘rinlari – tokarlik, frezerlik, silliqlash va hokazo ekanligiga e’tibor qaratilmaydi.

Loyhashtirishning **3 – bosqichi** ishlab chiqarishni tashkil etish tipini aniqlashtirish bilan bog‘liq. Bunday aniqlashtirishlar uchun bo‘linmada amalga oshiriluvchi k_{oi} ishlov berish operatsiyalari sonini bilish lozim. Bunday ma’lumotlar buyum elementlarini tayyorlashning texnologik jarayonlarini o‘rganish davomida olinishi mumkin. Taqdim etilgan ma’lumotlar asosida operatsiyalarni biriktirish koeffitsienti k_{ob} hisoblab topiladi:

$$k_{ob} = \frac{\sum_i k_{oi}}{S_p} \quad (8.3)$$

Bu ko‘rsatkich bo‘linma (sex)dagi o‘rtacha bitta ishchi o‘rni bajaradigan ishining barqarorligini, ya’ni rejalashtirilayotgan davrda o‘rtacha u qancha ishlov

berish operatsiyalarini bajarishini ko‘rsatib beradi. Qanchalik bu ko‘rsatkich qiymati past bo‘lsa, ish o‘rni shuncha barqaror ish bajarayotgan bo‘ladi va ish o‘rinlarini qayta jihozlashga ehtiyoj tug‘ilmaydi.

Ishlab chiqarish tipini aniqlash uchun boshqa ko‘rsatkichdan, xususan quyidagi formula asosida hisob – kitob qilinuvchi γ_m - ommaviylik ko‘rsatkichidan ham foydalanishimiz mumkin:

$$\gamma_m = \frac{\sum t_{ij} \text{ dona}}{\tau_i k_{oi} k_b} \quad (8.4)$$

Bu yerda: k_{oi} - bo‘linmada amalga oshiriluvchi ishlov berish operatsiyalari soni; $t_{ij \text{ dona}}$ - j – operatsiya davomida i- buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti; τ_i – ishlov berilayotgan material va detallardan i- buyumni ishlab chiqarish takti (maromi).

Mazkur hisob – kitoblar formulasini tahlil qilish asnosida shunday xulosaga kelishimiz mumkinki, unga ko‘ra, ishlab chiqarishning ommaviylik ko‘rsatkichi amalda bitta operatsiyani bajarish uchun sarflanadigan o‘rtacha vaqt sarfining i- buyumni ishlab chiqarish takti (maromi)ga nisbatidir.

4- bosqich uslubiyotida boshqaruvchanlik normasi S_{bosh} va ish o‘rinlarining soni S_{ish} borasidagi ma’lumotlardan foydalaniladi. Boshqaruvchanlik normasi S_{bosh} ishlab chiqarish tipi va boshqarish tizimidagi ierarxik darajaga ko‘p jihatdan bog‘liq bo‘ladi (8.1- jadval).

8.1-jadval

Boshqaruvchanlik normasi

Boshqaruvning ierarxik darajasi	Ishlab chiqarishni tashkil etish tipi		
	Ommaviy, yirik seriyali	Seriyali	Kichik seriyali, yagona nusxada ishlab chiqarish
Yuqori, o‘rta	6-9	5-9	4-9

Quyi	9-15	9-13	9-11
Ishlab chiqarish (usta)	35 gacha	30 gacha	25 gacha

Ushbu holatda sexdagi ishlab chiqarish uchastkalari soni quyidagi nisbat sifatida aniqlanadi:

$$n = \frac{]S_{ish}[}{]S_{ish}[} \quad (8.5)$$

Bu yerda:][- eng yaqin butun songacha yaxlitlash. (Agar, formulamizning kasr qismi 0,1 -0,2 dan oshmasa, u holda kichik songa yaxlitlash tavsiya etiladi.)

Tashkiliy loyihalashtirishning **5– bosqichida** ishlab chiqarish uchastkalarining predmetli ixtisoslashuvi amalga oshiriladi. Odatda, birinchi bosqichda shakllantirilgan konstruktiv – texnologik guruhlar soni ishlab chiqarish uchastkalarining maqbul darajadagi sonidan bir muncha ko‘p bo‘ladi. Konstruktiv – texnologik guruhlarini yanada yiriklashtirish maqsadida ularning reja – tashkiliy jihatlaridan foydalaniladi. Bunday jihatlar sirasiga ishlab chiqarish hajmi ishlov berilayotgan materiallar va detallardan buyumlar ishlab chiqarish takti (maromi), materiallar va detallarga ishlov berishning mehnat sig‘imliliği, asbob – uskunalarini qayta o‘rnatishlar soni va ularning mehnat sig‘imliliği va boshqalar kiradi. Mazkur jihatlarining deyarli barchasi detalga ishlov berish nisbiy mehnat sig‘imliliğining kompleks ko‘rsatkichi $k_{idet.}$ da mujassamlashgan bo‘lib, bu ko‘rsatkichni quyidagicha hisoblashimiz mumkin:

$$k_{i.det.} = \frac{\sum_j^{k_{oi}} t_{ij} \text{ dona}}{\tau_i k_b * 60} = \frac{\sum_j^{k_{oi}} t_{ij.dona} * N_i}{F_{haq} * k_b * 60} \quad (8.6)$$

Bu yerda: F_{haq} - rejalashtirilgan davrda asbob – uskunalar ish vaqtining haqiqatdagi fondi; $t_{ij.dona}$ - j – operatsiya davomida i- buyumning bir donasiga ishlov berish vaqti, minut.

Yiriklashtirish tashkiliy – rejalashtirish jihatlari o‘zaro bir muncha yaqin bo‘lgan konstruktiv – texnologik guruhlarni birlashtirish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Guruhga kirgan detallar soni $k_{det.i}$ yig‘indisi A ko‘rsatkichning qiymatiga tenglashgunga qadar yiriklashtirish davom ettiriladi. Mazkur hisoblashlarning mohiyati shundaki, unga ko‘ra ishlab chiqarish uchastkalari soni ularga xizmat ko‘rsatuvchi texnologik asbob – uskunalar soniga teng bo‘lishi lozim. A ko‘rsatkich qiymati quyidagicha aniqlanadi:

$$A = \frac{\sum_i k_{di}}{n} \pm 10\% \quad (8.7)$$

Oltinchi bosqichni amalga oshirish jarayonida belgilangan nomenklaturadagi va hajmdagi detallarni tayyorlash uchun zarur bo‘lgan material va detallarga ishlov berishning har bir operatsiyasi bo‘yicha talab etiluvchi ish o‘rinlari soni aniqlab topiladi. Har bir j –operatsiya bo‘yicha ish o‘rinlariga qabul qilingan ishchilar soni S_j^{qab} aniqlanadi. Ishlab chiqarish uchastkasining o‘rtacha yuklanganlik koeffitsienti izlab topiladi. Bunda:

$$S_i^{qab} =]S_i^{xis} [\quad (8.8)$$

7 – bosqich o‘zida ishlab chiqarishni tashkil etishning ilg‘or potokli usullaridan foydalangan holda ishlov berilishi mumkin bo‘lgan detallarni saralab olish amaliyotini ko‘zda tutadi.

8- bosqichni amalga oshirishda potokli liniyalarning turlarini tanlash va ularni hisob – kitob qilish ishlari bajariladi. Barcha amaliyot uch qadamda amalga oshiriladi. Dastlab, bir predmetli potok liniyalarida ishlov berilishi mumkin bo‘lgan detallar saralab olinadi. Bu xil liniyalarning yetarli darajada yuklanganligi saralash sharti bo‘lib hisoblanadi. Qolgan detallar orasidan keyingi qadamda, ko‘p predmetli o‘zgaruvchan potok liniyalarida ishlov berilishi mumkin bo‘lgan detallar tanlab

olinadi. Ishlab chiqarish rejasida mavjud, yuqoridagi jarayonlarga jalb etilmasdan qolgan barcha detallarga guruhli potok liniyalarida ishlov berish uchinchi qadamda ko‘rib chiqiladi.

9- bosqich sex (bo‘linmalar) va shuningdek potok liniyalariga qabul qilingan ishchi o‘rinlari soni haqidagi ma’lumotlardan foydalanishga asoslanadi. Mazkur ma’lumotlar va yana shu bilan birgalikda normativ - ma’lumotnoma axborotlaridan foydalangan holda, asosiy asbob – uskunalarni joylashtirish uchun zarur bo‘lgan taxminiy maydonni aniqlash talab etiladi.

10 – bosqich sexning yordamchi bo‘linmalaridagi asbob – uskunalarning tarkibi va ularning ro‘yxatini shakllantirish va shuningdek,ularni joylashtirish uchun zarur bo‘lgan maydonni aniqlashtirish bilan bog‘liq.

Loyihalashtirishning 9 va 10 – bosqichlarida nazarda tutilgan maydonlarni hisoblash, sexning barcha hududini quyidagi uch kategoriyaga ajratish orqali amalga oshiriladi:

- Asosiy ishlab chiqarish uchastkalarining asbob – uskunalari bilan band bo‘lgan ishlab chiqarish maydoni;

- Asosiy ishlab chiqarish uchastkalarining ish faoliyatining me’yorda bo‘lishini ta’min etuvchi yordamchi bo‘linmalar bilan band bo‘lgan yordamchi maydonlar;

- Maishiy – xizmat ko‘rsatish bo‘linmalari bilan band bo‘lgan xizmat ko‘rsatuvchi maydonlar.

Bitta ishchi o‘rni (stanok) band qilishi mumkin bo‘lgan maydon ulushi normatividan kelib chiqqan holda, ishlab chiqarish maydonlarini hisoblashni amalga oshirishimiz mumkin.

8.2 –jadvalda bitta stanok to‘g‘ri keluvchi maydonlarning solishtirma ulushi keltirib o‘tilgan.

**Bitta stanok egallashi mumkin bo‘lgan ishlab chiqarish maydonining
solishtirma ulushi**

Mexanik sex sinfi	Solishtirma ishlab chiqarish maydoni, ω_{sol}, m^2
1	10-15
2	16-20
3	25 dan yuqori

U holda

$$\omega_k^{may} = n_k * \omega_{sol} \quad (8.9)$$

Bu yerda: ω_k^{may} – k – bo‘linma (sex, uchastka)ning egallagan ishlab chiqarish maydoni, m^2 ; n_k - k – bo‘linma (sex, uchastka)dagi ishchi o‘rinlari soni; ω_{sol} – bitta stanokka to‘g‘ri keluvchi solishtirma ishlab chiqarish maydoni, m^2 .

11 – bosqich yordamchi xizmatlar tarkibini aniqlashtirishdan boshlanadi. Mexanik sexning yordamchi xizmatlari tarkibiga yordamchi bo‘linmalar va ombor binolari kiradi. Ular sirasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- Tayyorlash bo‘linmasi;
- Charxlash (o‘tkirlash) bo‘linmasi;
- Nazorat bo‘linmasi;
- Ta‘mirlash bo‘linmasi;
- Ish qurollarini saqlash va tarqatish ombori;
- Materiallar va yarim mahsulotlar ombori (maydonchasi);
- Operatsiyalar (texnologik amaliyotlar) o‘rtasidagi ombor (maydoncha);
- Tayyor detallar ombori (maydonchasi).

Bundan tashqari boshqa yordamchi bo‘linmalar ham ko‘zda tutilishi mumkin.

Charxlash (o‘tkirlash) bo‘linmasi qirquvchi instrumentlarning xizmat muddatlarini oshirish va ulardan to‘la qonli tarzda foydalanish maqsadlari uchun xizmat qiladi. Metall qirquvchi asbob – uskunalar 200 dan kam bo‘lmagan sexlarda bitta charxlash (o‘tkirlash) bo‘linmasi tashkil etilishi mumkin. Umumiy maqsadlarga mo‘ljallangan charxlash (o‘tkirlash) stanoklari soni silliqlash stanoklaridan tashqari metall qirquvchi stanoklari umumiy sonining o‘rtacha 4 – 6 foizini tashkil etadi. Bu borada shuni hisobga olish lozimki, maxsus o‘tkirlash stanoklari mexanik sexda o‘rnatilmaydi. Charxlash (o‘tkirlash) bo‘linmasining maydoni, bitta stanokka to‘g‘ri keluvchi solishtirma ishlab chiqarish maydoni 8 – 10 m² dan kelib chiqib, aniqlanadi.

Sexning nazorat bo‘linmasi korxonada texnik nazorat bo‘limining bir qismi hisoblanadi. Nazorat bo‘linmasi bilan bir qatorda potokli liniyalarga kirish va ulardan chiqishda ishlov berishning mehnat sig‘imliliigi yuqori bo‘lgan operatsiyalari oldidan detallarni tekshirish maqsadida qo‘shimcha nazorat postlari ham tashkil etilishi mumkin. Seriyali ishlab chiqarish tipida nazoratchilar soni umumiy ishchilar sonining 5-7 foizini, ommaviy ishlab chiqarish tipida esa ularning soni 12 – 15 %gachani (ba‘zi holatlarda undan ham ko‘proq) tashkil etadi. Zamonaviy nazorat asbob – uskunalardan foydalanish chog‘ida nazoratchilarning zaruriy soni qisqarib boradi. Nazorat bo‘linmasi egallashi mumkin bo‘lgan maydon quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$\omega_{naz} = 1,5 * P_{naz} \cdot \omega_{sol}^{naz} \quad (8.10)$$

Bu yerda: ω_{naz} - sexning nazorat bo‘linmasi egallagan maydon, m²; R_{naz} - sexga qabul qilingan nazoratchilar soni; ω_{sol}^{naz} – bitta nazoratchiga to‘g‘ri keluvchi solishtirma maydon normasi, m²; 1,5 – asbob – uskunalar bilan band maydonni hisobga oluvchi koeffitsient.

Bitta nazoratchiga to‘g‘ri keluvchi solishtirma maydon odatda, 5 -6 m² ni tashkil etadi. Nazorat postlari uchun 2 – 4 m² joy ajratiladi.

Sexning ta'mirlash bo'linmasi (bazasi) stanoklari soni, agar sexdagi umumiy stanoklar soni 200 tadan oshiq bo'lmagan holda umumiy stanoklar sonining 4 %idan kelib chiqib aniqlanishi mumkin. Stanoklar soni undan ortadigan bo'lsa, bu qiymat kamayib boradi. Ta'mirlash bazasining har bir stanogi uchun 17 -22 m² normativ sifatida belgilangan.

Ish qurollarini saqlash va tarqatish ombori ish qurollari va moslamalarni saqlash va ular bilan ishchilarni ta'minlash maqsadlari uchun xizmat qiladi. Ish qurollarini saqlash va tarqatish omborining egallagan maydoni sex ish tartibidan kelib chiqqan holda xizmat ko'rsatiladigan ishchi o'rinlari sonidan kelib chiqib aniqlanadi. Yagona nusxadagi ishlab chiqarish tipida ikki smenali ish tartibida sexning bitta metall qirquvchi stanogiga 0,7m² ; kichik seriyali ishlab chiqarishda – 0,5m² ;seriyali ishlab chiqarishda – 0,4 m²; yirik seriyali ishlab chiqarishda – 0,3 m²; yalpi ishlab chiqarishda – 0,25 m² normativdan foydalaniladi.

Bitta sayqallash, o'tkirlash yoki jilolash stanogiga to'g'ri keluvchi abraziv materiallarni saqlash uchun mo'ljallangan maydon taxminan 0,4 m² ni tashkil etadi.

Materiallar va yarim mahsulotlarning sex ombori ko'pincha tayyorlash bo'linmasi bilan birlashtiriladi. Yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarishli sexlarda ko'pincha yarim mahsulotlar (tanovor)ni saqlash uchun maydonchalar ko'zda tutiladi. Loyihalash amaliyotidan kelib chiqqan holda, metall qirquvchi asbob – uskunalar egallagan umumiy ishlab chiqarish maydonining 5 %idan oshiq bo'lmagan maydonni yarim mahsulotlar uchun ajratilishi tavsiya etiladi.

Tayyor detal va uzellar ombori qoidaga ko'ra sexning oxirgi chiqish yo'lagida, nazorat postlarining yonida joylashtiriladi. Uning maydoni stanoklar egallagan maydonning taxminan 10 foizini egallashi mumkinligi normativ sifatida qabul qilingan.

Operatsiyalar oralig'ida yarim tayyor mahsulotlarni saqlash bevosita ishchi o'rinlarining o'zida amalga oshirilishi va ular uchun maxsus joy ajratilishi ko'zda tutilmasligi ham mumkin.

Sexni loyihalashtirishda bosh kirish va chiqish yo‘laklarini, hamda piyodalar hududini ham ko‘zda tutish zarur. Ularning umumiy egallagan maydoni sex ishlab chiqarish maydonining qariyb 10 %ini tashkil etishi mumkin.

Sexni loyihalashtirishning **11 – bosqichi** ishlab chiqarishda band bo‘lgan personalning yaxlitlashtirilgan tarkibi va sonini aniqlash bilan bog‘liq. Sexning barcha personali quyidagi uch asosiy guruhga bo‘linadi:

- Asosiy kasb (mutaxassislik) ishchilari;
- Yordamchi ishchilar;
- FunkSIONal mutaxassislar va amaldagi rahbarlar.

Asosiy kasb (mutaxassislik) ishchilarning ro‘yxatdagi tarkibini sexdagi mavjud stanoklar soni, asbob – uskunalar ish vaqtining haqiqiy fondi, sexdagi ish tartibi, hamda bitta ishchi vaqtining haqiqiy fondidan kelib chiqqan holda, quyidagi formula bo‘yicha aniqlashimiz mumkin:

$$P_0 = \frac{\sum_j S_j^{mu} * F_{haq.ish} * k_{ko'p.st}}{F_{haq.ish} * k_{yu.k} * k_{ko'p.st}} \quad (8.11)$$

Bu yerda: $F_{haq.ish}$. – bitta stanok ishchisi ish vaqtining haqiqatdagi fondi, soat; k_{yuk} . – stanokning yuklanish koeffitsienti; $k_{ko'p.st}$. – bir nechta stanokka xizmat ko‘rsatish koeffitsienti (bir ishchi tomonidan bir nechta stanokka xizmat ko‘rsatilishini nazarda tutadi).

$k_{ko'p.st}$.ning tavsiya etilayotgan qiymati ishlab chiqarish tipiga bog‘liq bo‘lgani holda, yirik seriyali va yalpi ishlab chiqarish tipi uchun - 1,5 – 1,8; ishlab chiqarishning seriyali tipi uchun – 1,3 – 1,5; yagona nusxali ishlab chiqarish tipi uchun esa – 1,1 – 1,2 ni tashkil etadi.

Ishchining haqiqatdagi yillik ish vaqti fondi $F_{haq.ish}$.ni uning yillik mehnat ta‘tillarini, uzrli sabablar bo‘yicha ishga chiqmagan vaqtlarini hisobga olgan holda aniqlanishi lozim, u holda ishchining haqiqatdagi yillik ish vaqti fondini hisoblash formulasi quyidagicha ko‘rinishga ega bo‘ladi:

$$F_{kun.ish.} = F_{kun.} * k_{ish.} \quad (8.12)$$

Bu yerda: $k_{ish.}$ – kasallik varaqalari, mehnat ta'tillari va shu kabilar tufayli ish vaqtining yo'qotilishini hisobga olish koeffitsienti.

$k_{ish.}$ – koeffitsientini sex (korxon)ning ish tartibidan kelib chiqqan holda, bir ishchining minimal ish vaqti fondining 10 %i miqdorida olish tavsiya etiladi.

Yordamchi ishchilarning ro'yxat tarkibini 9.3- javdal ma'lumotlaridan foydalanib yiriklashtirilgan tarzda aniqlashimiz mumkin bo'ladi.

8.3-jadval.

Xodimlarning ro'yxatdagi sonini hisob – kitob qilish normativlari

Xodimlar kategoriyasi	Hisob – kitob bazasi	Normativ, %
Yordamchi ishchilar	Asosiy kasbdagi ishchilar soni	16 -25
Funksional mutaxassislar va chiziqli rahbarlar*	Ishchilarning umumiy soni	10-13

*Sexni boshqarishning tashkiliy tuzilmasi shakllantirilgandan so'ng aniqlashtiriladi.

Yakunlovchi, 12 – bosqichda sexning asosiy va yordamchi bo'linmalarini, bo'linmalardagi asbob – uskunalarni va shu kabilarini makon bo'yicha rejalashtirish amalga oshiriladi. Mexanik ishlov berish sexi binosini tanlashda uning barcha bo'linmalarini joylashtirish uchun zarur bo'lgan er maydoni yig'indisidan kelib chiqib, ish ko'riladi. Bino, odatda, to'g'ri burchaklii bo'lib, uning tavsiya etilayotgan kengligi va uzunligi nisbatlari 3:2 ni tashkil etishi lozim.

Binoning tomi ustunlarga tayanadi, ularning setkasi quyidagi mumkin bo'lgan o'lchamlar bilan tavsiflanishi mumkin:

- Sex oraliq maydoni kengligi (ko'ndalangiga sex kolonnalari orasidagi masofa) 18,24, 30 yoki 36 m.ni tashkil etishi mumkin;

- Ustunlarning qadami (sex o‘qi bo‘ylab) 6,9 yoki 12 m. qilib olinadi.

Ayni bir uchastkani sexning bitta oralig‘ida joylashtirish tavsiya etiladi. Sex tarxini chizmalarda 1 : 100 nisbatda tasvirlash talab etiladi.

8.2. Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarishlarda tashkiliy loyihalashtirish

Yagona nusxadagi va mayda seriyali ishlab chiqarish sharoitida tashkiliy loyihalashtirishning taklif etilayotgan uslubiyoti hozirgidagidek, bo‘linmadagi asbob – uskunalarning tarkibiga emas, balki bo‘linmalarning boshqaruvchanlik normalaridan foydalanish asosiga quriladi. Mazkur yondashuvning oqilona ekanligini ishlab chiqarishni tashkil etish uslubiyoti sohasining yetuk mutaxassislaridan biri V. Petrov ham alohida ko‘rsatib o‘tadi. Ayni chog‘da, sex (bo‘linma) maqsadli ixtisoslashuvga ega bo‘lsada, biz korxonada sexlari (bo‘linmalari)ning asosiy uchastkalari funksional ixtisoslashuvga ega bo‘ladilar deb, hisoblaymiz. Bunday yondashuvning istiqbolli ekanligini bugungi kunda ishlab chiqarish amaliyoti ham ko‘rsatib turibdi. Loyihalashtirishning aynan ushbu yondashuvigina, maqsadli yondashuvning avfzalliklarini saqlab qolgan holda, ishlab chiqarish tizimlarining egiluvchanligini, asbob – uskunalarning etarlicha yuklanganligini ta‘min etishi mumkin.

Ishlab chiqarish tizimlarini tashkiliy loyihalashtirishning butun bir jarayoni bir qator o‘zaro bog‘liq bo‘lgan bosqichlardan tashkil topadi.

1 – bosqich mahsulot portfelini tayyorlash chog‘ida har bir qayta ishlov berish operatsiyasini bajarish borasidagi boshqariluvchanlik normasini aniqlash zaruriyati bilan bog‘liqdir.

Korxonada personalni malakasini hisobga olgan holda, boshqariluvchanlik normasi G. Slizengerning emperik formulasi bo‘yicha aniqlab topilishi mumkin:

$$N_{bosh.} = \frac{50}{C_r^{0,53} * K_{bir}^{0,046}} \quad (813)$$

Bu yerda: S_r - bo‘linmada bajariladigan ish (operatsiya)larning o‘rtacha razryadi; K_{bir} .- operatsiyalarni biriktirish koeffitsienti; $N_{bosh.}$ - ishlab chiqarish menejeri (uchastka ustasi) tomonidan xizmat ko‘rsatiluvchi ishchi o‘rinlari soni bilan ifodalanuvchi, boshqariluvchanlik normasi.

Taklif etilayotgan formula mutaxassislarning fikricha, bir muncha ijobiy natijalarni beradi. Odatda, operatsiyalarni bajarish bilan bog‘liq bo‘lgan ishlarning o‘rtacha razryadi oldindan ma’lum bo‘ladi. Operatsiyalarni biriktirish koeffitsienti K_{bir} .dan birgina j - operatsiyani tahlil etishda foydalanish qabul qilingan amaliyotdan bir muncha farq qilsada, ammo mazkur ko‘rsatkichning mazmun – mohiyatiga zid kelmaydi. Uni hisoblashda j - operatsiyani bajarishda band bo‘lgan ishchi o‘rinlari (asbob - uskunalar)ning hisob – kitob soni - $S_j^{his.}$ dan foydalaniladi, ya’ni:

$$K_{bir.j} = \frac{1}{S_j^{his}} \quad (8.14)$$

K_{bir} .va S_r ko‘rsatkichlariga ega bo‘lgan holda, G. Slizenger formulasidan foydalanib, har bir j - operatsiya bo‘yicha boshqariluvchanlik normasi $N_{bosh.}$ ni hisoblab topish mumkin bo‘ladi.

2 – bosqich uchastkalar sonini aniqlash va ularning jihatlarini o‘zaro taqqoslash bilan bog‘liq. Buning uchun barcha qayta ishlash operatsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruvchanlik normasining jamlanma yig‘indisi, aynan esa $\sum_j N_{bosh.j}$ hisob – kitob qilinadi. So‘ngra esa,

$$Y = \sum_j \frac{N_{bosh.j}}{N_{bosh.}^{o'rt.}} \quad (8.15)$$

nisbati asosida asosiy uchastkalar soni aniqlanadi. Bu yerda: $N_{bosh.}^{o'rt.}$ - sanoatning mazkur tarmog‘ida qabul qilingan boshqariluvchanlik normasining o‘rtachasi. Y ning olingan qiymati eng yaqin butun songacha yaxlitlanadi.

Mazkur bosqichning nihoyasida bitta asosiy ishlab chiqarish uchastkasining oʻrtacha boshqariluvchanlik normasi - $N_{bosh.}^{uch.}$ qiymati aniqlanadi:

$$H_{bosh.}^{uch.} = \sum_j H_{bosh.j} / Y \quad (8.16)$$

3 – bosqich. Mazkur bosqichni amalga oshirish natijasida funksional uchastkalar shakllantiriladi. Ularning har biri bir yoki nisbatan uncha koʻp boʻlmagan qayta ishlash operatsiyalarini bajarishga ixtisoslashgan boʻladi. Uchastkaning koʻlami $N_{bosh.}^{uch.}$ oʻlchami bilan aniqlanadi. Bu ishning mohiyati shundaki, bir necha operatsiyalarni turli uchastkalarda bajarish imkoniyatini hisobga olgan holda, $N_{bosh.j}$ yigʻindisi $N_{bosh.}^{uch.}$ ga teng operatsiyalarni saralab olishdan iboratdir.

Bir nechta uchastkalarga taqsimlangan operatsiyalar boʻyicha mazkur uchastkalarga birlashtirilgan operatsiyalarning mehnat sigʻimlili k_u hisoblanadi. Misol uchun, №1 va №2 uchastkalar oʻrtasida j - operatsiya bajarilishini taqsimlash chogʻida $N_{bosh.j} = 30$ ga teng boʻlsa va mazkur operatsiyaning umumiy boshqariluvchanlik normasi - $N_{bosh.j}$ ning 20 ga teng boʻlgan bir qismi (yoki taxminan 70%) №1 uchastkaga, qolgan 10 ga teng boʻlgan qismi ($\approx 30\%$) №2 uchastkaga tegishli boʻlsin. Aytaylik, j - operatsiyani bajarishning umumiy mehnat sigʻimlili 104 soat boʻlsa, №1 uchastkada ushbu operatsiyani bajarishning mehnat sigʻimlili $104 * 0,7 \approx 73$ soatni, №2 uchastkada esa uni bajarishning mehnat sigʻimlili $104 * 0,3 \approx 31$ soatni tashkil etadi. Shu tariqa, mazkur bosqichni amalga oshirish natijasida uchastkalarining boshqariluvchanlik normasi $N_{bosh.j}$ maʼlumligi sharoitida uchastkalarining operatsion (jarayonli) ixtisoslashuvi amalga oshadi.

4- bosqich uni amalga oshirish asnosida u yoki bu funksional uchastkaga birlashtirilgan asbob – uskunalarning tarkibiga oʻyinlik kiritiladi. Bu jarayonning mohiyati quyidagilarda namoyon boʻladi.

Agar uchastkaga birlashtirilgan operatsiya faqat, mazkur uchastkada amalga oshirilsa va asbob – uskunalarning yagona maʼlum bir turida bajarilsa, ushbu holatda, asbob – uskunalarning mazkur turi ham, ushbu uchastkaga birlashtiriladi.

Agar operatsiya bir nechta uchastkalarga taqsimlangan bo'lsa, ammo asbob – uskunalarning ma'lum bir yagona turida bajarilsa, u holatda asbob – uskunalarning mazkur turi mazkur uchastkalarining har biriga biriktiriladi.

Asosiy xulosalar

1. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish zaruriyati bozor iqtisodiyotiga o'tishdan, yangi mahsulot o'zlashtirishdan, mahsulot sifatini oshirishdan va mulkchilik shaklining o'zgarishidan kelib chiqadi.

2. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashning asosiy usullari: 1. Tajriba usuli; 2. Ekspert usuli; 3. Normativ usul; 4. O'lcham usul; 5. Matematik modellash usullari hisoblanadi:

3. Ishlab chiqarish menejmentining samaradorligi ko'p hollarda oldingi, ya'ni strategik marketing va innovatsion menejment bosqichlarida bajarilgan ishlar sifati bilan aniqlanadi.

4. Tashkilotda boshqaruv tizimini tashxislash va monitoring qilib borish doimiy tavsifga ega bo'lishi kerak.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishda tizimli yondashuvning o'rni nimadan iborat?

2. Iqtisodiy tizim nima?

3. Ijtimoiy tizimning mohiyatini yoritib bering?

4. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash jarayonini izohlab bering?

5. Loyihalashtirishning qanday usullari mavjud?

6. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash jarayoni qanday bosqichlardan tashkil topgan?

7. Boshqaruv samaradorligini hisoblash formulasining mohiyatini ochib bering?

8. Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy samaradorligi nima va u qanday aniqlanadi?

9-bob. ISHLAB CHIQRISH HARAJATLARINI BOSHQARISH

9.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati

Ishlab chiqarish harajatlari deyilganda, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'molchilarga yetkazib berishga qilinadigan barcha sarflar tushuniladi. Ishlab chiqarish sarf-harajatlari tarkibiga xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yonilg'i va energiya uchun qilingan harajatlar, asosiy kapital amortizatsiyasi, ish haqi va ijtimoiy sug'urtaga ajratmalari, foiz to'lovlari va boshqa harajatlar kiradi. Ishlab chiqarishga qilingan barcha sarf-harajatlarning puldagi ifodasi mahsulot tannarxini tashkil qiladi.

Korxonalar va firmaning bozorga mahsulot yetkazib berishdagi qobiliyati va intilishini belgilovchi eng muhim omillardan biri-ishlab chiqarish harajatlari. Har qanday tovarni ishlab chiqarish o'zining nisbatan kamyobligi tufayli ma'lum bahosiga ega bo'lgan iqtisodiy resurslar harajati talab etadi. Korxonalar yoki firmaning bozorga chiqarishga intilgan qandaydir tovarining miqdori bir tomondan, uni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan bahoga (harajatlarga) va resurslardan foydalanish samaradorligiga bog'liq bo'lsa, ikkinchi tomondan, bozorda sotiladigan tovarning bahosiga bog'liq bo'ladi.

Iqtisodchilar harajatlarga barcha to'lovlarni-tashqi va ichki to'lovlarni, oxirgisiga normal foydani ham qo'shib hisoblaydilar. Ular resurslarni mo'ljallangan faoliyat doirasida to'plash va saqlash uchun zarur bo'ladi. Agar buxgalterni firma yoki korxonaning moliyaviy balansi qiziqtirsa hamda u aktiv va passivni nazorat qilib borsa, korxonalar (firma)ning o'tgan davrlardagi faoliyati foydaliligini baholasa, iqtisodchilar va korxonalar rahbarlari esa aksincha, korxonaning kelajagi bilan qiziqadilar. Ularning oldilarida harajatlarni qanday qilib kamaytirish va rentabellikni oshirish zarurligi vazifasi turadi. Ular o'z navbatida, iqtisodiy yoki faqat shu turdagi tovarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan harajatlar bilan qiziqadilar. Bunda shu tovarning o'rniga boshqa turdagi muqobil tovarni ishlab chiqarish mumkin bo'ladi.

va uning uchun ma'lum turdagi resurslar tanlanadi. Natijada firma yoki korxonaning resurslardan eng yaxshi darajada foydalanish imkoniyatlari saqlab qolinadi.

Korxonalar faoliyat yuritish jarayonida moddiy va pul harajatlarini sarflaydilar. Korxonaning umumiy harajatlari ichida ishlab chiqarish harajatlari eng katta salmoqqa ega. Ishlab chiqarish harajatlari majmuasi korxonaga mahsulot ishlab chiqarish qanchaga tushishini ko'rsatadi, ya'ni mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladi.

Korxonalar, shuningdek, mahsulotni sotish bo'yicha harajatlarni, ya'ni ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat (tashish, qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) harajatlarini ham amalga oshiradilar

Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini tashkil qiluvchi harajatlar iqtisodiy mazmuniga ko'ra, quyidagi elementlarga asosan guruhlariga taqsimlanadi:

- moddiy harajatlar;
- asosiy fondlar amortizatsiyasi;
- mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan harajatlar;
- ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan harajatlar;
- boshqa harajatlar.

Mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan harajatlar—korxonaning asosiy ishlab chiqarish personalini mehnatiga haq to'lashga sarflanadigan harajatlar bo'lib, ishlab chiqarishdagi yuqori natijalar uchun mukofotlar, rag'batlantiruvchi va tovon to'lovlari, jumladan, qonunchilikda belgilangan normativlar chegarasida narxlarning o'sishi va indeksatsiya uchun to'lovlar, shuningdek, korxonada xodimlari shtatida bo'lmagan, lekin asosiy ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar uchun to'lanuvchi haqni o'z ichiga oladi.

Iqtisodiy harajatlar-firma yoki korxonaga to'lash shart bo'lgan to'lovlardir yoki korxonaga (firma) resurslarni muqobil ishlab chiqarishlarda foydalanishdan korxonaga o'ziga jalb etish uchun resurslarni etkazib beruvchilarga to'plashi shart bo'lgan foydadir. Bunday to'lovlar yo tashqi yoki ichki to'lovlar bo'lishi mumkin. Korxonaga (firma)ni o'z hisobidan mehnat resurslari, xom-ashyo, yoqilg'i, transport xizmatlari,

energiya va boshqalar bilan ta'minotchilar foydasiga berilgan pul to'lovlari, ya'ni pul harajatlari tashqi harajatlar deb ataladi. Boshqacha so'z bilan aytsak, tashqi harajatlar-shu korxonaga (firma)ga egalik qilmaydigan ta'minlovchi tashkilotlarning resurslari uchun to'lovlardan iboratdir.

Ammo korxonaga bulardan tashqari faqat, o'z ixtiyorida bo'lgan ma'lum hil resurslardan ham foydalanishi mumkin.

Ma'lumki, resurslar korxonaning o'zini o'zi yoki foydalanish uchun olinganmi, bundan qat'iy nazar, ulardan ma'lum usullar bilan foydalanish birmuncha harajatlar talab etadi.

Resurslardan foydalanish bo'yicha bo'ladigan harajatlar ichki harajatlar, ya'ni haq to'lanmaydigan harajatlar deb ataladi. Korxonaga nuqtai nazaridan resurslarni eng foydali maqsadlarda ishlatish bo'yicha pul harajatlari uning ichki harajatlariga teng keladi. Masalan, qandaydir savdo do'koni egasi uni qurish uchun o'z ixtiyoridagi joydan foydalandi. Bunda u har oylik renta foydasidan voz kechadi, aks holda u bu joyni boshqalarga ijaraga topshirib foyda ko'rishi mumkin edi. Yoki boshqa misol olsak, xususiy korxonaga rahbari menejmentlik sohasidagi xizmatlarni boshqa firmaga topshirib o'z ish haqidan voz kechishi mumkin edi.

Korxonaga yoki tarmoqni berilgan hajmdagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun qiladigan harajatlari ishlab chiqarishda band bo'lgan barcha resurslar miqdorini o'zgartirish imkoniyatlariga bog'liqdir.

Foydalaniladigan ko'pgina resurslar miqdori-ko'pincha jonli mehnat turlari, xom-ashyo, yoqilg'i energiyasi va boshqalar osongina tez o'zgartirilishi mumkin. Boshqa resurslar ularni o'zlashtirish uchun ko'p vaqt talab qiladilar. Masalan, qayta ishlash sanoati korxonalari, ya'ni uni ishlab chiqarish binolarining maydonlari, undagi mashina va dastgohlarning miqdori uzoq vaqt mobaynidagina o'zgartirilishi mumkin. Ayrim og'ir sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarish quvvatini o'zgartirish bir necha yillar talab etadi.

Ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan resurslar miqdorini o'zgartirishga turlicha vaqt ketganligi tufayli qisqa muddatli va uzoq muddatli davrlar ajratiladi.

Qisqa muddatli davr-bu korxonalar o'zining o'zgarish ishlab chiqarish quvvatidan intensiv foydalanish darajasini o'zgartirishi uchun etarli miqdordagi davrdir.

Qisqa muddatli davr-o'zgarish quvvatlar davridir

Uzoq muddatli davr-o'zgarish turadigan quvvatlar davridir.

Amal qilib turgan korxonalar (firmalar) nuqtai nazaridan uzoq muddatli davr ancha uzun bo'lgan davr bo'lib, bunda band bo'lgan barcha resurslar va ishlab chiqarish quvvati miqdorini ham o'zgartirish mumkin bo'ladi. Tarmoq nuqtai nazaridan olsak, uzoq muddatli davr shuningdek o'z ichiga uning tarkibida amal qilib turgan firmalar bo'lib, tarmoqni tark etib ketishi, yangilari esa yaratilib, tarmoq tarkibiga qo'shilishi uchun yetarli bo'lgan vaqtni o'z ichiga oladi. Mahsulot ishlab chiqarishning kamayib borishi yoki «nisbatlar o'zgarish» qonuni shuni tasdiqlaydiki, ma'lum vaqtdan so'ng o'zgaruvchan resurslar birligining (masalan, mehnatning) o'zgarish resurslarga (masalan, yer, kapitalga) sarfini oshirib borish har bir keyingi o'zgaruvchan resurs birligiga to'g'ri keladigan qo'shimcha pirovard mahsulotni ishlab chiqarishni kamaytiradi. Demak, harajatlar ortadi, ishlab chiqarish pasayadi.

Boshqacha qilib aytsak, agar shu mashinalarda xizmat qiluvchi ishchilar soni oshib borgan sari mahsulot ishlab chiqarish hajmi ham pasayib boraveradi. Masalan, uncha katta bo'lmagan mebel ishlab chiqarish ustaxonasida ma'lum miqdordagi tokarlik, randalovchi, kesuvchi va shunga o'xshash dastgohlar mavjud. Agar, shu firma atigi ikki ishchini ishga jalb etadigan bo'lsa, umumiy ishlab chiqarish hajmi va mehnat unumdorligi darajasi pasayib ketgan bo'lar edi. Bu ishchilar bir ishdan ikkinchi ishga o'tib, ish vaqtini bekor ketkazib yurar edilar va ishlab chiqarish samarador bo'lmay qolar edi. Ishchilar sonini o'stirish bilan bu kamchiliklar bartaraf etilar edi. Dastgohlardan foydalanish to'liq bo'lib, ishchilar aniq operatsiyalarni bajarishda ixtisoslashar edilar. Natijada bekorchi vaqtlar kamayib samaradorlik ortar edi.

Ishchilarning keyinchalik yana ko'payib borishi ularning ortiqchaligi muammosini keltirib chiqaradi. O'zgarish ishlab chiqarish quvvati sharoitida har bir ishchiga shuncha kam dastgohlar to'g'ri kelar edi. Ishchilar sonini yanada oshirib

borish butun ishlab chiqarishni ular bilan to'ldirib yuborish zarur bo'lar edi. Natijada ishlab chiqarish jarayoni to'xtaydi. Bu qonun bo'yicha demak, pirovard mahsulot yo'qolib ketmoqda. Bir gektardan olinadigan hosildorlikni ko'rib chiqaylik. Dehqonning ixtiyorida o'zgarmas 80 ga yeri bor. U tuproqni kul'tivatsiya qilmasdan har gektardan 40 ts hosil oldi deylik. 1chi ishlov berilgandan so'ng, hosil gektaridan 50 tsga oshdi. 2chi ishlovdan so'ng hosil 57 tsga, 3chi ishlovdan so'ng-61 tsga, 4chidan so'ng-63 tsga etdi. Dalaga keyingi ishlov berishlar hosildorlikni unchalik oshirmadi. Agar ish boshqacha bo'lganda edi, butun dunyoning donga bo'lgan talabini atigi shu 80 ga erni faqat intensiv ishlash yo'li bilan qondirish mumkin bo'lar edi. Haqiqatda ham, ishlab chiqarishning natijasini kamayib borishi ro'y bermaganda edi, butun yer yuzini bitta guldon hajmidagi yerdan olingan hosil bilan boqish mumkin bo'lardi.

Doimiy harajatlar deb, hajmi ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining o'zgarishiga qarab o'zgaraydigan harajatlarga aytiladi. Doimiy harajatlar korxonani ishlab chiqarish dastgohlarining borligi, ularni amal qilishi bilan bog'liq harajatlar bo'lib korxonaga hech narsa ishlab chiqarmasa ham amalga oshiriladi (korxonaga tomonidan to'lanadi). Odatda, doimiy harajatlarga qimmatli qog'ozlar bo'yicha majburiyatlarning to'lovi, reja to'lovlari, binolar va dastgohlar amortizatsiyasining bir qismi, sug'urta to'lovlari, korxonaga mutaxassislarini tayyorlash to'lovlari, rahbar xodimlarga haq to'lashlar kiradi.

Ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining o'zgarishiga bog'liq holda o'zgaradigan harajatlar miqdoriga «o'zgaruvchan harajatlar» deyiladi. Ularga xomashyo, materiallar, yoqilg'i, energiya, transport xizmatlari, mehnat resurslarining ko'pgina qismi va shunga o'xshash mehnat resurslari uchun harajatlar kiradi. Shuni aytish kerakki, ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining bir birlikka o'sishi (yoki kamayishi bilan) o'zgarmas harajatlar summasining o'sishi / Δ / doimiy bo'lib qolmaydi. Ishlab chiqarishning ko'payishi jarayonida o'zgaruvchan harajatlar qandaydir vaqt mobaynida past sur'atlar bilan ortib boradi. Shunday holat ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining ma'lum miqdorigacha davom etadi. Shundan

so'ng o'zgaruvchan harajatlar har bir keyingi ishlab chiqariladigan mahsulot uchun yuqori sur'atlarda oshib boradi. O'zgaruvchan harajatlarning bunday harakati foydalilikning (qaytimning) kamayib borish qonuni bilan belgilanadi.

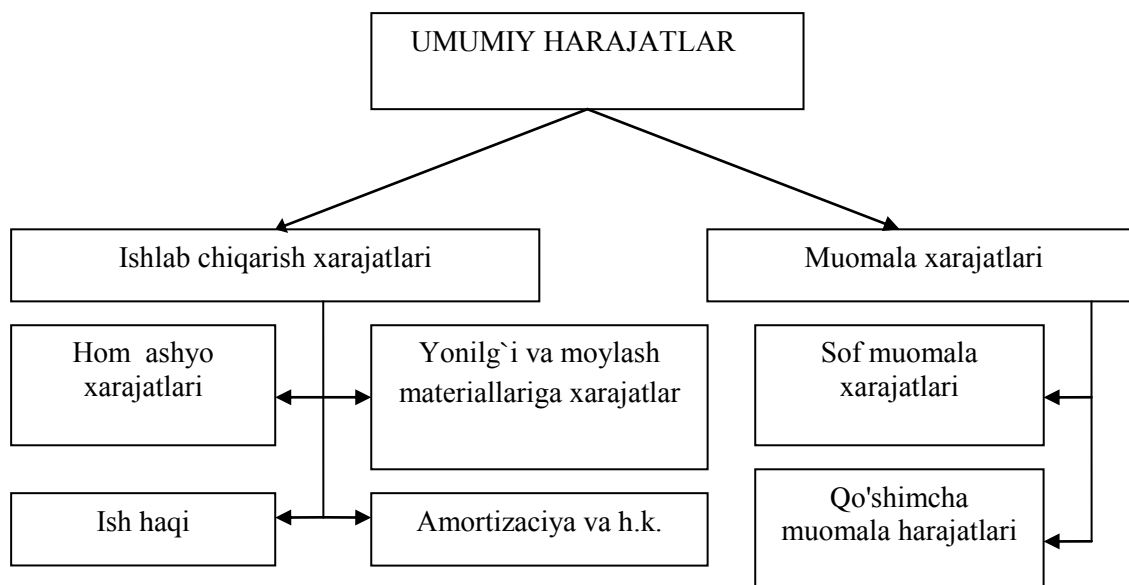
Mahsulot birligi uchun to'g'ri kelgan harajatlar o'rtacha harajatlardir. Xususan, harajatlarning mana shu o'rtacha miqdori odatda mahsulot birligi uchun belgilangan baho bilan taqqoslashda ishlatiladi.

«Pirovard harajatlar» (MC), deb yana bir mahsulot birligini ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan ortiqcha (qo'shimcha) harajatlarga aytiladi. Pirovard harajatlar umumiy harajatlar yig'indisi (summasi) o'zgarishining (TC) ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining (miqdorining) o'zgarishiga (Q) nisbati bilan topiladi. Pirovard harajatlar mahsulot hajmining bir birlikka ko'payishi yoki kamayishi bilan bog'liq bo'lgan harajatlarning o'zgarishini ko'rsatadi. Pirovard harajatlarni pirovard tushum (mahsulot sotishdan kelgan pul mablag'lari) bilan taqqoslash, mahsulot hajmini bir birlikka ortishi yoki kamayishi bilan bog'liq tushumning o'zgarishini ko'rsatadi va firmaga ishlab chiqarish hajmining u yoki bu tomonga o'zgarishi foydaliligini yuzaga chiqarishga imkon beradi.

9.2.Ishlab chiqarish harajatlari guruhlash

Ishlab chiqarish harajatlarini ikkiga bo'lib o'rganish mumkin: bevosita ishlab chiqarish harajatlari va muomala harajatlari (9.1-chizma). Tovar birligining qiymatida ishlab chiqarish harajatlari faqat, uning bir qismini tashkil qiladi. Ishlab chiqarish harajatlari tovar qiymatidan foyda miqdoriga kam bo'ladi. Muomala harajatlari tushunchasi tovarlarni sotish jarayoni bilan bog'liq bo'lib, shu tovarlarni ishlab chiqaruvchidan olib, iste'molchiga etkazilguncha ketadigan sarflarga aytiladi. Ular ikki guruhga bo'linadi: qo'shimcha muomala harajatlari va sof muomala harajatlari. Tovarlarni o'rash, qadoqlash, saralash, transportga ortish, tashish va saqlash harajatlari qo'shimcha muomala harajatlari hisoblanadi. Muomala harajatlarning bu turlari ishlab chiqarish harajatlarning davomi hisoblanib, tovar qiymatiga kiradi va

uning qiymatini oshiradi. Harajatlar tovarlar sotilgandan keyin olingan pul tushumi summasidan qoplanadi.



9.1-rasm. Harajatlarning namoyon bo'lish sohasiga ko'ra turkumlanishi

Sof muomala harajatlari sotuvchi maoshi, marketing (iste'molchilar talabini o'rganish), reklama va shu kabi harajatlardan iborat bo'ladi. Sof muomala harajatlari tovar qiymatini oshirmaydi va ishlab chiqarish jarayonida yaratilgan tovarni sotgandan keyin olingan foyda hisobidan qoplanadi.

Ishlab chiqarish harajatlarning ikkinchi yo'nalishdagi kontseptsiyalari marjinalistlar va neoklassiklar tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, ular bu boradagi klassik nazariyalarni ham ma'lum darajada hisobga oladilar. Biroq, bu kontseptsiyalarning o'ziga xos tomoni shundaki, ular ishlab chiqarish harajatlarini tushuntirishda resurslarning cheklanganligi va ulardan muqobil foydalanish imkoniyatlaridan kelib chiqadilar.

Ma'lumki, muayyan bir resursni ishlab chiqarishning biron-bir yo'nalishi bo'yicha sarflanishi endilikda bu resursdan boshqa yo'nalishlarda foydalanish imkoniyatini cheklab qo'yadi. Shunga ko'ra, tadbirkor (yoki resurs egasi) mazkur resursni eng yuqori darajada naf keltiruvchi yo'nalishga sarflashga harakat qiladi.

Iqtisodiy resurslarni eng yuqori naf olish maqsadida boshqa muqobil yoʻnalishlarda ishlatilishiga yoʻl qoʻymay oʻziga jalb etish uchun toʻlov, iqtisodiy yoki zimmasiga tushuvchi harajat deb ataladi.

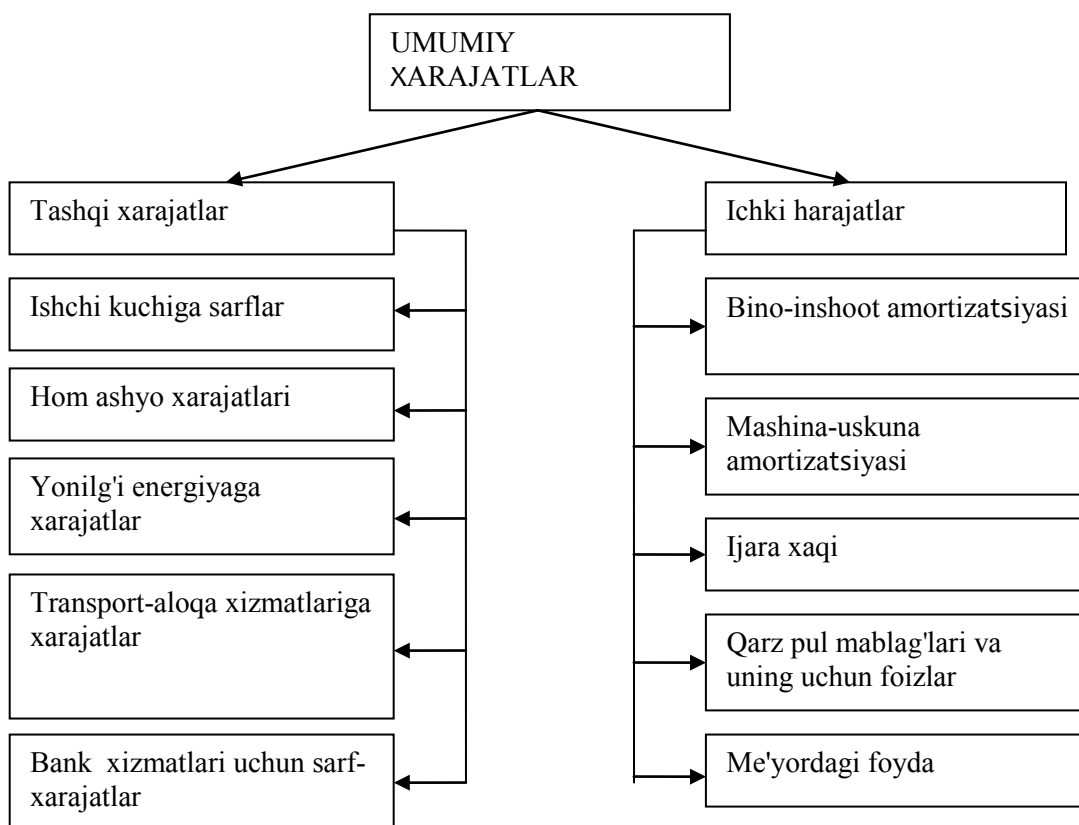
Iqtisodiy harajatlar mikrodarajadagi iqtisodiy koʻrsatkichlardan biri boʻlib, korxonalar (firma) miqyosida muayyan turdagi mahsulot ishlab chiqarish yoki xizmat koʻrsatishning samaradorlik darajasini ifodalashda muhim ahamiyat kasb etadi.

Marjinalistik sarf-harajatlar nazariyasi boʻyicha korxonalar ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan resurslar oʻz resurslari yoki jalb qilingan resurslar boʻlishi mumkin. Shunga koʻra, harajatlar ichki yoki tashqi harajatlarga boʻlinadi. Tashqi harajatlar korxonalar tomonidan zarur resurs va xizmatlarni tashqaridan toʻlov asosida jalb etishi natijasida vujudga keladigan harajatlardir. Bunday harajatlarga yollanma ishchilar ish haqi, xom-ashyo va materiallar uchun toʻlovlar, kredit uchun foiz toʻlovlari, ijaraga olingan yer uchun renta, transport xizmati va boshqa har xil xizmatlar uchun toʻlovlar kiradi. Tashqi harajatlar toʻlov hujjatlari bilan rasmiylashtiriladi, shu sababli buxgalteriya harajatlari deb ham ataladi.

Korxonaning oʻziga tegishli boʻlgan resurslardan foydalanishi bilan bogʻliq harajatlar ichki harajatlar deyiladi. Bunday harajatlar pul toʻlovlari shaklida chiqmaydi. Shu sababli ichki harajatlar darajasini baholash oʻz resurslari qiymatini shunga oʻxshash resurslarning bozordagi narxlariga taqqoslash orqali amalga oshiriladi. Shu bilan birga tadbirkorlik faoliyatini ushlab turish uchun zarur boʻlgan toʻlov – normal (meʼyordagi) foyda ham renta va ish haqi bilan birga harajatlarning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Normal foyda iqtisodiy foydadan farq qiladi. Normal foyda – bu iqtisodiy resurs sifatidagi tadbirkorlik qobiliyatini ragʻbatlantirib turish uchun toʻlanadigan haq hisoblanadi. Agar biror-bir faoliyat turi normal foyda keltirmasa, tadbirkor bu faoliyat turi bilan shugʻullanishdan toʻxtaydi va oʻzining kuch-quvvatini boshqa faoliyatga sarflaydi.

Sarf-harajatlarni ichki va tashqi harajatlarga ajratish, korxonalar iqtisodiy faoliyati samaradorligini oshirish yoʻllarini qiyosiy tahlil qilish imkoniyatini beradi.

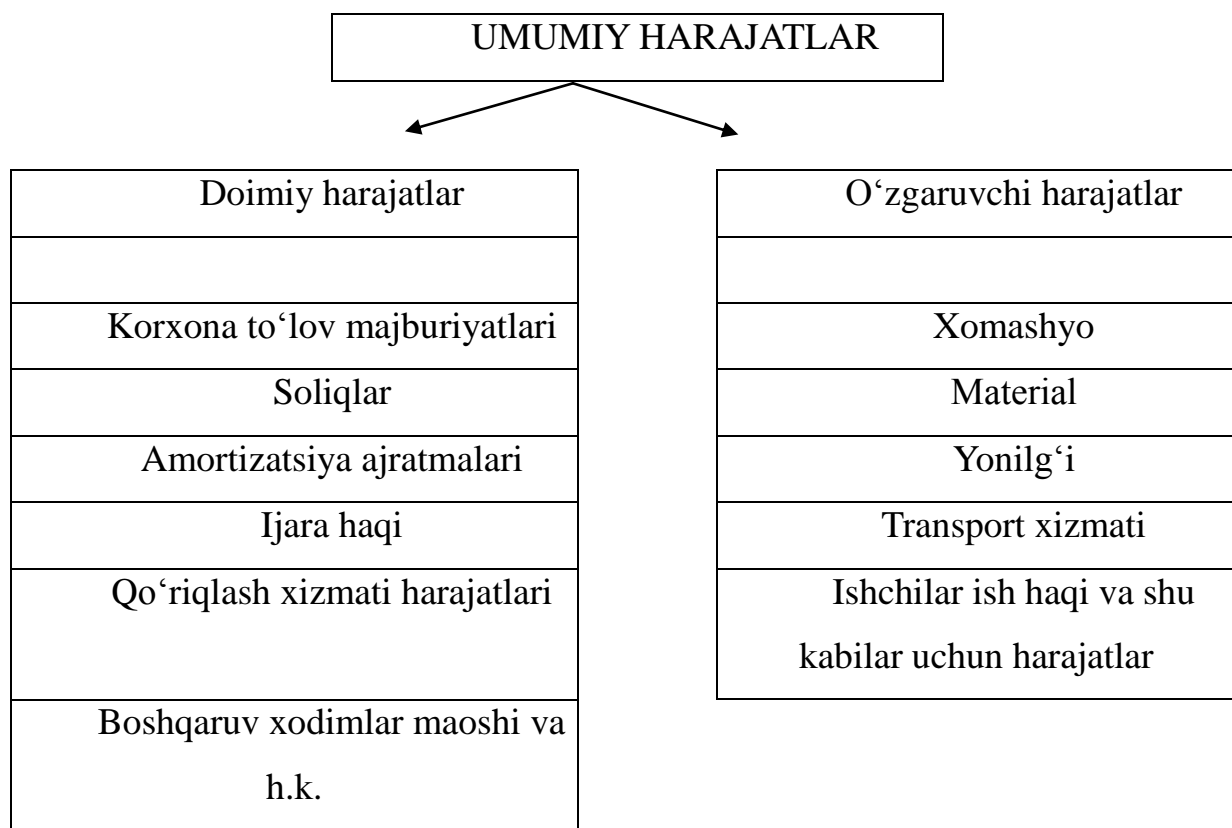


9.2- rasm. Harajatlarning jalb etilish manbaiga ko‘ra turkumlanishi.

9.3. Ishlab chiqarish harajatlariga ta’sir etuvchi omillar

Ishlab chiqarish harajatlariga, asosiy ishlab chiqarish fondlarini ishga tayyor holatda saqlab turish - kapital, o‘rta va joriy ta’mirlash, mashina va asbob-uskunalarga qarash va ekspluatatsiya qilish uchun sarflanuvchi barcha harajatlar kiradi. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini ta’mirlash bo‘yicha murakkab ishlar amalga oshirilib, harajatlar bir xilda taqsimlanmaganda korxonalar mahsulot tannarxi hisobiga asosiy fondlarni ta’mirlash uchun zahira fondlari tashkil qilishi mumkin.

Ishlab chiqarish hajmining o‘zgarishiga ta’sir qilish yoki qilmasligiga qarab harajatlar doimiy va o‘zgaruvchi harajatlarga bo‘linadi.



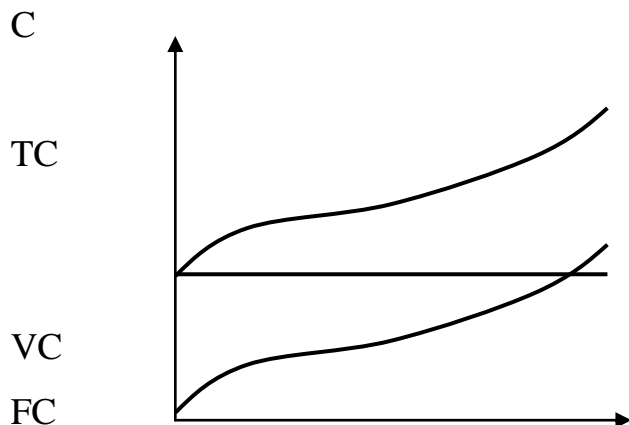
9.3.rasm. Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishi ta'siriga qarab harajatlarni turkumlash

Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga (qisqarishi yoki ortishiga) ta'sir qilmaydigan harajatlar doimiy harajatlar deyiladi.

Doimiy harajatlar (FC) ishlab chiqarish hajmining o'sishiga bevosita ta'sir etmaydi va ishlab chiqarishning har qanday, hatto nolinchida ham mavjud bo'ladi. Bunga korxonaning to'lov majburiyatlari (zayomlar bo'yicha foiz va boshqa), soliqlar (ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmagan turlari), amortizatsiya ajratmalari, ijara haqi, qo'riqlash xizmatiga to'lov, uskunalarga xizmat ko'rsatish sarflari, boshqaruv xodimlari maoshi va shu kabilar kiradi.

O'zgaruvchi harajatlar (VC) deb, ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga ta'sir qiladigan harajatlarga aytiladi. Unga xomashyo, material, yonilg'i-transport xizmati, ishchilar ish haqi va shu kabilarga qilinadigan sarflar kiradi. Ishlab chiqarishning har bir darajasida doimiy va o'zgaruvchan harajatlar yig'indisi umumiy yoki yalpi harajatlar (TC)ni tashkil qiladi.

Doimiy (FC), o'zgaruvchi (VC) va yalpi (TC) harajatlarning grafikdagi ifodasini ko'rishimiz mumkin.



OQ

9.4-rasm. Doimiy, o'zgaruvchi va umumiy (yalpi) harajatlarning grafikdagi tasviri

Mahsulot birligini ishlab chiqarishga qilinadigan sarf-harajatlarni hisoblash uchun o'rtacha umumiy, o'rtacha doimiy va o'rtacha o'zgaruvchi harajatlar tushunchalaridan foydalaniladi. O'rtacha umumiy harajatlar yalpi (umumiy) harajatlarning ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori nisbatiga teng:

$$AC = \frac{TC}{Q}; \quad (9.1)$$

bu yerda: AC – o'rtacha umumiy harajatlar;

TC – yalpi (umumiy) harajatlar;

Q – ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori.

O'rtacha doimiy harajatlar doimiy harajatlarning ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga nisbati bilan aniqlanadi:

$$AFC = \frac{TFC}{Q}; (9.2)$$

bu yerda: AFC – o‘rtacha doimiy harajatlar;

TFC – doimiy harajatlar summasi.

O‘rtacha o‘zgaruvchi harajatlar o‘zgaruvchi harajatlarni ishlab chiqarilgan mahsulot miqdoriga nisbati bilan aniqlanadi:

$$AVC = \frac{TVC}{Q}; (9.3)$$

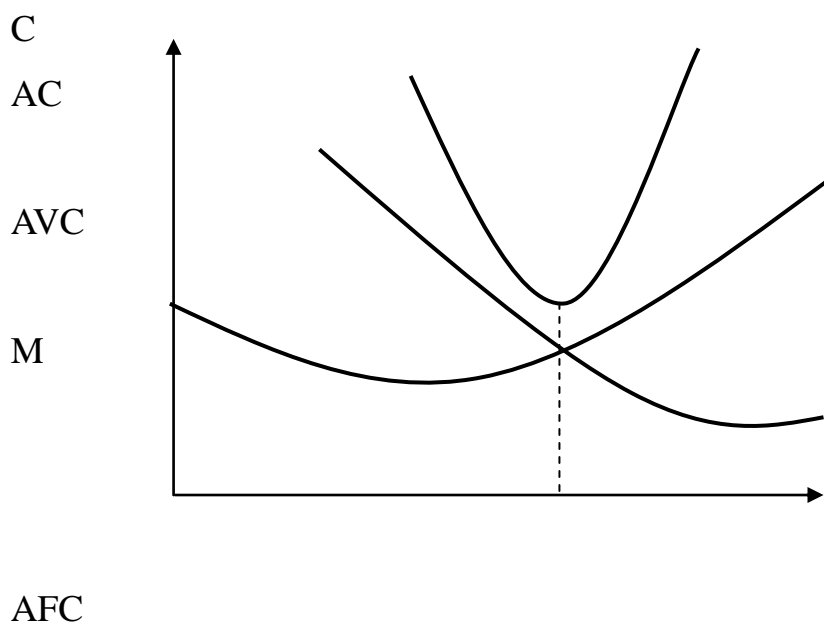
bu yerda: AVC – o‘rtacha o‘zgaruvchi harajatlar;

TVC – o‘zgaruvchi harajatlar summasi.

Shuningdek, o‘rtacha umumiy harajatlarni o‘rtacha doimiy va o‘rtacha o‘zgaruvchi harajatlarning yig‘indisi sifatida ham ifodalash mumkin:

$$AC = AFC + AVC. (9.4)$$

Bu o‘rtacha umumiy, doimiy va o‘zgaruvchi harajatlarning egri chiziqlari quyidagi ko‘rinishda bo‘ladi:



Q

9.5-rasm. O'rtacha harajatlarning egri chiziqdari.

Eng yuqori darajada foyda olishga erishish uchun tovar ishlab chiqarishning zarur miqdorini aniqlash zarur. Bunda iqtisodiy tahlil vositasi bo'lib, so'nggi qo'shilgan harajat tushunchasi xizmat qiladi. Avvalo, so'nggi qo'shilgan harajat deb, mahsulotning navbatdagi birligini ishlab chiqarish bilan bog'liq qo'shimcha harajatlarga aytiladi:

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q}; (9.5)$$

bu yerda: MC – so'nggi qo'shilgan harajat;

ΔTC – umumiy harajatlarning o'zgarishi;

ΔQ - mahsulot miqdorining o'zgarishi.

Qo'shilgan harajatlarni har bir navbatdagi qo'shilgan mahsulot birligi uchun aniqlash mumkin. Tovar yoki xizmatlarning qo'shilgan birligini ishlab chiqarishga to'g'ri keladigan harajatlarning o'rtacha qo'shilgan harajatlari deyiladi.

Asosiy xulosalar

1. Ishlab chiqarish nazariyasi va harajatlarning firmani boshqarishdagi markaziy masalalardan biridir. Ishlab chiqarish jarayonida ma'lum bir mahsulot ishlab chiqarilgan ekan, bu ishlab chiqarish ma'lum miqdordagi harajatlarning bilan bog'liq bo'lishi tabiiydir. Ishlab chiqarilgan tovar qiymati shu tovarni ishlab chiqarish uchun sarf etilgan ishlab chiqarish harajatlari miqdoriga bog'liq bo'ladi.

2. Ishlab chiqarish harajatlarni chuqurroq tushunish, avvalo foyda olish har qanday korxonaga uchun uning iqtisodiy faoliyatining zaruriy sharti ekanligini anglab etishni taqozo etadi. Chunki foyda olish va uning hajmini ko'paytirish har bir ishlab chiqaruvchining asosiy maqsadidir.

3. Korxonaning rivojlanishi, korxonaga egasining boyligi va obro‘-e‘tibori foyda miqdoriga bog‘liq bo‘ladi. Ammo, korxonaning foyda olish yoki olmasligi, uning miqdori va boshqa ko‘rsatkichlari juda ko‘p omillarga bog‘liq bo‘ladi.

4. Ishlab chiqarish harajatlari foyda o‘lchamlarining asosiy cheklovchisi va ayni vaqtning o‘zida taklif hajmiga ta’sir etuvchi asosiy omil hamdir. Ishlab chiqarish harajatlari bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy resurslarning cheklanganligi, noyobligi va ulardan muqobil tarzda foydalanish imkoniyatlari darajasiga bog‘liq bo‘ladi.

5. Korxonaga yoki firmaning bozorga mahsulot yetkazib berishdagi qobiliyati va intilishini belgilovchi eng muhim omillardan biri-ishlab chiqarish harajatlari. Har qanday tovarni ishlab chiqarish o‘zining nisbatan kamyoqligi tufayli ma’lum bahosiga ega bo‘lgan iqtisodiy resurslar harajatini talab etadi. Korxonaga yoki firmaning bozorga chiqarishga intilgan qandaydir tovarining miqdori, bir tomondan, uni ishlab chiqarish uchun zarur bo‘lgan bahoga (harajatlarga) va resurslardan foydalanish samaradorligiga bog‘liq bo‘lsa, ikkinchi tomondan bozorda sotiladigan tovarning bahosiga bog‘liq bo‘ladi.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish harajatlari to‘g‘risida tushuncha bering?
2. Ishlab chiqarish harajatlari qanday turlarini bilasiz?
3. Ichki va tashqi ishlab chiqarish harajatlari nima?
4. Doimiy harajatlari deb nimaga aytiladi?
5. Muomala harajatlari tushuntirib bering?
6. Ishlab chiqarish harajatlari ta’sir etuvchi omillarga nimalar kiradi?
7. O‘zgaruvchi harajatlari deb nimaga aytiladi?

10-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA TOVAR ISTE`MOLCHILARI VA TASHKILOT XIZMATLARI SERVISI

10.1. Servis xizmatining mohiyati va ko`rinishlari

Tovar iste`molchilarining servis xizmat ko`rsatishi – tayyorlovchi tashkilotning servis xizmat ko`rsatishini xizmati tomonidan bajariladigan ishlar yig`indisi bo`lib, uning maqsadi iste`mol tovarlaridan foydalanish natijasida iste`molchilarining ijtimoiy-iqtisodiy qoniqishi va huquqiy himoyalanganligini ta`minlashdir.

Servis xizmat ko`rsatishining asosiy ko`rinilarini sanab o`tamiz.

1. Iste`molchi talabini qondirish servisi, iste`molchilarga xizmat ko`rsatish darajasining majmual xarakteristikasini o`z ichiga oladi va quyidagi ko`rsatkichlar bilan aniqlanadi: vaqt, chastota, tayyorlilik, rad etmaslik va etkazmalarning sifati, majmualilikni ta`minlashga tayyorligi va ortish-tushurish ishlarini bajarish.

2. Ishlab chiqarishga yo`naltirilgan xizmatlarni ko`rsatish servisi servis xizmat ko`rsatishining taklif etilgan ko`rinishlari yig`indisini qamrab oladi, ya`ni xarid uchun shartnoma imzolangan vaqtdan boshlab (yoki xaridni tugallash) tovarni etkazib berish vaqtigacha iste`molchiga taklif etiladigan xizmatlar tanlovi.

3. Savdodan keyingi xizmat ko`rsatish servisi tovarning barcha hayotiylik davri davomida muvofiq sharoitlarda tovarning samarali amal qilishini ta`minlash uchun zarur bo`lgan taklif etilgan barcha xizmatlar yig`indisini o`z ichiga oladi. Savdodan keyingi xizmat ko`rsatish servisi tovar savdosigacha va undan keyin ham amalga oshiriladi va quyidagi asosiy chora-tadbirlarni o`z ichiga oladi:

- Tovarni ishlab chiqish bosqichida uning iste`molchilariga savdodan keyingi xizmat ko`rsatishga talablarni aniqlash;

- Tovar sotilgandan keyin iste`molchiga taklif etiladigan xizmatlarni aniqlash;

- Tovarni etkazib berish

- Tovarni etkazib berish shartnomasini muhokama qilish jarayonida tovar iste`molchilariga savdodan keyingi xizmat ko`rsatish tartibini o`rnatish;

- Personalni texnik xizmat ko`rsatish va tovarni ta`mirlash bo`yicha, zaruriy xujjatlarni tayyorlash bo`yicha ishlarni yuritishga tayyorlash;

- Iste`molchilarni savdodan keyingi xizmat ko`rsatishni amalga oshirish uchun zarur bo`lgan ehtiyot qismlar va instrumentlar bilan ta`minlashni tashkil etish;

- Tovar iste`molchilarini savdodan keyingi xizmat ko`rsatishini boshqarish (rejalashtirish, hisob, nazorat, motivatsiya, tartibga solish);

- Savdodan keyingi xizmat ko`rsatishni ta`minlash uchun zaruiy infratuzilmani tayyorlash;

- Tovarni yangi modelga almashtirish va eski modelni bekor qilish tizimini ishlab chiqish;

4. Iste`molchilarga axborot xizmat ko`rsatishi servisi tayyorlovchi va iste`molchilarga tovar, uning xizmat ko`rsatishi, jamg`arilishining uslublari va tamoyillari, texnik vositalari, axborotlarni qayta ishlash, saqlash va uzatish vositalari haqida taqdim etiladigan axborotlar majmuasidir.

5. iste`molchilarga moliya-kredit xizmat ko`rsatishi servisi xarid to`lovi variantlari, iste`morlchilarga taklif etiladigan chegirmalar va imtiyozlar tizimi yig`indisini o`z ichiga oladi.

Bugungi kunda mamlakatning iqtisodiy maqomini baholashda xizmat ko`rsatish sohasining tarkibi, miqyosi va rivojlanish darajasi alohida o`rin tutadi.

Dunyo tajribasi shuni ko`rsatmoqdaki, xizmatlar sohasining o`sishi, zamonaviy iqtisodiyotni rivojlantirishning muhim yo`nalishlaridan biri hisoblanadi. Ta`kidlash joizki, rivojlangan davlatlarda xizmatlarining ulushi yalpi ichki mahsulot (YAIM) ning 2/3 dan 3/4 gachani tashkil qiladi. Shu bilan birga, xizmat ko`rsatish sohasining barqaror o`sishi aholi bandligi darajasiga keskin ta'sir ko`rsatmoqda. 2017 yilda O`zbekiston Respublikasida YAIM da xizmatlarning ulushi 46,2 % ni tashkil etdi

10.2. Servis xizmat ko`rsatishi kriteriyalari

Tovar iste`molchilarining servis xizmat ko`rsatishining yuqorida ko`rib chiqilgan barcha ko`rinishlari uchun quyidagi kriteriyalar yagona hisoblanadi:

A) nomenklatura va miqdor;

B) sifat;

V) vaqt;

G) narx;

D) servisni taqdim etish umidliligi.

Servis xizmat ko'rsatishining "Nomenklatura va sifat" kriteriyasi rasmiylashtirilgan xaridni xaridorlar rad etgan miqdori yoki xaridlarning umumiy massasida ba'zi bir xizmatlarni va tahlil etilayotgan davr uchun xizmatlarni xarakterlaydi. Kriteriyalar bahosi o'rtacha bozor ahamiyatiga ega bo'lgan sotuvchida kriteriyalarning nisbiy kattaligini qiyoslash yo'li bilan amalga oshiriladi. Masalan, servis xizmat ko'rsatishining birinchi ko'rinishi bo'yicha – iste'molchilik talabini qondirish servisi – bu kriteriyaning o'rtacha bozor ahamiyati tahlil qilinayotgan davrda rasmiylashtirilgan savdo hajmidan 3% rad etilganlarga teng, alohida sotuvchilarda esa – 4% ga. Demak, oxirigisi uchun servis sifatini yaxshilash va tovar raqobatbardoshligining boshqa omillarini yaxshilash yo'li bilan bu kriteriyani yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni qabul qilish zarur.

Tahlil va baholash uchun servis xizmat ko'rsatishining har bir ko'rinishi bo'yicha har qanday kriteriyani besh hududga ajratish tavsiya etiladi:

1) yuqori chegaradan katta kriteriya (masalan, 3 yoki 5 foizli daraja);

2) yuqori darajadan past kriteriya;

3) mazkur kriteriyaning o'rtacha bozor ahamiyatiga teng kriteriya;

4) eng past darajadan katta kriteriya (o'rtacha bozor ahamiyati bilan past chegara orasida bo'ladi);

5) past chegaradan past kriteriya.

Xuddi shunga o'xshash quyidagi kriteriyalar bo'yicha ham servis xizmat ko'rsatishini tahlilini o'tkazish va baholash mumkin: "sifat" (tovar sifat darajasi bo'yicha qanchalik yoki bozor, yoki standart, yoki shartnoma va boshqalar talablarga javob bera oladi); etkazmalar "vaqt"i yoki me'yoriy yoki boshqa xujjatlarga muvofiq boshqa xizmatlarni bajarish; "narx", "servisni taklif etishning ishonchliligi" (vaqtda, miqdor va sifatda).

Bozor o'zgarishlarining mazkur bosqichida ko'pgina ko'rsatkichlarning va iste'molchilar servis xizmat ko'rsatishining hisob-kitobi yaxshi yo'lga qo'yilmagan. SHuning uchun ham sifatni boshqarish va iste'molchilarga servis xizmat ko'rsatishining samaradorligi qo'shimcha tadqiqotlarga va eksperimental tekshiruvlarga muhtoj.

10.3. Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishi sifatini baholash.

Servis sifatini oshirish iste'molchilar talablarini faktik qondirishning va tovar savdosi yo'li bilan tashkilot strategiyasini amalga oshirish shartlaridan biri hisoblanadi.

Servis sifati ko'rsatkichlari tarkibini aniqlashni majmualiy tarzda iste'molchi nuqtai nazaridan ularni navbatma-navbat ko'rib chiqqan holda amalga oshirish mumkin.

Takrorlaymiz, tovarlarning har bir guruhi servis va uning ahamiyatligi sifatining o'z ko'rsatkichlariga ega. 10.2-rasmda tovar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari tizimining birinchi darajasi (bir raqam bilan) ko'rsatkichlari tavsirlangan. Pastda, ikki raqam bilan bir nuqta orqali - ikkinchi daraja ko'rsatkichlari, uchta raqam bilan - bu erda atroflicha muhokama qilinmaydigan uchchi daraja ko'rsatkichlari berilgan. Bozorning aniq tovarlari va shart-sharoitlari uchun ikkinchi daraja ko'rsatkichlarining nomlanishi bo'yicha uchchi daraja ko'rsatkichlarini aniqlash juda oson. Masalan, 4.3-tovarning xujjatli rasmiylashtirilishi, 4.3.1 - birga yuritiladigan xujjatlarning to'liqligi ko'rsatkichi, 4.3.2 - axborotlarning ishonchliligi ko'rsatkichi, 4.3.3-xujjatlarni rasmiylashtirish sifati ko'rsatkichi.

Umumiy holatda aniq bozorda servis sifatining xususiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kirishi mumkin: 1) tovr reklamsining sifati (ishonchlilik, vijdonlilik, etiklik) 2) iste'molchiga bepul texnik xizmat ko'rsatishning kafolatli muddati; 3) tovarni markalash va qadoqlash sifati; 4) tovarga yo'ldosh bo'ladigan xujjatlarni rasmiylashtirishning ishonchliligi va sifati, to'liqlik koeffitsienti; 5) savdo markasi va

savdo markazining imidji; 6) savdo markazida iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning sifati; 7) tovarni foydalanishga yoki iste'mol qilishga tayrlashning mehnat sig'imi; 8) xaridorga savdodan keyingi xizmat ko'rsatish sifati va tovarni utillashtirish.

To'siqlarni bartaraf etish (eliminirovatsiya) uslubini qo'llagan holda tovar sifati, uning narxi va oldingi darajada raqobatbardoshlikning tarkibiy qismi sifatida iste'molchit doirasidagi xarajatlari ko'rsatkichlarini o'zgarlas qilib qoldirgan holda savdo hajmining servis sifatining integral ko'rsatkichiga bog'liqligini aniqlash mumkin.

Aniq bozorda servis sifati ahamiyatliligiga ko'ra, tovar raqobatbardoshligi daraxtining birinchi darajasining to'rtinchi ko'rsatkichi hisoblanadi. Qolgan uch ko'rsatkichga quyidagilar tegishli bo'ladi: tovarning sifati yoki foydali samarasi, uning narxi, tovar xizmatining me'yoriy muddatida tovar ekspluatatsiyasi (foydalanish) doirasidagi xarajatlar. Tovar raqobatbardoshligi daraxti birinchi darajasining bu integral ko'rsatkichlarining ahamiyati, yuqorida aytilganidek, taxminan quyidagicha bo'lishi lozim: 4:3:2:1, ya'ni dastlab tovar sifatini oshirish lozim, keyin esa uning solishtirma narxini (foydali samara birligida) pasaytirish, servis sifatini oshirish, ekspluatatsion xarajatlarni pasaytirish lozim. Ob'ekt, texnologiya yoki uni tayyorlashni tashkil qilish konstruksiyasini takomillashtirish bo'yicha ko'pgina tashkiliy-texnik tadbirlar amaliyotida barcha to'rt ko'rsatkichga ta'sir o'tkaziladi.

Servis sifatining oldin sanab o'tilgan ko'rsatkichlari tovar hayotiylik tsiklining turli bosqichlarida shakllanadi va amalga oshiriladi. Masalan, tovar savdo markasi imidji starategik marketing bosqichida shakllantiriladi, ishlab chiqarish va muomala sohasida amalga oshiriladi.

Tovar iste'molchilari servisi sifatining integral ko'rsatkichlarini bashoratlash uchun quyidagilar zarur:

- 1) servis sifatining xususiy ko'rsatkichlari ro'yhatini aniqlash;
- 2) xususiy ko'rsatkichlarning ahamiyatliligi (rang) hisoblash;

3) o'xshash tovarlarni sotadigan asosiy raqobatchilarning servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining ahamiyat haqidagi axborotlarni yig'ish;

4) tovar kelajagi (strategiyasi) uchun servis sifatining maqbul ahamiyatini tanlash;

5) servis sifatining xususiy ko'rsatkichlarini amalga oshirishning ijroi va ijrochilik imkoniyatlarini muhokama qilish;

6) bo'lajak tovarning servis sifatini bashoratli hisobkitob qilish;

7) joriy qilishni amalga oshirish.

Tovar iste'molchilari servisi bahosining shartli misoli va dastlabki ma'lumotlar 10.1-jadvalda keltirilgan.

10.1-jadvalda keltirilgan ko'rsatkichlarni biz tovar iste'molchilari sifatining integral ko'rsatkichlarida quyidagi formula bo'yicha sintezlashtirdik:

$$K_{\text{serv}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \Pi_i \rightarrow I, 0 \dots 1, 2, \quad (10.1)$$

Bu erda $i = 1, 2, \dots, p$ – servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining miqdori (mazkur misolda $p = 8$); $a - i$ – chi xususiy ko'rsatkichning ahamiyati, birlik ulushi; P – servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining nisbiy ahamiyati.

Tovarning bo'lajak iste'molchilari servisi sifatini bashoratlash bosqichlari

1. Servis sifatining xususiy ko'rsatkichlari ro'yhatini aniqlash.

2. Xususiy ko'rsatkichlar ahamiyatligining hisob-kitobi

3. raqobatchilarda servis sifati haqida axborotlarni yig'ish

4. Tovarning bo'lajak iste'molchilari servis sifati ko'rsatkichlarini maqbullashtirish

5. Tovarning bo'lajak iste'molchilari servis sifati ko'rsatkichlarini aprobatsiyalash

6. Tovarning bo'lajak iste'molchilari servis sifati bashoratini rasmiylashtirish

7. Tashkilot strategiyasida va rejalarda bashoratni joriy etish

Agar ko'rsatkichni oshirish zarur bo'lsa, unda

$$P_i = P_{\text{abs.org.i}} / P_{\text{abs.konk.i}} \quad (10.2)$$

Agar kamaytirilsa, (masalan, tovarni foydalanishga tayyorlashning mehnat sig`imi), unda

$$P_i = P_{\text{abs.konk.i}} / P_{\text{abs.org.}} \quad (10.3)$$

Bu erda $P_{\text{abs.org. i}}$ tahlil etilayotgan ishlab chiqaruvchi tashkilotning tovari iste`molchilari servisi sifatining i – inchi xususiy ko`rsatkichining mutlaq ahamiyati. Tovar raqobatbardoshligi ko`rsatkichi daraxtining uchinchi darajasi ko`rsatkichlarini sintezlashtirish asosida ekspert baholash uslubi bo`yicha aniqlanadi; $P_{\text{abs.konk.i}}$ – bu ham raqobatchiniki yoki strategik me`yor.

Hozirgi vaqtda tovar iste`molchilarining servis sifatiga alohida e`tibor berilmayapti. Mazkur masala bo`yicha soddalashtirilib ishlangan uslubiyot, bizga ma`lumki, yo`q. SHuning uchu ham servis sifatining xususiy va integral ko`rsatkichlarini va uning ahamiyatligini aniqlash juda qiyin. Tovarlarining har bir guruhi bo`yicha servis sifati ko`rsatkichlarining o`z ro`yhati va o`z ahamiyatligi bo`ladi.

10.1-jadval ma`lumotlari tahlili ko`rsatishicha, mazkur bozorda ustuvor bosh raqobatchi bo`lgan tashkilotda – tovar ishlab chiqaruvchida servis sifati ko`rsatkichlarining faqat ikkitasi, raqobatchi – iste`molchiga xizmat ko`rsatishning sifati va tovarni foydalanishga tayyorlashning mehnat sig`imiga qaraganda ancha yaxshi. Qolgan olti ko`rsatkich bo`yicha tashkilot ortda solgan. Umuman olganda, tovar iste`molchilari servis sifatining integral ko`rsatkichlari bo`yicha u ravobatchilardan ortda qolgan.

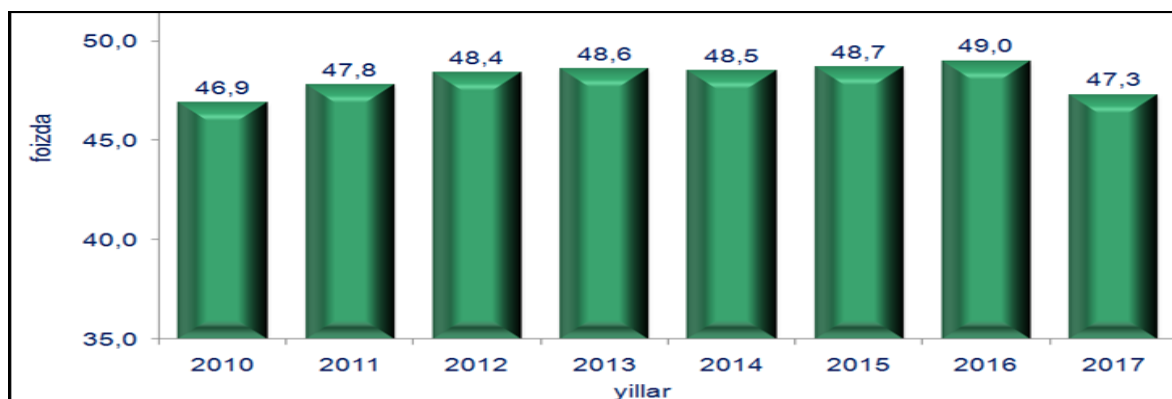
Hozirgi vaqtda xizmatlar sohasining rivojlanishi moddiy ishlab chiqarish o`sisidan ilgarilab ketmoqda. 2017 yil yanvar-dekabr oylarida yalpi ichki mahsulot (YIM) tarkibida xizmatlarning ulushi 47,3 foizni tashkil etdi.

2017 yil yanvar-dekabr oylarida xizmatlar ishlab chiqarish hajmi 116795,7 mlrd.so`mni tashkil etdi va 8,9 foizga oshdi.

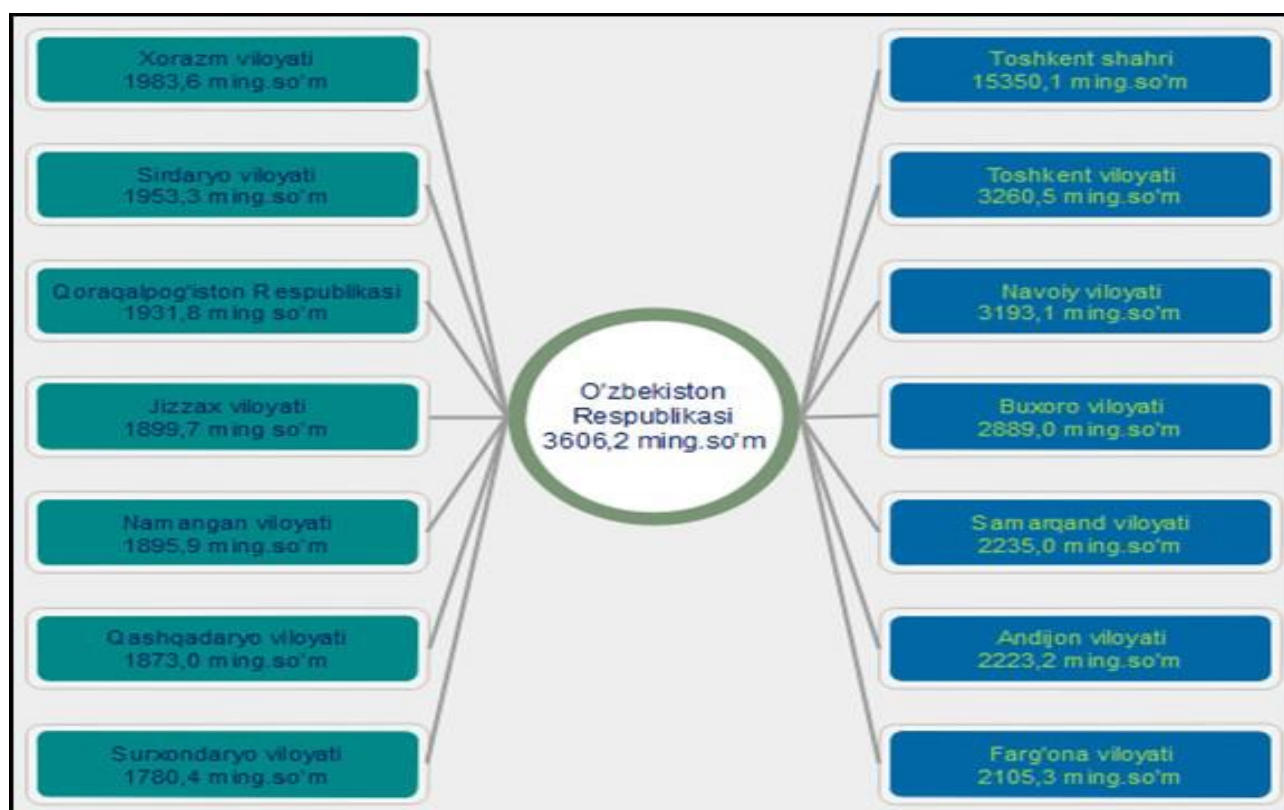
Xizmatlar hajmining oshishi bir qator omillarning ta'siri bilan izohlanadi, jumladan: bozorda yangi turdagi xizmatlarning paydo bo`lishi, masalan, kredit kartalari orqali to`lovlar, Internet-savdo, yangi savdo markazlari, ovqatlanish

korxonalari, mehmonxonalarning tashkil etilishi, ta'lim xizmatlarini kengaytirish, dam olish sohasidagi tanlovning kengayishi shular jumlasidandir.

YIM tarkibida xizmatlarning ulushi, % da



2017 yilda hududlar bo'yicha aholi jon boshiga to'g'ri keladigan bozor xizmatlari hajmi, ming so'm



10.4. O'zbekistonda iste'molchilar huquqlarini himoya qilish.

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy tub o'zgarishlar jarayonida iste'molchilar huquqlarini himoya qilish bo'yicha milliy siyosatga alohida e'tibor qaratilmoqda. Prezidentimiz Islom Karimov rahnamoligida hayotga tatbiq

etilayotgan iqtisodiy va huquqiy islohotlarning umumiy yo‘nalishi, raqobatning rivojlanishiga muvofiq ravishda amalga oshirilayotgan ushbu siyosat mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy dasturida ko‘zda tutilgan maqsadga erishish, ya‘ni aholi hayot sifatini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish qat‘iy belgilangan. O‘zbekiston iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi tashkil etilgan.

Asosiy Qonunimizning 53-moddasida iste‘molchilar huquqlari ustunligi printsipli o‘z ifodasini topgan. Bundan ko‘rinib turibdiki, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) va iste‘molchi manfaatlari bir-biriga zid kelganda, ustunlik iste‘molchi tomonida bo‘ladi. Boshqacha aytganda, iste‘molchi har doim haq.

O‘tgan yillar mobaynida mamlakatimizda iste‘molchilar huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishni kafolatlaydigan mustahkam qonunchilik bazasi shakllandi.

Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish “Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi, “Fuqarolarning murojaatlari to‘g‘risida”gi, “Fuqarolar sog‘lig‘ini saqlash to‘g‘risida”gi, “Oziq-ovqat mahsulotining sifati va xavfsizligi to‘g‘risida”gi, “Tovar belgilari, xizmat ko‘rsatish belgilari va tovar kelib chiqqan joy nomlari to‘g‘risida”gi, “Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to‘g‘risida”gi, “Standartlashtirish to‘g‘risida”gi, “Metrologiya to‘g‘risida”gi va boshqa qonunlar bilan tartibga solinmoqda. Bundan tashqari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlangan tovarlarni sotish va xizmatlar ko‘rsatish qoidalari ham iste‘molchilar huquqlarini himoya qilishga qaratilgan. Bu qoidalar iste‘molchilarning mahsulot ishlab chiqaruvchilar, sotuvchilar va turli xizmatlar ko‘rsatadigan ijrochilar bilan keng ko‘lamli o‘zaro munosabatlarini o‘z ichiga olgan.

Mamlakatimiz fuqarolari “Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi qonunga binoan tovar (ish, xizmat), ishlab chiqaruvchi (sotuvchi) haqida to‘g‘ri va to‘liq ma‘lumot olish, tovar, ish yoki xizmatni erkin tanlash hamda uning tegishli darajada sifatli bo‘lishi, hayoti, sog‘lig‘i va mol-mulki uchun xavfli

nuqsoni bo'lgan tovar (ish, xizmat), shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning g'ayriqonuniy harakati (harakatsizligi) tufayli etkazilgan moddiy ziyon, ma'naviy zararining to'liq hajmda qoplanishi, buzilgan huquqlari yoki qonun bilan muhofaza etiladigan manfaatlari himoya qilinishini so'rab sudga, boshqa vakolatli davlat organlariga murojaat etish, iste'molchilarning jamoat birlashmalarini tuzish huquqiga egadir.

O'zbekiston Respublikasining "Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonunining 23-moddasiga muvofiq, davlat iste'molchilarning tovar (ish, xizmat) sotib olishi va undan foydalanish chog'idagi huquqlari hamda qonun bilan qo'riqlanadigan manfaatlari himoya qilinishini kafolatlaydi. Iste'molchilarning huquqlari davlat tomonidan himoya qilinishini davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, shuningdek, sudlar ta'minlaydi.

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, iste'mol munosabatlarida iste'molchi huquqiy jihatdan eng zaif tomon hisoblanadi. Iste'molchi o'z huquqlarini himoya qila olmaganda, ayrim muammolar yuzaga keladi. Bularning barchasi muayyan vakolatlarga ega davlat organlari, shuningdek, jamoat tuzilmalarining ishtirokisiz iste'molchilar huquqlarini himoya qilish, ayniqsa, bu boradagi huquqbuzarliklarning oldini olish kutilgan natijalarni bermasligidan dalolatdir.

Iste'molchi o'z huquqlari buzilgan taqdirda nima qilishi kerak? Avvalambor, huquqlar buzilgan hollarda zudlik bilan og'zaki yoki yozma ravishda korxonaning mansabdor shaxsiga e'tiroz bilan murojaat qilish lozim. Masalan, sektsiya, bo'lim mudiri, do'kon direktori, ta'mirlash ustaxonasi, xizmat ko'rsatuvchi korxonah rahbariga. Ko'pincha iste'molchilar o'z huquqlarini qayta tiklashi uchun ushbu choralarning o'zi kifoya qiladi.

Iste'molchi huquqlari qayta tiklanmasa, u iste'molchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonunchilikka rioya etish ustidan davlat nazoratini amalga oshiradigan vakolatli davlat tuzilmalari, mahalliy hokimiyat organlari yoki bevosita sudga murojaat qilish huquqiga ega. Bundan tashqari, iste'molchi o'z huquqlarini

qayta tiklanishini so‘rab, Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasiga ham murojaat qilishi mumkin.

Ma‘lumki, istiqlol yillarida mamlakatimizda iste‘molchilik harakati keng ommalashdi. Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish masalasida zarur bilimga ega bo‘lish – bu davr talabi. Biz har kuni uyimiz, oilamiz uchun xaridlar qilamiz, turli xizmatlardan foydalanamiz. SHuning uchun har birimizni “Iste‘molchilarning huquqlarini himoya qilish to‘g‘risida”gi qonunda huquqlari mustahkamlangan iste‘molchilar toifasiga kiritish mumkin.

Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2002 yil 28 noyabrda qabul qilingan “Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilishda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qaroriga muvofiq tashkil etildi. Aholi o‘rtasida iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi amaldagi qonun hujjatlarini keng targ‘ib qilish, iste‘molchilar huquqlari va manfaatlarini himoya qilish chora-tadbirlarini amalga oshirish, ichki bozorda sotilayotgan iste‘mol tovarlarining zarur darajadagi sifatini va xavfsizligini, iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish to‘g‘risidagi qonun hujjatlarining boshqa talablarini ta‘minlash monitoringlarini o‘tkazish, aholining iste‘mol madaniyatini oshirishga doir ma‘rifiy ishlarni olib borish, iste‘molchilar huquqlarini himoya qilishning ta‘sirchan mexanizmlarini yaratishda davlat boshqaruvi, fuqarolarning o‘zini o‘zi boshqarish organlari, nazorat qiluvchi organlar bilan birgalikda ish olib borish va o‘zaro hamkorlik qilish uning asosiy vazifalari hisoblanadi.

Bugun federatsiya tarkibida iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish bo‘yicha 14 hududiy birlashma, 195 tuman (shahar) jamiyatlari, mahallalar, korxonalar va tashkilotlarda joylashgan 9199 tayanch punkti faoliyat ko‘rsatmoqda.

Federatsiya huzurida kommunal xizmatlar sohasida faoliyat olib borayotgan “Loyihalashtirish, ekspertiza va baholash” sho‘ba korxonasi tashkil etilgan bo‘lib, bu federatsiya faoliyatining ustuvor yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi.

O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi, uning hududiy birlashmalari, tuman (shahar) jamiyatlari iste'molchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risida qonunchilik talablariga rioya etilishini muntazam o'rganmoqda va nazorat qilmoqda. 2012 yilning 9 oyida mamlakatimiz hududlarida davolash-profilaktika, maktabgacha bolalar muassasalarida ko'rsatilgan transport, kommunal hamda tibbiyot xizmatlari sifati o'rganib chiqildi va tahlil etildi.

Federatsiya va uning hududiy organlari olingan natijalarga muvofiq tegishli vazirliklar, idoralar va tashkilotlar ishtirokida seminarlar hamda davra suhbatlarini o'tkazdi, mavjud kamchiliklarni bartaraf etish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqdi. O'rganish natijalari bo'yicha umumlashtirilgan axborot tegishli tavsiyalar bilan birgalikda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, vakolatli vazirliklar yoki idoralarga taqdim etilmoqda.

Nazorat savollari

1. Tovarning hayotiylik davrida uning iste'molchilariga servis xizmat ko'rsatishning o'rnini tasvirlab bering.

2. "Tovar iste'molchilari servis sifati" tushunchasi mohiyatini ochib bering.

3. Ishlab chiqarish yo'nalishidagi xizmatlar ko'rsatish servisining mohiyatini yoritib bering.

4. Tovar iste'molchilariga servis xizmat ko'rsatishining sifati qaysi kriteriyalar bilan baholanadi?

5. Iste'molchilarga servis xizmat ko'rsatishning kriteriyalarini baholash qanday hududlar (yo'laklar) bo'yicha amalga oshiriladi?

6. Tovar iste'molchilarining savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisining asosiy chora-tadbirlarini sanab bering.

11-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH

11.1.Kadrlarni rejalashtirish va ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini o'rganish

Ishlab chiqarish menejmentida kadrlar ta'minoti rejalashtirishning muhim omillaridan biri hisoblanadi. Korxonada kadrlar ta'minotini rejalashtirish mehnatni taqsimlash, kooperatsiyalash, ixtisoslashuvi va boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, ish vaqtidan samarali foydalanish, xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, boshqaruv harajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

Korxonada kadrlarni rejalashtirish tizimining asosiy vazifalari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

1. Resurslarni rejalashtirish: mehnat resurslariga istiqbolda bo'lgan talablarni qondirish rejasini ishlab chiqish;
2. Personalni qabul qilish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zahirasini yaratish;
3. Tanlab olish: ish o'rinlariga mos nomzodlarni baholash va zahiradagilardan eng yaxshisini tanlab olish;
4. Ish haqi va imtiyozlarni belgilash;
5. Ishga yo'naltirish va moslashish. Ishga olingan xodimlarni tashkilot va uning bo'linmalariga olib kirish, korxonada xodimlardan nimalarni kutayotganligi va ular qanday majburiyatlarni bajarishi lozimligini tushuntirish;
6. O'qitish: ishni samarali bajarish uchun talab etiladigan ish ko'nikmalariga o'rgatish uchun o'quv dasturlari ishlab chiqish;
7. Mehnat faoliyatini baholash uslubiyotini ishlab chiqish va uni har bir ishchiga yetkazish;
8. Lavozimni ko'tarish yoki tushirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish: ishchilarning katta yoki kichik ma'suliyatli lavozimlarga o'tkazish

usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozimga o'tkazish yo'li bilan ularning ishga yo'naltirishni rivojlantirish, shuningdek ishni tugatish jarayonini ishlab chiqish;

9. Rahbar xodimlarni lavozimlar bo'yicha ko'tarish orqali tayyorlash, ularning ish samaradorligini oshirish va qobiliyatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan o'quv dasturlarini ishlab chiqish.

11.1-jadval

Korxonada kadrlarni rejalashtirish strategiyasi

Strategiya	Strategiyaning mazmuni
Mutaxassislarni tanlash	1. Ishga oluvchilarga qo'yiladigan talablarni belgilash (malakasi, yoshi, tajribasi, mutaxassisligi). 2.Dastlabki tanlovlar o'tkazish, tavsiyanoma, xulosalar,suhbatlar. 3. Da'vogarlarini dastlabki (psixodiagnostik, professional test va h.k.nazorat turlaridan o'tkazish
Moslashish	1. Ishga olinatgan xodimni o'z ishiga moslashish davridan o'tkazish(mutaxassisga biriktirish, sinov muddati, ustozga biriktirish va h.k.)
Kadrlar monitoringi	Kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish va kadrlarni rejalashtirish
O'qitish va malakasini oshirish	Professional va shaxsiy omillarini rivojlantirish
Motivatsiya va rag'batlantirish	Personalni ish natijalariga qarab ish haqi va turli moddiy asoslarni, lavozim mavqeini ko'tarish kabi omillar orqali bog'lab qo'yish
O'zaro hamkorlikni ta'minlash	Personal o'rtasida aniq hamkorlik munosabatlarini, mas'uliyatlar va javobgarliklar, xizmatchilar o'rtasidagi munosabatlarni shakllantirish

Personal barqarorligini ta'minlash	Korxonada personalida eng yaxshi, foydali, samarali ishlaydigan kadrlar o'zini saqlab qolishga intilish
------------------------------------	---

Korxonada kadrlarini samarali rejalashtirish – bu ishlab chiqarish loyihasini boshqarish demakdir. Korxonada mehnat resurslarini boshqarishda muhim o'rin personal bo'yicha menejerga bog'liq. Personal bo'yicha menejer quyidagi talablarga javob berishi kerak. Uning shaxsiy xususiyatlari:

- Estetik madaniyat- shaxsni hurmat qilish, ishonchlilik, to'g'rilik va h.k;
- Haqiqatparvarlik o'zining mehnat natijalariga erishishga yuqori ta'labni qo'yish;
- Sermulohazalik-samarali , to'g'ri qarorlarni qabul qila olish;
- Maqsadga intiluvchan va yakuniy natijalarga intilish;
- Qat'iyatlilik;
- O'z ishiga sidqidildan munosabatda bo'lish;
- O'ziga ishonch;
- Jamoa bo'lib ishlashga moyillik, jamoaga suyanish;
- Kirishimlilik;
- Boshqalarni eshita olish.

Korxonada kadrlarni rejalashtirish strategiyasi yuqoridagi 11.1. jadvalda aks ettirilgan.

Korxonada mehnat resurslarini shakllantirish bu:

- a) Inson resurslarini rejalashtirish;
- b) Mavjud resurslarni baholash;
- c) Istiqboldagi talablarni baholash;
- d) Istiqboldagi talablarni qondirish dasturlarini ishlab chiqishdir.

Talablar bu maqsad, dastur esa unga erishish vositasidir, dastur kadrlarni jalb qilish, ishga olish, tayyorlash va ularning harakatlanishi bo'yicha aniq tadbirlar va rejani o'z ichiga olish kerak. Bozor iqtisodiyotida ishlab chiqarishni samarali

boshqarish rahbarlar va barcha darajadagi mutaxassislarning samarali mehnatisiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Shunga ko'ra, rahbarlar va mutaxassislarga bo'lgan talab miqdorini aniqlash, ularni tanlash, attestatsiyadan o'tkazishni tashkil etish va ular faoliyatini baholashni puxta tashkil etish zarur.

Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi deganda, istiqbolda korxonaga uchun xodimlar ta'minotini bashoratlash, bozor munosabatlari sharoitida xodimlar bilan ishlashni rejalashtirish va xodimlar ta'minotini tashkil etish tushuniladi. Istiqbol uchun xodimlar ta'minotini bashoratlash to'g'risida keyinroq so'z yuritiladi. Kadrlar bilan ishlashni rejalashtirishga to'xtaladigan bo'lsak, u tarmoqlar va iqtisodiyot bo'yicha xodimlar ta'minoti rejalarini tuzish, boshqaruv xodimlarini tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil etish, ishchilarning boshqaruvchilik faoliyatiga moyilligini aniqlash, zahira xodimlari bilan ishlashni tashkil etish, rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini mavsumiy attestatsiyadan o'tkazish va baholashni tashkil etishda o'z aksini topadi. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotini tahlil qilishning maqsadi bo'lib, uni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish hisoblanadi.

Menejment sohasida mehnat taqsimoti boshqaruv jarayonining kichik alohida mustaqil boshqaruv jarayonlarga bo'linishini, ularni mustaqil faoliyat turlari sifatida asoslab, turli xil turdagi boshqaruv ishlarini bajaruvchi maxsus bo'linmalarni tashkil etishni ifoda etadi.

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnatini taqsimlash va koorperatsiyalashuvini tahlil qilish va ularning majburiyatlar doirasining boshqaruv funksiyalariga muvofiqligi mavjud nizomlar va lavozim ko'rsatmalari asosida aniqlanadi. Mehnat taqsimoti funksional bo'linmalar ichida ishchilar o'rtasidagi, shuningdek, bo'linmalararo barqaror aloqalarni o'rnatuvchi kooperatsiyani ham nazarda tutadi. Boshqaruv apparati xodimlari doim vaqt yetishmasligidan shikoyat qiladilar. Ish vaqti zahiralari-bu ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligini oshirish zahirasi. Ish vaqtini tadqiq etish usullarining tasnifi quyida keltirilgan. Kuzatishlarning asosiy turlari:

1. Ish kunini suratga olish (IKSO);
2. Ish kunining korxonada tomonidan suratga olinishi (IKKTSO)
3. Xronometraj;
4. So‘rovnoma o‘tkazish;
5. Intervyu olish;
6. Lahzali kuzatishlar usuli (LKU).

Avvalo, kalendar ish kunidan qanday foydalanilayotganligini o‘rganish va butun ish kunida qancha soat va qanday sabablarga ko‘ra yo‘qotilayotganligini o‘rganish zarur. Hal qilsa bo‘ladigan yo‘qotishlar bo‘lib ishga kelmaslik, ma‘muriyat ruxsati bilan beriladigan ta‘tillar, kasallik bo‘yicha ishga chiqmaslik va h.k. hisoblanadi.

Ish kuni yoki ish jarayonini suratga olishga kirishishdan oldin kuzatuvning maqsadini aniqlash va buni ishchilarga tushuntirish zarur bo‘ladi. Xronometraj boshqaruv jarayoning alohida operatsiyalariga ketadigan davr harajatlari o‘rganishda qo‘llaniladi. So‘rovnoma o‘tkazish esa, boshqaruv apparatining alohida ish turlari bo‘yicha ketadigan davr harajatlari o‘rganishda qo‘llaniladi. So‘rovnoma shakllari turli xil bo‘ladi. Intervyu olish-bu turli majlislar va yig‘inlar o‘tkazish yo‘li orqali shaxsiy va guruh suhbatlaridan ma‘lumotlar olishdir.

Ishlab chiqarish menejmentining asosiy unsuri bo‘lib mehnat jamoalariga ta‘sir ko‘rsatadigan rahbar va mutaxassis xodimlar hisoblanadi. Boshqaruv tizimi kadrlar ta‘minotini tahlil qilishning obyekt sifatida korxonada kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanish hisoblanadi. Bu quyidagilarni o‘z ichiga oladi;

- rahbar va mutaxassislarga bo‘lgan ehtiyojni asoslash;
- xodimlarni malakasi darajasiga va shaxsiy qobiliyatlari tavsiflariga muvofiq tanlash va joy-joyiga qo‘yish;
- boshqaruv tizimining kadrlar ta‘minotini tahlil qilish va baholash;
- boshqaruv xodimlari mehnatini tashkil etish;
- xodimlar, rahbarlar va mutaxassislarni tayyorlash, qayta tayyorlash va malakasini oshirishning turli shakllarini tahlil qilish va tashkil etish.

Korxonada xodimlar miqdoriy tarkibini tahlil qilishda quyidagilarni o'rganish lozim bo'ladi:

- boshqaruv funksiyalari bo'yicha xodimlar bilan ta'minlanganlik;
- xodimlar tarkibining tuzilishi, boshqaruv funksiyalari tuzilishi va umuman boshqaruv funksiyalari bo'yicha xodimlar tanqisligi;
- mavjud mansablarga muvofiq, uning sifat jihatidan xodimlar bilan to'ldirilganligi;
- xodimlar tarkibining barqarorligi (qo'nimsizligi);
- xizmat lavozimlari bo'yicha rahbar va mutaxassislarning ko'tarilishi jadalligi.

Korxonaning kadrlar tarkibi tahlilida xodimlarni to'g'ri tanlash, ulardagi rahbar va mutaxassislar nisbatini belgilangan me'yorlarga muvofiqligini baholash asosiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Tahlil jarayonida xodimlarning bilim va malaka ma'lumoti ular egalagan yo'nalish lavozimi uchun zarur bo'lgan ba'zaviy ma'lumotga mosligi o'rganiladi. Korxonada shakllangan mavjud malaka oshirish tizimini tahlil qilishda, avvalo, ushbu tizim korxonada ehtiyojlarini qay darajada ta'minlayotganligini aniqlash lozim. Malaka oshirishdan o'tganlar soni rejadagi hisob-kitoblar bilan taqqoslanadi, og'ishlar sababi aniqlanadi. Tahlil natijalari boshqaruvning xodimlar ta'minotini tashkil etishni loyihalash jarayonida foydalaniladi. Shuningdek, xodimlar joylashuvi tizimini, ularning xizmat sohasi bo'yicha ko'tarilish tartibi va mutaxassislarning yashash sharoitlarini yaxshilash omillarini tahlil qilish zarur. Xodimlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish zarur. Kadrlarni egallaydigan lavozimiga munosibligi quyidagicha aniqlanadi:

- nomzod to'g'risidagi so'rovnoma ma'lumotlari;
- uning tavsifnomasi, rahbarlar;
- hamkasblari va qo'l ostidagi xodimlarning u to'g'risidagi fikri va xulosalari;

- psixologik testdan o‘tkazish;
- suhbatlashish orqali o‘rganish;
- ma’lum bir vazifani bajartirish;
- mutaxassislik testlaridan o‘tkazish;
- vaqtinchalik lavozimga qo‘yish;
- vakant lavozimlarini band qilish va hokazo.

Kadrlar faoliyati va bilimni obyektiv baholash ularning ishdagi mas’uliyati va manfaatdorligini oshiradi. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat jarayoni ma’lum tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va estetik sharoitlarda kechadi. Tashkiliy-texnik sharoitlar boshqaruv faoliyatining xususiyati, boshqaruv texnikasi va texnologiyasining o‘ziga xosliklari, ish joylaridagi ahvol va boshqa omillar bilan belgilanadi. Sanitariya-gigiena sharoitlariga havo harorati va namligi, uning harakati tezligi; xonalar va ish joylarining yoritilganligi, tebranish, shovqin, ultratovushlar, issiqlik, radiatsion va boshqa nurlanishlar; ish jarayonida inson organizmiga zararli kimyoviy moddalarning ta’siri kiradi.

Xodimning ish qobiliyatiga psixofiziologik va estetik sharoitlar; markaziy asab tizimi, nafas olish, qon aylanish a’zolarining holati; xonalar, mebel, axborotni yig‘ish va unga ishlov berish texnik vositalarining badiiy-konstruktiv bezatilishi ta’sir qiladi. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma’naviy-psixologik jihatlariga shaxsning psixologik portretini va jamoadagi ma’naviy-psixologik iqlimni o‘rganish kiradi. Jamoada samarali ish faoliyati omillaridan biri unda me’yoriy ma’naviy-psixologik iqlimni ta’minlash hisoblanadi.

Jamoa ishi samaradorligini ta’minlashda unda me’yoriy ma’naviy psixologik iqlimni (MPI) saqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Qulay MPIning asosiy belgilari quyidagilar:

- 1) guruh a’zolarining bir-biriga nisbatan yuqori talabchanligi va ishonchi;
- 2) to‘g‘ri va tadbirkorlik tanqidi;
- 3) butun jamoaga tegishli bo‘lgan masalalarni muhokama qilishda shaxsiy fikrlarni erkin ifodalash;

- 4) rahbarlarning qo‘l ostidagilarga bosim o‘tkazishining yo‘qligi va guruh uchun ahamiyatli qarorlar qabul qilishda ularning huquqlarini tan olish;
- 5) jamoa a‘zolarining jamoaning topshiriqlari va ularning bajarilishidagi ishlarning holati haqidagi axborotlar bilan ta‘minlanganligi;
- 6) jamoaga tegishlilikning qondirilganligi;
- 7) jamoaning ayrim a‘zolarida frustratsiya (yolg‘on, tartibsizlik, rejalarning buzilishi) holatini keltirib chiqaradigan holatlarda emotsional hissiyot va o‘zaro yordamning yuqori darajasi;
- 8) guruhdagi har bir a‘zoning ishi holati ustidan mas‘uliyatni o‘z zimmasiga olish.

Rahbarning faoliyati ko‘p jihatdan pedagogik faoliyatdan iborat bo‘lishi lozim. Chunki, rahbar bajaruvchilarga qat‘iyat bilan o‘z g‘oyasini o‘tkazadi va bularni amalga oshirishni o‘rgatadi. Tabiiyki, tarbiyaviy ta‘sir umumiy va qotib qolgan bo‘lmasligi lozim, chunki yuqorida qayd etilgan omillar har bir muayyan shaxs uchun farqlidir. Shuning uchun tarbiyaviy ta‘sir har bir shaxsning o‘ziga qaratilgan bo‘lishi kerak, bu esa rahbarning tarbiyaning turli-tuman usullaridan xabardor bo‘lishini taqozo etadi. Rahbarning tarbiyaviy ta‘sir usullaridan oqilona foydalanishi, ya‘ni pedagogik savodli bo‘lish xodimda xulqiy farosat va ko‘nikmalarni shakllantirishni ta‘minlaidi. Rahbar xodimga tarbiyaviy ta‘sir ko‘rsatar ekan G. Salening quyidagi so‘zlarini yodda tutishi foydadan holi emas: «Shuni unutmangki, hamma uchun mos andoza yo‘q. Biz, hammamiz - turli toifadamiz va muammolarimiz ham turlicha».

Kadrning mehnat jamoasiga uyg‘unlashib ketishining bir necha turi mavjud:

- *kasbiy-texnologik*, bu - xodim ish faoliyatining mazmuni va jamoaning kasbiy maqsad hamda vazifasidan kelib chiqib, bularni bajarishning o‘ziga xos tomonlari bilan tanishtirish;

- *ijtimoiy-ruhiy*, bu - xodimni an‘analar va mehnat jamoasidagi shaxslararo munosabatlar tavsifi, norasmiy yetakchilar bilan tanishtirish;

- *xizmat odobi*, bu - xodimni mehnat jamoasida qabul qilingan axloqiy qadriyatlar va muomala odobi qoidalari bilan tanishtirish;

• *pedagogik*, bu - xodimni kasbiy ta'lim va uning a'zolarining tarbiyasiga bog'liq jamoa talablari bilan tanishtirish;

• *boshqaruv*, bu - xodimni mehnat jamoasini boshqarish organlarining tuzilishi, muayyan rahbarning lavozim vakolati va u bilan boshqaruv muomalasi qoidasi bilan tanishtirish.

Xodimlarning axloqiy yuksakligi zamonaviy rahbarning boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi. Bunga erishish uchun, avvalo, rahbarning ijtimoiy-axloqiy tayyorgarligi (nazariy va amaliy) zarur. Ana shu maqsadda boshqaruv odobi tuziladi. Uning mohiyati ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning barcha ishtirokchilarining xulq-atvori tamoyil va me'yorlarini asoslashdadir, xizmat huquq va majburiyatiga kasb burchi sifatida munosabatda bo'lish zarurligidadir.

Axloqiylik - kishilar jismoniy va ruhiy to'laqonligining muhim sub'ektiv omili. Jamoa faoliyatining natijasi faqat rahbarning axloqiy sifatlarigagina emas, balki ayrim shaxsning va umumiy jamoaning axloqiy sog'lomligiga ham bog'liq. Kishilar majmuini axloqiy sog'lom jamoaga aylantirish rahbarning muhim boshqaruv maqsadi hisoblanadi. Bunda rahbar va bo'ysunuvchilar bir-birlari bilan chiqishib ishlaydilar.

Jamoa axloqiy sog'lomligining asosiy ko'rsatkichi bo'lib, quyidagilar hisoblanadi:

- jamoa a'zolari axloqiy qadriyatlarining umuminsoniy qadriyatlarga mos kelishi. Kishilar o'z mehnat faoliyatining faqat iqtisodiy mohiyati va texnologik zaruratinigina tushunib qolmay, balki umuminsoniy hissiyotlar, kayfiyat va e'tiqodlar me'zonlariga muvofiq ma'naviy ehtiyojlarni ham his etmoqlari lozim;

- zimmadagi vazifani bajarish uchun xodimlarning berilib ishlashligi. Rahbar bergan topshiriqni har bir xodim zimmasiga olishi va uni chuqur tushunishi muhimdir;

- ongli mehnat intizomi xizmat vazifasini qat'iy taqsimlanishi va aniq bajarilishiga, har bir xodim jamoaning iqtisodiy manfaatini yaxshi anglashiga asoslanadi;

- xizmat bo'yicha munosabatning ma'naviy qoniqtiruvchanligi jamoa a'zolari o'rtasidagi rasmiy va g'ayirasmiy munosabatlarga asoslanadi.

Aytilganlarni tahlil qilib, shuni ta'kidlash kerakki, xodimlarniig ma'naviy yuksakligi zamonaviy rahbar boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi.

11.2.Rahbar uslubi va unga qo'yilgan talablarni belgilash

Iqtisodiyotda yaxshi ishlayotgan korxonalar bilan yomon ishlayotganligining farqi, ko'p jihatdan uni samarali boshqarishda, ya'ni korxonalar rahbarining samarali faoliyatiga bog'liq deb hisoblanadi. Rahbarning faoliyati natijasida mehnat jamoasining bir maqsad yo'lida samarali hamkorlikdagi faoliyati tushiniladi. Bugungi kun rahbari faoliyatini uch yo'nalishda kuzatish mumkin:

1. Professional – strategik boshqaruv qarorlar va rejalar muallifi bo'lgan rahbar;
2. Tashkilotchi – amaliyotda yaxshi samarali ish sharoitlarini yarata olgan rahbar;
3. Rahbar – ishchi va xizmatchilarga bajarilishi lozim bo'lgan buyruq va ko'rsatmalar beruvchi rahbar.

Bugungi kun rahbarining korxonadagi rahbarlik faoliyatiga qarab quyidagi turlarga bo'linadi:

1. Strategik rahbarlar korxonaga strategik vazifa va rejalar qo'yadi;
2. Ekspert-innovatsion rahbarlar mutaxassis sifatida ishlab chiqarishga yangi innovatsiyalarni olib kiradi unga rahbarlik qiladi va maslahatlar beradi;
3. Ma'muriy rahbarlar. Ular o'z navbatida
 - a) Nazoratchi rahbar;
 - b) Tashkilotchi;
 - c) Yo'naltiruvchi;
 - d) Ma'muriyatchi;
 - e) Rag'batlantiruvchi;
 - f) Ijtimoiy rahbarlar;

5. Komunikatsion raxbarlar korxonaning ichki va tashqi aloqalarini muvofiqlashtiruvchi bo‘lib hisoblanadi.

Korxonalar uchun o‘z vaqtiga qarab quyidagi turdagi rahbarlar kerak.

Rahbar – tadbirkor, Rahbar – lider, Rahbar – ma’muriyatchi.

Shu bilan birga rahbarlarning norasmiy vazifalari ham mavjud:

1. Korxonadagi mavjud shakllangan tartib qoidalarga bo‘ysinish;
2. Ishchi va xizmatchilarga hurmat munosabatida bo‘lish, ularni kamsitmaslik;
3. O‘zining ma’suliyatini boshqalarga og‘darmaslik va boshqalarning ma’suliyatini o‘ziga olmaslik;
4. O‘ziga boshqalarning muvaffaqiyatlarini olmaslik;
5. O‘ziga tanqidiy munosabatda bo‘lish;
6. Ishchi va xizmatchilarni muammolari va tashvishlariga yordam berish;
7. Keraksiz maqsad va mazmunga ega bo‘lmagan buyruqlar bermaslik;

RAHBAR XUSUSIYATLARI.

1. Professional xususiyatlar:

- Yuqori bilim va tajriba;
- Keng fikr, tafakkur, eruditsiya, qo‘shimcha faoliyat turlarini ham to‘liq bilish;
- O‘z malakasini doimo oshirishga intilish;
- Ishni tashkil etishni yangi turlari va shakllarini izlashga intilish.

2. Shaxsiy xususiyatlar:

- Yuqori madaniyat;
- Jismoniy va ruhiy tayyorgarlik;
- Yuqori ichki madaniyat;
- Haqiqatparvarlik va tug‘riso‘zlik;
- Xizmatchilarga g‘amxo‘rlik va mehribonlik;
- O‘z vakolatiga ishonch.

3. Ishbilarmonlik xususiyatlari:

- Ishni samarali tashkil etish, barcha resurslarni to‘liq ta‘minlash, vazifalarni to‘g‘ri taqsimlash, muvofiqlashtirish va nazorat qilish;

- Xokimiyatni ishonch asosida etakchi sifatida boshqarish, mustahkam iroda va ziddiyatlarga bormaslik;

- Muomalalilik, kirishimlilik, o‘zini jamoada tuta bilish, o‘zining fikrining to‘g‘riligini asoslay olish;

- Tashabbuskorlik, muammolarni hal etishda tezkorlik;

- Yangilikka intilish, tavakalchilikka borish va jamoani o‘z orqasidan ergashtira olish.

Rahbar yetakchi – o‘ziga xos darajada hokimiyatga ega bo‘lgan, atrofdagilarga va jamoaga ta‘sir eta olish, jamoaning kuchi va g‘ayratini korxonaga maqsadiga yo‘naltira oladigan, katta hurmatga va huquqga ega bo‘lgan raxbar.

Yetakchilik xususiyatlari M Strogdil xulosasiga ko‘ra 4 turga bo‘linadi.

- Jismoniy va tashqi ko‘rinishi.

- Psixologik – temperamentlilik, mustaqillik, irodalilik, yangilikka intilish, qatiyatlilik va qaysarlik.

- Intellektual- mantiqan fikrlash, voqea va hodisalar yakuni to‘g‘risida tezkor xulosa qilish, hazil mutoyibaga moyillik;

- Shaxsiy – ishbilarmonlik xususiyatlari va shaxsiy axloqiy fazilatlar; mehribonlik, tartiblilik, e‘tiborlilik,

Rahbarlik yo‘rig‘i - boshqaruv kategoriyasi bo‘lib, rahbarning boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish, uni amalga oshirish usullari, ish jarayonini va ishchilarning faoliyatini nazorat qilish shakllarini majmualari baholash uslubiyati bo‘lib hisoblanadi. Rahbarlik yo‘rig‘iga qarab uch turga bo‘linadi:

1. Demokratik rahbarlar;

2. Avtoritar rahbarlar;

3. Liberal rahbarlar.

Sex va uchastkalarining boshliqlari, ustalar boshqaruv ierarxiyasida ma'lum bir o'rinni egallagan rahbarlar hisoblanadilar. Ular o'rta va quyi bo'g'in menejerlaridir. Istiqbolda ular oliy bo'g'in menejerlari, ya'ni tashkilot rahbarining o'rinbosarlari bo'lishlari ham bejiz emas. Menejerlarning mansab pillapoyasi bo'yicha o'sishi istiqbolliligidan kelib chiqqan holda, oliy toifali menejerlarga qo'yiladigan talablarni ifodalaymiz. Ma'lum bir menejer faoliyatining tavsifi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda unga beriladigan vakolatlar tarkibi bilan aniqlanadi. Bu vakolatlarining tarkibi tashkilotda qabul qilingan mehnat taqsimoti tizimi va boshqaruv kadrlarining ixtisoslashganligiga muvofiq tarzda belgilanadi. Aslida, har qanday tashkilot tuzilmasida menejerlar mehnati taqsimotining ikki ko'rinishi mumkin: gorizontal (funksional) va boshqaruv ierarxiyasining darajalari bo'yicha vertikal (yuqori, o'rta va quyi).

Menejerga qo'yiladigan talablarni ikki jihatdan kelib chiqqan holda ifodalash mumkin: 1) boshqaruv ierarxiyasi darajasi; 2) raqobatbardosh tovar ishlab chiqarishga yo'naltirilgan menejment muammosining majmuaviyligi. Zamanoviy menejer boshqaruv jarayonining bir necha ko'rinishda ishtirok etishi mumkin:

Birinchidan, u jamoani boshqaradigan hokimiyat ustidan oson boshqaruvchidir;

Ikkinchidan, bu o'zining mavqeidan, yuqori kasbiy malakasi, ijobiy hissiyotidan foydalangan holda, qo'l ostidagilarni o'ziga ergashtirishga qodir bo'lgan etakchidir;

Uchinchidan, ichki va tashqi munozaralarni muvaffaqiyatli bartaraf eta oladigan hamkorlar va hokimiyat bilan shartnomalarni belgilaydigan diplomatdir;

To'rtinchidan, bu yuqori ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan, jamoani yaratishga qodir bo'lgan va uni zaruriy yo'nalishga yo'naltira oladigan tarbiyachidir;

Beshinchidan, bu zamonaviy sharoitlarda fanning rolini tushuna oladigan, u yoki bu kashfiyotni, ratsionalizatorlik takliflari va nau-xauni ishlab chiqarishga kechiktirmay joriy eta oladigan innovatordir;

Oltinchidan, bu keng bilim va qobiliyatlarga, madaniyatning yuqori darajasiga, rostgo'ylikka, qat'iy xarakterga va shu bilan bir vaqtda mulohazakorlikka, barcha munosabatlarda namuna bo'lish qobiliyatiga ega bo'lgan oddiy kishidir.

Rahbarlik usuli – bo‘ysunuvchilarning ishdan rozilik jarayonidir. U yoki bu usulni qo‘llash yutug‘i ko‘pgina vaziyatlarga bog‘liq: vazifalarning mazmuni va ularning hal qilinishi muddatlari, rahbar shaxsiyati, jamoa va ijrochining xususiyatlari, “joriy lahza” ning o‘ziga xosligi va boshqa omillar. Usul deganda, rahbarning qo‘l ostidagilarga munosabati bo‘yicha shunday axloqi tushuniladiki, unda rahbar o‘z qo‘l ostidagilarga ma‘lum bir vaqtda zarur bo‘lgan narsani qildiradi. Ikki asosiy usul shkalasi mavjud:

1) “hokimiyat shkalasi”, uning diapazoni to‘liq demokratiyadan mutlaq avtokratiyagacha cho‘ziladi. Bu yerda rahbarning qo‘l ostidagilarga boshqaruv sub’ekti sifatidagi munosabati muhokama qilinadi;

2) “kutlayotgan afzalliklar” shkalasi, bunda rahbarning qo‘l ostidagilarga boshqaruv obyekti sifatidagi munosabati aks etadi.

Bozor munosabatlariga o‘tish boshqaruvni tashkil etish darajasini oshirishni, har bir bo‘g‘inda, har bir mehnat uchastkalarida tartib-intizomni mustahkamlashni, puxta o‘ylagan moslashuvchan kadrlar siyosatini ta‘minlashni talab etadi. Kadrlar siyosati bozor munosabatlari tamoyillarini amalga oshirishga, ijodkorlik va tadbirkorlikni rivojlantirishga, mutaxassisni, tayyorgarlik darajasi va uni ish tajribasiga muvofiq xodimlarni boshqarish samaradorligini oshirishga qaratilgan lozim.

Tadbirkorlar va menejerlarning faoliyatini obyektiv baholash, shu asosda istiqbolli, harakatchan, ijodiy fikrlovchi va tashabbuskor rahbar va mutaxassislarni aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Shuning uchun, rahbarlar va mutaxassislarning shaxsiy va kasbiy mahoratlarini attestatsiyadan o‘tkazish va baholash muammosi ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil etish tizimida markaziy vazifalardan biri sifatida qo‘yilmoqda.

Rahbarlar va mutaxassislarni attestatsiyadan o‘tkazish ularning ijodiy va tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga ijobiy ta‘sir ko‘rsatadi. Biroq attestatsiyani tashkil etish va o‘tkazish bilan bog‘liq ishlar boshqaruv apparati xodimlarini chuqur o‘rganish va ular faoliyatini obyektiv baholash imkonini bermaydi. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida boshqaruv apparati xodimlari faoliyatini baholashning

yigirmadan ortiq real usullari mavjud. Bu usullarning barchasi shartli ravishda uchta guruhga bo'linadi:

1. Tavsiflovchi tamoyil va miqdoriy o'lchovlarga ega usullar;
2. Xodimlarning miqdoriga etibor bermay, ularning sifatini baholovchi tavsiflovchi xarakterdagi usullar;
3. Ishbilarmonlik qobiliyatlari darajasini miqdoriy baholash usuli, ya'ni baholashning miqdoriy ko'rsatkichlari.

Aniq ishlab chiqarish holatlarini tahlil qilish va ish o'yinlarini o'tkazish yordamida rahbar va mutaxassislar faoliyatini baholash tizimi ham mavjud. Shuningdek, amaliyot uchun o'ta foydali bo'lgan kompleks baholash ham e'tiborga loyiqdir. Ushbu baholashda xodimlarning shaxsiy qobiliyatlari, ularning mehnati natijalari ham baholanadi. Avvalo ideal lavozimning mansab vazifalarini baholashga qaratilgan mansabning ideal modeli to'liq tahlil etiladi. So'ngra, xodim va u tomondan real bajariladigan ishlarni majmualiy baholash amalga oshiriladi. Lavozimni majmualiy baholash xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishda, xodim va u tomondan real bajarilgan ishlarni baholashda va uni mavsumiy attestatsiyadan o'tkazish va mehnatga haq to'lashni tashkil etishda muhim ahamiyatga ega. Korxonada kadrlarini boshqarishda muhim o'rinni personalni tayorlash va qayta tayorlash egallaydi. Korxonada u jarayon ikki yo'lda amalga oshiriladi.

1. Kadrning umumiy professional malakasi va sifat ko'rsatkichlarini oshirish (ularga qisqa muddatli 2-3 kunlik, o'rta muddatli 2-3 oylik va uzoq muddatli 6 oydan bir yilgacha o'qish va malakasini oshirish kiradi).
2. Kadrning loyihada ishlash borasidagi ma'suliyatini, manfaatdorligini va kasbiy mahoratini oshirishga rag'batlantirish.

11.3. Personalni boshqarish tamoyillari va uslublari

Har qanday obyektning boshqarish (menejment) tizimida yuzaga keladigan barcha muammolar kishilar tomonidan hal qilinadi. Rahbar (menejer) boshqaruv sub'ekti sifatida vaziyatni tahlil qila olishi, strategiyani bashoratlay olishi va uni amalga

oshirish bo'yicha tezkor boshqaruvni tashkil qilishi lozim. Ijrochi esa, boshqaruv obyektini sifatida rahbar tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirishi lozim. Bunday holatda rahbar va ijrochi oldida butunlay turli xil masalalar turadi. Shuning uchun, ham uslubiy nuqtai nazardan obyektga va sub'ektga nisbatan boshqaruvning bir xil tamoyillarini qo'llash to'g'ri emas. Boshqaruv maqsadlariga erishish darajasini aniqlaydigan asosiy shartlar rahbarning kasbiy malakasi, tashkilotchiligi va intizomlilikiga hisoblanadi. Boshqaruv ierarxiyasi darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, muammoning murakkabligi darajasi ham, uni hal etishning mas'uliyati ham, shuningdek, rahbarning ish haqi hajmi ham yuqori bo'ladi.

Quyidagi bo'g'in menejeri (masalan, sex ustasi, ilmiy-tadqiqot bo'limi mudiri) yuqori bo'g'in menejeri bilan qiyoslaganda (tashkilot, korxonalar rahbari) o'z funksiyalarini soddaroq bajaradi, ijrochi (III toifa konstruktori, ishchi) – yana ham soddaroq. Rahbar o'z ishida har qanday sohada muammolarni hal etishiga to'g'ri keladi: texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil qilish, iqtisodiyot, psixologiya, ekologiya, boshqaruv va boshqalar. Shuning uchun ham rahbar ishining tamoyillari yoki qoidalari iqtisodiyotni boshqarish, mahsulot sifati, rejalashtirish, jamoani shakllantirish, tezkor boshqaruv va boshqa asosiy tamoyillarni jamlashi lozim. Bu tamoyillarning juda keng doirasi bo'lib, unga amal qilishda rahbarlar (oliy va o'rta bo'g'in menejerlari) tizim maqsadiga erishishlari mumkin.

Boshqaruv uslubi – boshqaruv sub'ektining uning obyektiga boshqaruv tizimining strategik va taktik maqsadlarini amaliy tarzda amalga oshirish bo'yicha ta'sir etish uslubidir. Boshqaruv tizimi boshqaruvning ilmiy yondashuvlari, funktsiya va uslublari, maqsadli, ta'minlovchi, boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalari yig'indisini o'z ichiga oladi. Boshqaruv tizimining maqsadi tashqi va ichki bozorda tashkilot va boshqalar chiqaradigan mahsulotlar (xizmatlar) raqobatbardoshligiga erishishdan iborat. So'nggi maqsadga erishish uchun boshqaruv sub'ekti sifatining bir xil yuqori darajasiga ega bo'lgan boshqaruvning strategik tahlildan boshlab, tartibga solish bilan tugallanadigan barcha funksiyalarini bajarishi lozim. Bu funksiyalar

ilmiy yondashuvlarni qo'llash va mazkur vaziyat uchun juda mos keladigan boshqaruv uslublaridan foydalanilgan holda bajarilishi lozim.

Bugungi kunda amaliyotda boshqaruv uslublarining uch guruhi ifodalanadi va qo'llaniladi: ma'muriy (tashkiliy yoki tashkiliy-buyruq berish), iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik. Boshqaruv uslublarining bu guruhlari, avvalo, bir-birini to'ldiruvchi sifatida muhokama qilinadi. Shu bilan birga boshqaruv uslublarining umumiy qabul qilingan tasnifi ularning mohiyatini to'liq aks ettirmaydi. Masalan, har qanday me'yoriy akt boshqaruv ma'muriy uslublarining atributi sifatida ma'muriy-huquqiy masalalardan tashqari ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni ham hal qiladi, me'yoriy aktlarni amalga oshirish esa, psixologiya sohasidagi bilimlardan foydalanishni talab etadi. Boshqaruv uslublari tasnifi asosida boshqa belgini – boshqaruv obyektining unga sub'ektning ta'siri bilan bog'liq holdagi erkinligi darajasini kuzatish mumkin. Individuum – boshqaruv obyektini sifatida quyidagi erkinlik darajalariga ega bo'lishi mumkin:

a) cheklangan erkinlik – bunda boshqaruv sub'ekti o'ziga bo'ysinuvchi obyektini reja yoki topshiriqlarni bajarishga majbur qiladi;

b) motivatsiyalashgan erkinlik – bunda boshqaruv sub'ekti boshqaruv obyektini reja va topshiriqlarni bajarishga undaydigan asoslangan motivlarni topishi lozim;

c) erkinlikning yuqori darajasi – bunda boshqaruv sub'ekti psixotexnologiyalardan foydalangan holda nisbatan mustaqil boshqaruv obyektiga ta'sir ko'rsatish uslubini shakllantirishi lozim, bunda u eng asosiy vazifa sifatida boshqariladigan shaxsning psixologik chizgisini va uning rivojlanish tendentsiyalarini o'rganishi lozim. Boshqaruv obyektini uchun bunday holatlarda birlamchi jismoniy ehtiyojlarni qondirish ustuvor hisoblanmaydi, uning uchun oliy ehtiyojlarni qondirish juda muhim (o'z-o'zini namoyon qilish, o'zi amalga oshirish).

Mehnat jarayoni – insonning mehnat qurollari yordamida mehnat predmetiga ta'sirining yoki ma'lum bir tabiiy yoki sun'iy sharoitlarda kelib chiqadigan moddiy yoki ijtimoiy mahsulot ishlab chiqarish maqsadida inson tomonidan nazorat qilinadigan (boshqariladigan) mehnat qurollarining mehnat predmetiga ta'sirining

uslublari va vositalarining yig'indisidir. Mehnat jarayoni har qanday ishlab chiqarish, boshqaruv, ijodiy jarayonning tugallanuvchi bosqichi yoki akti hisoblanadi. Sanab o'tilgan jarayonlarni yaxlit tarzda juda sinchiklab tashkil qilish mumkin, lekin ularning asosi – mehnat jarayoni yaxshi tashkil qilinmagan bo'lsa, har qanday tizim “chiqish”ida yomon natija bo'ladi. Shuning uchun ham ishlab chiqarish, texnologik, boshqaruv va boshqa jarayonlarda ishlaydigan har qanday toifadagi menejerlar va mutaxassislar sifat, miqdor, resurslar va muddatlar bo'yicha mutanosiblik tamoyiliga amal qilishlari lozim.

Asosiy xulosalar

1. Personalni boshqarish bo'limi-bu personalni boshqarish masalalari bilan shug'ullanuvchi korxonaning funksional bo'linmasidir.

2. Xodimlarni rejalashtirishdan maqsad ularning qobiliyatlari, moyilliklari va tashkilot talablariga muvofiq, zarur vaqtda va zarur miqdorda ish o'rinlarini yaratishdir.

3. Personalning ish qobiliyatini rivojlantirish uchun attestatsiya, mehnat samaradorligini baholash tizimini ishlab chiqish lozim.

4. Ziddiyat-ikki yoki bir necha kishilarning qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlari, manfaatlari, pozitsiyalari, fikrlari yoki qarashlarining to'qnashuvidir.

Nazorat savollari

1. Mehnat resurslarini rejalashtirish bosqichlarini ayting va tushuntirib bering?
2. Ish mazmunini tahlil qilish nima va u qanday qo'llaniladi?
3. Xodimlarni tanlashda sinovdan o'tkazishning qanday afzalliklari bor.
4. Baholash markazlari va ushbu markazlarda qo'llaniladigan usullarni yoritib bering?
5. Muvaffaqiyatli suhbat o'tkazishning umumiy tamoyillari nimadan iborat?
6. Tashkilotda ishchilarning ijtimoiy moslashish jarayonini tavsiflab bering?
7. Mehnat faoliyati natijalarini baholashning uchta asosiy maqsadini izohlab bering?

8. Mehnat faoliyati sifati deganda nima tushuniladi?
9. O'qitish dasturlari samaradorligini ta'minlashning qanday umumiy talablari bor?
10. Ish hajmini kengaytirish va uning mazmunini boyitishni taqqoslang?
11. Inson resurslarini rejalashtirish jarayonida qanday hal qiluvchi omillarni hisobga olish lozim?

12-bob. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA ISH HAQINI TASHKIL ETISH VA MEHNATGA HAQ TO‘LASH TIZIMI

12.1.Mehnatni me'yorlashtirish asoslari

Mehnatni me'yorlashtirish – vaqt birligida ishlab chiqarilishi mumkin bo‘lgan maksimal mahsulot (ish, xizmat) hajmini, ishchilar va uskunalar miqdorining nisbatini yoki faoliyatning har qanday sohasida aniq operatsiyani bajarish uchun maksimal darajada mumkin bo‘lgan vaqtni aniqlash, shuningdek, me'yorlarga amal qilishni tasdiqlash, nazorat qilish va rag‘batlantirish bo‘yicha jarayondir.

Mehnatni me'yorlashtirish bo‘yicha ishlarning mazmuni quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish, ularni qismlarga ajratish, mehnatni tashkil qilish va texnologiyaning maqbul variantini tanlash, uskunalarning ishlash tartibini, mehnatning usullari va uslublarini, ish joylarining xizmat ko‘rsatishi tizimini, mehnat va dam olish tartibini loyihalashtirish, texnologik va mehnat jarayonining xususiyatlariga muvofiq me'yorlarni hisob-kitob qilish, ularni joriy qilish va tashkiliy-texnik shart-sharoitlarni o‘zgartirish bo‘yicha navbatdagi tuzatishlar kiritish. Mehnatni me'yorlashtirish ishlab chiqarishni texnologik va tashkiliy tayyorgarligi hamda ularni operativ boshqarishning muhim bo‘g‘ini hisoblanadi. Mehnatni me'yorlashtirish bo‘yicha ishlar mehnatni tashkil qilish va texnologiyalarni loyihalashtirish bilan shunchalik chambarchas bog‘langanki, ko‘pgina hollarda ularni chegaralash qiyin.

Mehnatni me'yorlashtirish xodimlarning ish bilan band bo‘lish darajasini belgilaydi, ish vaqtidan samarali foydalanish darajasiga, mehnat intizomi holatiga ta'sir ko‘rsatadi, ishning ratsional sur'ati va maromini belgilashga yordam beradi. Mehnat me'yorlari xodimlar sonini, ularning mehnatiga to‘lanadigan ish haqi miqdorini belgilashga asos bo‘ladi.

Yuqorida ta'kidlanganlarning hammasi mehnatni tashkil etishning barcha yo‘nalishlari bo‘yicha ko‘riladigan tadbirlarni ishlab chiqish va joriy qilishda mehnatni me'yorlashning yetakchi o‘rin tutishini ko‘rsatadi. Bu ishni faqat me'yorlarini ishlab chiqish usullarini yaxshilashdan, ularning asoslilik darajasini

oshirishdan, me'yorlashtiriladigan ish sohalari kengaytirishdangina iborat qilib qo'yish noto'g'ri. Mehnatni me'yorlashni takomillashtirish sanoat korxonalarida xodimlarining mehnatini tashkil etishni yaxshilash vositasi bo'lmog'i lozim. Mehnat me'yorlari mehnatni tashkil etishning muhim yo'nalishlaridan biri bo'lib, uni takomillashtirishning ikki muhim vazifasini belgilab beradi. Bu vazifaning birinchisi me'yorlashni tatbiq qilish sohasini barcha choralar bilan kengaytirib, unga barcha ishchi, muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilar mehnatini kiritishni ko'zda tutadi. Bu vazifaning ikkinchisi esa, me'yorlashning ilmiy va amaliy darajasini yuksaltirishni ko'zda tutadiki, unda me'yorlarning mehnatni tashkil etishni keng joriy qilish ishiga katta yordam ko'rsatishi nazarda tutiladi.

Mehnatni me'yorlashni takomillashtirish, uning ilmiy-amaliy darajasini yuksaltirish va tatbiq qilish sohasini kengaytirish g'oyat katta ahamiyatga ega, chunki hali ayrim korxonalarda tajriba-statistik me'yorlar salmog'i katta bo'lib, bu me'yorlar chuqur tahlil asosida ishlab chiqilgan emas. Xolbuki, ishlovchilar soni va tizimini to'g'ri belgilash, ularni to'g'ri joy-joyiga qo'yish, moddiy va ma'naviy rag'batlantirishning eng muvofiq shakllarini tanlash ilmiy jihatdan asoslangan me'yorlashtirishga bog'liqdir.

Mehnat sarfining har jihatdan asoslangan me'yorlaridan foydalanish korxonada ish kuchlarini to'g'ri joy-joyiga qo'yish bilan bog'liq bir qancha masalalarni hal etishda katta ahamiyat kasb etadi. Bunday masalalar jumlasiga, quyidagilar kiradi:

- ish hajmini e'tiborga olib, xodimlarni yakka tartibda ish joylariga qo'yish va ish uchastkalarini belgilash. Bunda har bir ishchi butun ish kunida ish bilan ta'min etiladi;

- kasblar o'rindoshligi masalasi. Buni hal etish uchun dastlab o'rindoshlik bilan qilinadigan ishlar mehnat sarfini asosli me'yorlaridan foydalanish, ish kunining har xil paytlarida xodimlarning asosiy ish bilan band bo'lish darajasini o'rganish asosida belgilab chiqish talab etiladi;

- ko'p stanokda ishlash masalasi. Buni hal etish uchun mehnat operatsiyalarini bajarishda qo'l va mashina bilan qilinadigan ishlarga sarf bo'ladigan vaqt nisbatlarini

ham, ish kuni davomida ishchining ish bilan band bo'lish, uskunalarning esa ishlab turish darajasini ham xronometrik va ish kunini boshdan-oyoq tinmay kuzatib borish yo'li bilan sinchiklab o'rganish talab qilinadi;

- ishlab chiqarish brigadalarini tuzish masalasi. Buning uchun dastlab brigadaga yuklanadigan ishning miqdor va sifat tizimi o'rganiladi, kasb va malaka jihatidan qancha ishchi talab qilinishi belgilanadi, so'ngra brigada a'zolariga ishning to'g'ri taqsim qilinganligi, ish kuni davomida uskunalaridan to'la va to'g'ri foydalanishi tekshiriladi. Bu masalalarning hammasi mehnat sarfining asosli me'yorlari hamda ish kunini boshdan-oyoq kuzatib borish va xronometraj usuli yordamida muvaffaqiyatli hal etilishi mumkin.

Yuqorida ta'kidlanganlardan kelib chiqib, mehnatni me'yorlash mehnatni tashkil etishga jiddiy ta'sir ko'rsatadi, degan xulosa chiqarish mumkin.

12.2. Ish haqini tashkil qilish

Ish haqi yollanma xodim daromadining elementi, unga tegishli ishchi kuchiga bo'lgan mulkchilik huquqini iqtisodiy jihatdan ro'yobga chiqarish shaklidir. Shu bilan birga ish beruvchi uchun yollanma xodimlar mehnatiga to'lanadigan haq ishlab chiqarish harajatlarining elementlaridan biri hisoblanadi. Ish beruvchi mehnat resurslaridan ishlab chiqarish omillaridan biri sifatida foydalanish uchun uni xarid qiladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqi hajmiga bir qator bozor va bozordan tashqari omillar ta'sir ko'rsatadi. Buning natijasida mehnatga haq to'lashning muayyan darajasi vujudga keladi. Bu omillarni va ularning ish haqiga ta'sir ko'rsatish xususiyatini ko'rib chiqishdan oldin xodimning ish haqidagi elementlarni aniq belgilab chiqish, qanday elementlar bozor kon'yukturasi ta'siriga ko'proq yoki ozroq darajada tortilishini aniqlab olish zarur.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan mehnatga haq to'lash sohasida yangi munosabatlar paydo bo'ladi, mehnat resurslar bozori bo'lgan mehnat bozori shakllanadi. Uning sub'ektlari sifatida quyidagilar maydonga chiqadi: ish beruvchi

(yakka tartibdagi tadbirkor, tadbirkorlar birlashmasi) - u muayyan sifat xossalariga ega bo'lgan ma'lum miqdordagi mehnat resursiga talab bildiradi; yollanma xodimlar - ular mehnat resursining egalari bo'lib, ularning miqdori va kasb-malaka xususiyatlari mehnat bozoridagi taklifni vujudga keltiradi.

Mehnat bozoridagi kesishuv obyekti sifatida muayyan sharoitda ma'lum vaqt mobaynida muayyan sifatga ega bo'lgan mehnat resursi birligidan foydalanish huquqi vujudga keladi.

Mehnat birligining bozor bahosi - bu ish haqining miqdori (stavkasi) bo'lib, u shartnomada belgilab qo'yiladi va muayyan vaqt birligi ichida bajariladigan va muayyan kasb-malaka xususiyatlariga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haq darajasini belgilab beradi. Xodim ish haqining stavkasi uning ish kuchining qiymati bilan belgilanadi, ya'ni hayotiy vositalar, iste'mol tovarlari va xizmatlar yig'indisi qiymati bilan belgilanadi. Bu narsalar muayyan sifatga ega bo'lgan ish kuchini normal takror hosil qilish uchun zarurdir. Biroq hozirgi vaqtga kelib bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda ish haqining stavkasi odatda takror ishlab chiqarish minimumidan ortiq bo'lib, asosan, mazkur ijtimoiy guruhning qaror topgan iste'mol darajasiga, tarmoqda muayyan sifatga ega bo'lgan mehnatga to'lanadigan haqning erishilgan darajasiga bog'liq ravishda shakllanadi.

Shunday qilib, ish haqining asosiy elementi – uning stavkasidir. Biroq u xodimlarning qobiliyatlaridagi o'ziga xos tafovutlarni, ularning jismoniy kuchi va chidamliligidagi, tez aks-sado berishidagi, tirishqoqligidagi mehnat natijalariga ta'sir qiluvchi shu kabi xususiyatlarni hisobga olmaydi. Shu sababli ish haqining tuzilishidagi yana bir elementni - mehnat faoliyatining alohida natijalaridagi farqlarni (mukofotlarni, ustama haqni, ishbay qo'shimcha haqni va shu kabilarni) aks ettiruvchi o'zgaruvchan qismni ajratib ko'rsatish zarur. Bundan tashqari, daromadlarning har xil turlari mavjud bo'lib, ularni xodim mazkur tashkilotda ishlayotganligi uchun olishi mumkin (moddiy yordam, ovqat haqi, yo'llanmalar va davolanish haqi, qimmatbaho sovg'alar, qo'shimcha tibbiy va pensiya sug'urtasi va

shu kabilar). Umuman olganda, ish haqini va daromadlarning mazkur turlarini xodimning shu korxonadagi mehnat daromadi deb qarash mumkin.

Yo'llanma xodim uchun ish haqi uning daromadlari manbai hisoblanadi. Xo'sh, u qanday qilib o'ziga tegishli bo'lgan mehnat resursidan olinadigan daromadni ko'paytirishi mumkin? Buning variantlaridan biri - sotiladigan resurs miqdorini ko'paytirishdir. Lekin bunday imkoniyat cheklangan. Alohida olingan shaxsga nisbatan mehnat resursining sotiladigan miqdorini ko'paytirish nimani bildiradi? Haqiqatda bu ishlab beriladigan vaqtni, tashqi yoki ichki o'rindoshlik tarzida bajariladigan ishlarni ko'paytirish, yoki mehnat unumdorligini oshirish, buning uchun qo'shimcha yumushlarni bajarish, aralash kasblarda ishlash, xizmat ko'rsatish mintaqasini ko'paytirishni bildiradi. Bunda har ikkala variant tezda tamom bo'ladi: birinchisi sutkadagi soatlar sonini va dam olish vaqtini, ikkinchisi, ishning sur'ati va jiddiyligini ko'rsatuvchi tabiiy fiziologik chegaralar bilan kifoyalanadi. Buning ustiga, boshqa resurslarga qaraganda mehnat resursi yana bir o'ziga xos xususiyatga ega: hatto undan foydalanilmagan taqdirda ham (inson mutlaqo ishlamasa ham) u insonning qarishi tufayli tabiiy mehnat qobiliyatining pasayishi sababli qisqarib boradi.

Mehnat resursini sotishdan olinadigan daromadni ko'paytirishning yana bir varianti - taklif etiladigan resurs sifatini oshirish (mahoratni, malakani oshirish, qo'shimcha o'qitish)dir. Biroq bu imkoniyat ham cheklangan, chunki u qo'shimcha vaqt va mablag' sarflashni ("inson kapitali"ga investitsiyalarni) talab qiladi. Bundan tashqari, ta'limning boshlang'ich darajasi, qobiliyat, bo'sh vaqtning yo'qligi va shu kabilar ham cheklovchi omillar bo'lib xizmat qiladi.

Demak, o'z mehnat resursidan olinadigan daromadni ko'paytirish manbai resurs narxini - ish haqi stavkasini oshirishdir. Uning pastki chegarasi yollanma xodimning iqtisodiy manfaatlari bilan belgilanadi. O'z navbatida ish beruvchi ishlab chiqarishning umumiy harajatlari, shu jumladan ishlatiladigan resurslarning narxini yanada pastroq qilib belgilashdan manfaatdordir. Uning iqtisodiy manfaati - mehnatga sarflanadigan harajatlarning qisqarishi - ish haqi stavkasining yuqori

chegarasini belilab beradi yoki to'xtatib turadi. Mehnat bozori sub'ektlarining iqtisodiy manfaatlari muvozanatini hisobga olgan holda talab va taklif nisbatlarining ta'siri ostida mazkur sifatga ega bo'lgan mehnat birligining bozor narxi vujudga keladi.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining tavsiyasida aytilishicha, eng kam miqdordagi ish haqini belgilashning asosiy maqsadi yollanib ishlayotgan shaxslarga eng kam miqdorda yo'l qo'yiladigan ish haqi darajasiga nisbatan zarur ijtimoiy himoya berilishi lozimligidir. Eng kam ish haqi miqdorining belgilanishi turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin. Masalan, Odatda, O'zbekistonda eng kam ish haqi miqdori O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmoni bilan belgilanadi. Eng kam miqdordagi ish haqi turli shakllarda: oylik yoki soatbay eng kam ish haqi stavkasi tarzida belgilanishi mumkin.

Shunday qilib, ish haqini tartibga solish mexanizmida boshlang'ich baza sifatida uning eng kam miqdori namoyon bo'ladi, u oddiy, kam malakali mehnat bilan band bo'lgan xodimlarning takror hosil qilinishi uchun normal shart-sharoitlar yaratishi lozim. Davlat, ish beruvchilar va kasaba uyushmalarining asoslangan eng kam miqdordagi ish haqini belgilash sohasidagi siyosatida amal qiladigan mezonlar orasida asosiysi mehnatkashlar va ular oila a'zolarining ehtiyoji hisoblanadi. Eng kam miqdordagi ish haqi ish kuchining jismoniy faolligini qo'llab-quvvatlab qolmasdan, shu bilan birga uning mehnat qilish qobiliyatini tiklashi va rivojlantirishi uchun u iste'mol savatchasiga muvofiq kelishi lozim, bu savatcha eng zarur mahsulotlar, tovarlar va xizmatlar turini o'z ichiga oladi. Eng kam ish haqi faqat alohida olingan xodimni emas, balki uning voyaga etmagan oilasi a'zolarini ham qayta hosil qilinishi (tiklanishi)ni ta'min etishi kerak. Bu o'lchovning miqdoriy noaniqligi mamlakatda ishlab chiqilayotgan ijtimoiy to'lovlar miqdoriga borliqdir.

Eng kam ish haqi miqdorini asoslashda hisobga olinishi lozim bo'lgan omillardan biri uning mehnatga to'lanadigan haqning o'rtacha darajasiga nisbatidir.

Korxonada xodim daromadining namunaviy tuzilmasi quyidagi tarzda taklif etilishi mumkin:

1. tarif stavkalari va maosh bo'yicha to'lovlar;
2. mehnat sharoiti uchun qo'shimcha haq;
3. ishlab chiqarish muhiti tavsifnomasi;
4. smenalik (ish tirtibi);, smena davomida bandlik darajasi;
5. ustamalar;
6. me'yordan yuqori unumdorlik uchun (ishbay qo'shimcha ishlash, miqdor bo'yicha ishlash uchun to'lovlar, me'yordan past);, samaradorlik va daromadlilikni oshirishda shaxsiy hissa uchun, mahsulotning juda yuqori sifati, tezkor va mas'uliyatli topshiriqlarni bajarganlik uchun mukofotlar;
7. shartnomalar va ish bosqichlarini sifatli va o'z vaqtida bajarganlik uchun; yillik jami ishlar bo'yicha; bo'linmalar rahbarlarining fondidan; kashfiyotlar va ratsionalizatorlik takliflari uchun mualliflik mukofotlari; yangi texnologik va tashkiliy takliflarni o'zlashtirishda faol ishtirok etganlik uchun mukofotlar;
8. Korxonaning o'z xizmatchilariga xizmatlari (ijtimoiy to'lovlar)
9. Korxonada aksiyalari bo'yicha dividendlar.

12.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari

Ish haqini tashkil etishning tarif modeli quyidagilarga asoslangan:

- a) mehnatni texnik me'yorlash. Bu muayyan ishni bajarishga (xizmat ko'rsatish) mehnat sarfini obyektiv baholash uchun texnik jihatdan asoslangan mehnat (vaqt, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, xodimlar soni) me'yorlari o'rnatish jarayoni bo'lib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llaniladi;
- b) tarif tizimi. Bu turli toifadagi xodimlar tomonidan bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) da obyektiv mavjud bo'lgan farqlarni miqdor jihatdan belgilash uchun qo'llaniladigan me'yorlar jamlanmasidir.

Tarif tizimi quyidagi tarkibiy qismlardan iborat:

- tarif setkasi;
- tarif stavkalari (mansab maoshlari);
- tarif koeffitsientlari;

- tarif-malaka ma'lumotlari.

Tarif setkasi mehnat murakkabligiga qarab ish haqi miqdorini tabaqalashtirish vositasidir. Unda xodimlarning turli toifalariga tarif koeffitsientlariga muvofiq ish haqlari nisbati aks etadi. Xodimlar barcha toifalari uchun yagona bo'lgan hamda ishchilar uchun alohida razryadlar belgilangan tarif setkalari mavjud. Uzbekiston Respublikasida 0 dan 22 gacha razryadi bo'lgan yagona tarif setkasi qabul kilingan.

12.1-jadval

O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasi¹⁹

Mehnatga haq to'lash razryadlari	Tarif koeffitsientlari	Mehnatta haq to'lash razryadlari	Tarif koeffitsientlari
0	1,000	12	6,115
1	2,476	13	6,503
2	2,725	14	6,893
3	2,998	15	7,292
4	3,297	16	7,697
5	3,612	17	8,106
6	3,941	18	8,522
7	4,284	19	8,943
8	4,640	20	9,371
9	4,997	21	9,804
10	5,362	22	10,240
11	5,733		

¹⁹O'zbekiston Respublikasi vazirlar mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasini yanda takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori //http://www.Lex.uz

Korxonalarda mehnatga haq to'lashni tashkil etishning asosiy elementlari - mehnatni normalash, tarif tizimi, ish haqining shakllari va tizimlaridir. Har bir element qat'iy belgilangan vazifasiga egadir.

Mehnatni normalash - bu ilmiy asoslangan mehnat harajatlarini va uning natijalarini: vaqt normalari, soni, xizmat ko'rsatishning boshqarilishi, mahsulot ishlab chiqarish normalangan topshiriqlari normalarini aniqlashdir. Bular bo'lmasa, mehnat miqdorini, har bir xodimning umumiy natijalarga qo'shgan alohida hissasini hisobga olib bo'lmaydi.

Ish haqining shakllari va tizimlari - bu mehnatning miqdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi, intensivligi, shart-sharoitlariga) bog'liq ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir.

Tarif tizimi turli me'yoriy materiallar majmuidan iborat bo'lib, ular yordamida korxonadagi xodimlarning ish haqi darajasi ularning malakasiga, mehnat sharoitlariga, korxonalar o'rnashgan geografik joyi va boshqa tarmoq xususiyatlariga qarab belgilanadi. Tarif tizimining asosiy elementlariga tarif setkalari, tarif stavkalari, tarif-malaka ma'lumotnomalari, lavozim maoshlari, xizmatchilar lavozimlarining tarif ma'lumotnomalari, tarif stavkalariga ustama va qo'shimcha haqlar, ish haqiga doir mintaqaviy malaka koeffitsientlari kiradi.

Tarif setkasi - razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning har biriga o'z tarif koeffitsienti berilgan va har qanday razryadning tarif setkasida ishning murakkabligiga qarab birinchi razryadga nisbatan ishning necha marta murakkabligini ko'rsatib turadi. Birinchi razryadning tarif koeffitsienti birga tengdir. Razryadlar miqdori va ularga tegishli tarif koeffitsientlarining miqdori korxonada tuziladigan jamoa shartnomasida belgilanadi. Jamoa shartnomasi tarif bitimi asosida ishlab chiqiladi va xodimlar ahvolidagi shartnoma shartlariga nisbatan yomonlashuvini nazarda tutmasligi lozim.

Tarif stavkasi - ish vaqti birligi hisobiga mehnatga haq to'lashning pul bilan ifodalangan mutlaq miqdoridir. Birinchi razryad tarif setkasi va tarif stavkasi asosida shunday keyingi har bir razryadning tarif stavkasi hisoblab chiqiladi. Birinchi

razryadning tarif stavkasi korxonaning jamoa shartnomasi bilan belgilanadi va bir tomondan, uning moliyaviy imkoniyatlariga, ikkinchi tomondan, tarmoq bitimida aks ettirilgan mehnatga haq to'lash shartlariga bog'liq bo'ladi. Bunda u belgilangan eng kam ish haqi darajasidan kam bo'lmasligi lozim. Tarif stavkasi ishchilar mehnatiga haq to'lash darajasini belgilash uchun boshlang'ich miqdor hisoblanadi. Bunda korxonada mehnatga haq to'lashning qanday shakllari va tizimlari qo'llanilishi e'tiborga olinmaydi.

Tanlangan vaqt birligiga qarab tarif stavkalari soatbay, kunbay va oylik maoshlardan iborat bo'ladi. Eng ko'p tarqalgan soatbay tarif stavkalari bo'lib, ular asosida turli qo'shimcha haqlar hisoblab chiqiladi. Kunlik va oylik stavkalar soatbay stavkalarni ish smenasidagi soatlar soniga va oy mobaynidagi ishlangan o'rtacha oylik soatlar soniga ko'paytirish yo'li bilan hisoblab chiqiladi.

Tarif-malaka ma'lumotnomalari normativ hujjatlardan iborat bo'lib, ular yordamida ish razryadi va ishchining razryadi belgilanadi. Ularda har bir mutaxassislikdagi har bir razryad ishchisi nazariy va amaliy jihatdan bilishi lozim bo'lgan axborot mavjud bo'ladi. Mazkur ma'lumotnomalar uch bo'limdan: "Ishlarning ta'rif-tavsifi", "Bilish kerak" va "Ishlarga doir misollar"dan tashkil topadi. Tarif-malaka ma'lumotnomalari tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, faqat ulardan foydalanuvchi korxonaga uchun normativ hujjat hisoblanadi. Malaka razryadi ishchiga odatda sex yoki korxonaga malaka komissiyasi tomonidan beriladi.

Mehnatga haq to'lashni tashkil etish sohasidagi an'anaviy yondashuvlardan foydalanuvchi korxonalar ishchilar ish haqining miqdori belgilash uchun tarif setkalari, tarif stavkalari va tarif-malaka ma'lumotnomalaridan foydalanadilar. Bunday korxonalarda boshqaruv mehnati xodimlari hisoblanuvchi xizmatchilar uchun shtat-maosh tizimi tatbiq etiladi. Uning o'ziga xos xususiyati shtat jadvalining tuzilishidan iborat bo'lib, unda muayyan korxonada mavjud bo'lgan lavozimlar ro'yxati, har bir lavozim bo'yicha xodimlar soni va oylik miqdori ko'rsatiladi.

Korxonaning attestatsiya (shahodatnoma berish) komissiyasi lavozimlarning malaka ma'lumotnomalaridan foydalanish asosida attestatsiya jarayonida

xizmatchilarga malaka toifalarini beradi. Xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi alohida tavsiflardan tashkil topadi. Har bir malaka tavsifi uch bo'limdan iborat. "Lavozim vazifalari", "Bilish kerak", "Malaka talablari". Tarif-malaka ma'lumotnomasi singari, xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, korxonalar ulardan ixtiyoriy ravishda foydalanishlari, uning bo'limlariga tuzatishlar va o'zgarishlar kiritishlari mumkin. Xizmatchilarni attestatsiyadan o'tkazib turish davriyligini korxonalar rahbariyatining o'zi belgilaydi.

Ko'pgina korxonalar hozirgi vaqtda an'anaviy tarif tizimi elementlari asosida mehnatga haq to'lashni tashkil etishning yangi, yanada samaraliroq usullarini izlash yo'lidan bormoqdalar. Bu ijobiy hodisa bo'lib, korxonalarga o'zlari qarab chiqadigan masalalarni hal qilishda mustaqillik berishning natijasidir. Korxonada ishlovchi barcha xodimlarning mehnatga haq to'lashni tashkil etish uchun umumiy tarif setkasidan foydalanish ancha keng tadbiiq etilmoqda. Tarif setkadagi razryadlarning eng ko'p miqdori va ularga mos keluvchi tarif koeffitsienti muayyan korxonada ixtiyoriy ravishda belgilanishi mumkin va albatta jamoa shartnomasida mustahkamlab qo'yilishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi mehnat vazirligining 8 yanvar 1993 yil №1 hay'at qaroriga asosan ishchi va xizmatchilarga ish haqini tashkil qilishda foydalanish uchun tavsiya etilgan yagona tarif setkasi bozor iqtisodiyoti talablaridan kelib chiqib, barcha turdagi korxonalar uchun foydalanishni va unda talab va taklif asos bo'lishini taqozo etadi.

Yagona tarif stavkasi ishlarning tarif stavkalarini tabaqalashtirish uchun tarif setkalarini ishlab chiqish tamoyili bo'yicha tuzilgan. U ishchilarga ham, barcha toifadagi xizmatchilarga ham haq to'lashning razryadli tizimidan iborat bo'lib, razryad doirasida qayd qilingan tarif stavkalari va lavozim maoshlarini belgilashni o'z ichiga oladi. Setkaning dastlabki variantida 28 va hozirgi (01.09.96 y.) variantida 22 ta razryad mavjud.

Razryadlar bo'yicha haq to'lash stavkalarini tabaqalashtirish Yagona tarif stavkasida xodimlar bajaradigan ishlarning murakkabligi va ularning malakasi belgisi bo'yicha amalga oshiriladi. Ish haqida boshqa omillarni - normal sharoitlardan chetga chiqqan mehnat shart-sharoitlarini (mehnatning umumtarmoq shart-sharoitlari bundan mustasnodir), mehnatning og'irligi, jiddiyliги, normani oshiruvchi alohida mehnat natijalarini, xodimlarning ishchanlik va shaxsiy xususiyatlarini va shu kabilarni hisobga olish ish haqini tashkil etishning boshqa elementlari vositasida amalga oshiriladi. Ularga nisbatan mehnat normasi uchun haq to'lash sifatidagi tarif stavkasi (maosh) butun ish haqini tashkil etishning asosi hisoblanadi.

Yagona tarif stavkasida qabul qilingan tarif koeffitsientlarining razryadga qarab ortib borishi xususiyati mavjud bo'lib, bunda eng ko'p o'sish boshlang'ich razryadlar uchun, eng kam o'sish yuqori razryadlar uchun nazarda tutilgan. Bu kam malakali xodimlarni, ya'ni malakali mutaxassislar va rahbarlarga nisbatan kam ish haqi oladigan xodimlarni ijtimoiy himoya qilish zarurati bilan izohlanadi.

Yagona tarif stavkasida barcha kasblar va xodimlarning lavozimlari bajarilayotgan ishlar (funktsiyalar)ning umumiylik belgisi bilan guruhlariga ajratilgan. Ishchilarni tasniflash uchun setkaning dastlabki sakkizta razryadi mo'ljallangan. Bu hozirgi vaqtda amal qilayotgan ishlar va ishchi kasblarining yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi bo'yicha tariflashtirish shartlariga mos keladi. Ayni vaqtda muhim va mas'uliyatli ishlarda yoki yanada muhimroq va mas'uliyatliroq ishlarda band bo'lgan yuqori malakali ishchilarga haq to'lashning 12-18-razryadlaridan kelib chiqib maoshlar belgilanishi mumkin. Qolgan xodimlar-xizmatchilar, mutaxassislar, rahbarlarga 18-22-razryadlar bo'yicha tarif belgilanadi.

Tarmoqlar yagona tarif stavkasini ishlab chiqishda tarifikatsiyalash va ishchilar hamda xizmatchilar mehnatiga haq to'lash yagona shkalasining tuzilishiga doir quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

- iqtisodiyot sohasi xodimlarining barcha toifalarini yagona tarif shkalasi bilan qamrab olish;

- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini bajarilayotgan vazifalar (funktsiyalar) umumiyliigi belgisiga ko‘ra guruhlash;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini tarifikatsiya qilish, ya’ni ularni bajariladigan ishlar yoki funktsiyalarning murakkabligi belgisiga qarab mehnatga haq to‘lash razryadlariga kiritish;
- razryad tarif stavkasini oddiy mehnat bilan shug‘ullanadigan xodimlarning eng kam ish haqi miqdori darajasiga muvofiq keladigan qilib va tarif koeffitsientlarining razryaddan razryadga bir xilda nisbiy ortib borishi tartibida belgilash.

Yagona tarif stavkasining ustunligi shundan iboratki, u xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlari bo‘yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga yagona yondashuvni ta’minlaydi. Umumiy tarmoqlararo yagona tarif stavkasi tarmoq yagona setkalarini va korxonaning yagona tarif setkalarini ishlab chiqish uchun andoza hisoblanadi, ularda xodimlarning turli toifalari mehnatiga haq to‘lashning tarmoqlararo yagona shartlari tarmoq shart-sharoitlariga va muayyan korxonalarining shart-sharoitlariga, xodimlarning kasb-malaka tarkibiga mos keltirilishi lozim.

Tarif tizimining asosiy elementlariga, shuningdek, noqulay iqlimli mintaqalarda ishlaganlik uchun mintaqaviy koeffitsientlar va ish staji uchun ish haqiga ustama haq to‘lashlar kiradi. Mintaqaviy koeffitsient korxonada, tashkilotning qayerda joylashganligiga qarab ish haqini ko‘paytirishning normativ ko‘rsatkichidan iboratdir. U qaysi ish haqiga tatbiq etiladigan bo‘lsa, o‘sha bevosita ish haqiga belgilanadi.

Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi mamlakatning barcha iqtisodiy mintaqalarida baravar mehnat uchun baravar real ish haqi to‘lanishini ta’minlashdan iborat. Buning uchun bir xil malakadagi xodimlarning ish haqi iqtisodiy mintaqalar bo‘yicha farqlanishi lozim va bundan farqlar o‘z-o‘zidan emas, balki davlat tomonidan ongli va rejali ravishda belgilanishi kerak.

12.4. Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

Mehnat haqi jamg'armasi va ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan to'lovlarning tarkibi Moliya vazirligi, Mehnat vazirligi va Markaziy bank bilan kelishilgan holda Iqtisodiyot vazirligi tomonidan tasdiqlangan maxsus yo'riqnoma bilan me'yorlashtirilgan.

Ushbu yo'riqnomaga asosan xo'jalik yurituvchi sub'ektlar tomonidan hisoblangan pul va tabiiy ko'rinishdagi mehnat haqi summalari mehnat haqi jamg'armasi tarkibiga kiritiladi va quyidagi guruhlardan tashkil topgan:

A. Ishlagan vaqtiga hisoblangan mehnat haqi:

- tarif darajalari, ishbay ishlarning bahosi bo'yicha ishlagan vaqti yoki bajargan ishining hajmi, sotgan mahsuloti bo'yicha daromadining ma'lum qismi- foizi;

- to'lov manbalaridan qat'iy nazar doimiy yoki davriy xususiyatga ega bo'lgan mukofot va rag'batlantirish summalari;

- tarif darajalari va maoshlariga qo'shimcha ravishda rag'batlantirish xususiyatiga ega bo'lgan qo'shimcha va ustamalar;

- ish tartibi va mehnat sharoitidan kelib chiqqan holdagi qoplama to'lovlar;

- o'rindoshlik bo'yicha qabul qilingan shaxslar va ro'yxatdan tashqari shaxslarning mehnat haqi.

B. Ishlarni bajarmagan vaqtlariga to'lovlar:

- har yili va qo'shimcha olgan ta'til kunlari va davlat, jamoat topshiriqlarini bajargan kunlari uchun belgilangan tartibdagi to'lovlar;

- sub'ektning javobgarligida xodimlarning majburiy ishsiz qolgan va majburiy ishga chiqmagan kunlari uchun to'lovlar va boshqalar.

C. Bir vaqtning o'zida amalga oshirilgan rag'batlantirish to'lovlari:

- to'lash manbaidan qat'iy nazar bir vaqtda to'lanadigan mukofotlarning summalari;

- yillik natijalarga asosan to'lanadigan rag'batlantirish summalari;

- xizmat yillari staji bo'yicha yillik to'lovlar summasi;
- foydalanilmagan mehnat ta'tili uchun pul qoplamasi;
- xodimlarga rag'batlantirish sifatida to'lanadigan summalar;
- bepul berilgan yoki imtiyozli aktsiyalarning imtiyoz summasi;
- boshqa bir vaqtda beriladigan (sovg'a va boshqalar) rag'batlantirish summolari.

Xo'jalik yurituvchi sub'ekt va xodimlar o'rtasidagi ustav munosabatlarining yuridik shakli, shu jumladan mehnat haqiga taalluqli qismi ular o'rtasida tuzilgan jamoa yoki shaxsiy shartnoma bo'lib, unda sub'ektning huquqi doirasidagi mehnatga haq to'lash shartlari aniq va ravshan ko'rsatilib o'tiladi²⁰.

Bu davrda xodimlarni ijtimoiy kafolatga olishning yangi yo'nalishi inflyatsiya natijasidagi aholining ko'rgan zararini va daromadini indeksatsiya qilishdir. Ushbu kafolatni amalga oshirishda davlat tomonidan tashkil qilingan byudjetdan tashqari jamg'armalar /ijtimoiy muhofaza, pensiya jamg'armalari, bandlik jamg'armasi va hokazolar/muhim o'rin tutadi. Ushbu jamg'armalarni tashkil qilish va ulardan foydalanish tartibi tegishli qonuniy hujjatlar bilan tartibga solinadi. Yuqorida keltirilgan jamg'armalar maxsus maqsadli ajratmalar va manbalar hisobidan tashkil qilinadi va davlat byudjetidan ajralgan holda faoliyat ko'rsatadi, o'z mustaqilligiga ega va muhim ijtimoiy dastur va tadbirlarni o'tkazish uchun moliyalashtirish manbai hisoblanadi. Shuning uchun ham hozirgi davrda mehnat va unga haq to'lashni hisobga olish sub'ektning hisob tizimida asosiy o'rinlardan birini egallaydi. Chunki uning asosiy vazifalari quyidagilardan tashkil topgan:

a) xodimlar bilan mehnat haqi bo'yicha hisoblashishni /mehnat haqi va boshqa to'lovlarni hisoblash, tegishli summalarni ushlab va qolgan summalarni berish / o'z vaqtida amalga oshirish;

a) ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxiga hisoblangan mehnat haqi va tegishli ajratmalarni o'z vaqtida va to'g'ri qo'shish;

²⁰O'zbekiston Respublikasi vazirlar mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasini yanda takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori //http://www.Lex.uz

b) tezkor boshqarish va tegishli hisobot ma'lumotlarini tayyorlash uchun mehnat va unga haq to'lash bilan bog'liq ko'rsatkichlarni yig'ish va guruhlashtirish;

c) ijtimoiy sug'urta, pensiya va bandlik jamg'armalari bilan hisoblashishni o'z vaqtida va to'g'ri amalga oshirish.

Mehnat va unga haq to'lash hisobi sarflangan mehnatning miqdori va sifati, ushbu yo'nalishdagi mablag'lardan foydalanish, mehnat haqi jamg'armasini shakllantirish va ijtimoiy xususiyaga ega bo'lgan to'lovlarni amalga oshirish ustidan tezkor nazorat o'rnatishni ta'minlashi lozim. Chunki yuqorida keltirilgan vazifalarning o'z vaqtida amalga oshirilishi xodimlarning turmush farovonligini yaxshilash va iqtisodiy silsilalardan himoya qilishning asosiy omillaridan biridir.

Asosiy xulosalar

1. Ish haqini tashkil etish deyilganda uning tuzilishi, mehnat miqdorining unga to'lanadigan haq miqdori bilan o'zaro bog'liqligi, shuningdek tarkibiy elementlarning yig'indisi (me'yorlash, tarif tizimi, mukofotlar, qo'shimcha va ustama haqlar) tushuniladi.

2. Ish haqini tashkil etishning muhim elementi tarif tizimi bo'lib, u turli normativ materiallar majmuidan iboratdir, ular yordamida xodimlarga to'lanadigan ish haqi darajasi omillar guruhiga bog'liq ravishda belgilanadi.

3. Mehnat natijalarini aniqlash uchun qanday asosiy ko'rsatkich tatbiq etilishiga qarab ish haqining barcha tizimlarini ish haqining shakllari deb ataluvchi ikkita katta guruhga bo'lish qabul qilingan.

4. Agar mehnat natijalarining asosiy o'lchovi sifatida tayyorlangan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat)dan foydalaniladigan bo'lsa, u holda mehnatga haq to'lashning ishbay shakli haqida gap yuritiladi. Agar bunday o'lchov sifatida ishlangan vaqt miqdoridan foydalanilsa, bunday holda vaqtbay ish haqi to'g'risida gap boradi.

5. Mehnatga haq to'lashning ishbay va vaqtbay tizimlari mehnatni tashkiliy-texnikaviy me'yorlashga turlicha yondashish bilan ajralib turadi, bunda ayni sir xil normalashga amal qilinadi.

6. Mehnatga haq to'lash tizimlari vositasida xodimlarning moddiy manfaatdorligiga muayyan tarzda ta'sir ko'rsatish - hozirgi zamon iqtisodiyotidagi ish haqini tashkil etishning asosiy tamoyillaridan biridir.

Nazorat savollari

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida xodimlarning ish haqi qanday funksiyalarni bajaradi?
2. Ish haqini tashkil etish deganda nima tushuniladi?
3. Mehnatga haq to'lashni tashkil etishning asosiy tamoyillarini sanab bering?
4. Ish haqini tashkil etishning asosiy elementlari nimalardan iborat?
5. Ish haqining tarif tizimi nimadan iborat? Tarif tizimining asosiy elementlarini aytib bering?
6. Yagona tarif setkasining byudjet sohasidagi xodimlar uchun asosiy xususiyatlarini ko'rsatib o'ting?
7. Mehnatga haq to'lash razryadini belgilashda xodimning faoliyatiga baho berishning qanday ko'rsatkichlarini bilasiz?
8. Ish haqi tizimi nima?
9. Ish haqi shakllarini ta'riflang. Ish haqi shakllarining qanday turlari mavjud?
10. Ish haqining rag'batlantiruvchi, kafolatlovchi va majbur qiluvchi tizimlari o'rtasidagi farqlarni ko'rsatib bering?
11. Xodimning ish haqi tarkibida mehnatga asosiy va qo'shimcha haq to'lash nisbatiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
12. Mehnatga haq to'lash tizimlarini tasniflashning asosiy belgilarini aytib bering?
13. Ish haqining shakllarini tanlashga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy shart-sharoitlar nimalardan iborat?
14. Ishbay ish haqining oddiy tizimlarini aytib bering?

15. Ish haqining oshishi iqtisodiyotda qanday o'zgarishlarga sabab bo'ladi?
Javobingizni asoslang.

16. O'zbekiston Respublikasida eng kam ish haqi qanday va nimalar asosida belgilanadi? Javobingizni tushuntiring.

GLOSSARIY

Avtomatlashtirilgan tizim - turli xil tavsifdagi jarayonlarni avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan personal, texnik, dasturiy va boshqa shu kabi vositalar majmui.

Agentlik – biror – bir muassasaning mahalliy bo'linmasi yohud vositachi tashkilot.

Aglomeratsion samara - ixcham joylashgan obyektlar, agar ular o'zaro hamohanglikda bo'lsa, yopiq tarzda joylashgan obyektlarga nisbatan doimo samarali bo'lishida aks etuvchi ishlab chiqarishni joylashtirishning majmuali omili.

Amortizatsiya - ishlab chiqarish vositalari qiymatining ishlab chiqarilayotgan mahsulotga asta – sekinlik bilan o'tib borish jarayoni.

Atomistik mehnat taqsimoti – E. Dyurkgeym bo'yicha – mehnat taqsimotining patalogik shakli bo'lib, unga ko'ra mehnat jarayonlarining yuqori darajadagi ixtisoslashuvi turli vazifalarni bajaruvchi insonlar o'rtasidagi aloqalarning kamayishi bilan birga yuz beradi, bu esa organik birdamlikka putur etishiga, bajariladigan vazifalarning mavhumlashishiga, ijtimoiy nizolarning kelib chiqishiga sabab bo'ladi.

ABC usuli – muhimlik darajasi ko'rsatkichiga muvofiq material va xomashyo zahiralarni tasniflash. Mazkur ko'rsatkich asosida zahiralarni boshqarish va nazorat qilish borasidagi butun bir faoliyat amalga oshiriladi.

Aktivlarning bozor qiymati- balans qiymatidan farqli ravishda asosiy fondlarni real tarzda sotish mumkin bo'lgan narxi.

Bazis foyda – hisobot yilining kutilayotgan foydasi. Bazis foydasidan turli tahliliy usullar yordamida aniqlanuvchi rejalashtirilayotgan yil foydasini hisob – kitob qilishda asos sifatida bazaviy rentabellikni aniqlashda foydalaniladi.

Biznes – reja- korxonaning ma'lum bir davr mobaynida erishishi lozim bo'lgan ko'rsatkichlarini belgilab beruvchi tadbirkorlik faoliyatining batafsil rejasidir. Yangidan tashkil etilayotgan korxonalar va tadbirkorlik sub'ektlari uchun biznes –

reja kapitalni safarbar qilish yoki kredit olish borasida muhim hujjat bo'lib hisoblanadi.

Birja – belgilangan tartibdagi birja tartib – qoidalari asosida o'tkaziluvchi, ochiq va oshkora savdolar shaklida amalga oshiriluvchi birja savdosini tashkillashtirish va tartibga solish orqali tovar, xomashyo, mahsulot, qimmatli qog'ozlar, valyuta va shu kabilarning ulgurji bozorlarini shakllantirishda ishtirok etuvchi yuridik shaxs huquqiga ega bo'lgan korxonalar. Birja brokerlarni bino va aloqa vositalari bilan ta'minlaydi, operatsiyalarni hisobga olishni amalga oshiradi, birja narxlarini belgilaydi, hisob – kitoblarni amalga oshirishga ko'maklashadi, namunaviy kontraktlarni ishlab chiqadi, nizolarni hakamlik tartibida hal qilinishini ta'minlaydi. Birja tovariga bog'liq ravishda birjalar fond, valyuta, tovar, f'byuchers va universal birjalarga bo'linadi.

Buxgalterlik kelishuvlari – buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar. Buxgalterlik kelishuvlari - buxgalteriya hisobida foydalaniluvchi usullar va amaliyotlar hisoblansada, ammo ular rasman ma'qullanmagan va tavsiya etilmagan.

Bashoratlash - istiqbolni oldindan belgilash; biror bir aniq obyekt yoki jarayonning avvalgi va hozirgi holatini tadqiq etish asnosida uning o'zgarish sur'atlarini aniqlashga qaratilgan bilim va tajriba talab etuvchi faoliyat turi.

Bashoratlash gorizonti – ko'zda tutilgan aniqlik doirasida bashoratlash ko'rsatkichlari bajariladigan chegaraviy muddat.

Bashoratlash usullari- ilmiy asoslangan istiqbolli bashoratlarni ta'min etuvchi usullar: ekspert baholash, ekstrapolyatsiya, modellashtirish, o'xshashliklarni qo'llash va shu kabi usullar.

Boldrij nomidagi mukofot- AQSH hukumati tomonidan har yili beriluvchi mukofot. Mazkur mukofot sifatini oshirish sohasida muvaffaqiyatga erishgan amerika kompaniyalariga beriladi.

Bozor kapitalizatsiyasi-birjada qimmatli qog'ozlarni sotib olish uchun talab etiluvchi kapital. Bitta aktsiyaning kapitalizatsiya darjasi va butun bir aktsionerlik kompaniyasining kapitalizatsiyasi farqlanadi.

Bozor narxi- ma'lum bir bozorda tovarlarni sotib olish mumkin bo'lgan o'rtacha narx yoki aniq bir muddat mobaynida ma'lum bir tovar bo'yicha bitimlarni amalga oshirishning o'rtacha narxi.

Vertikal integratsiya – pirovard mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, iste'mol qilishda umumiy tarzda ishtirok etish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarining ishlab chiqarish va tashkiliy jihatdan birlashishidir. Vertikal integratsiya xomashyo va materiallarni etkazib beruvchilarni, mahsulot va buyumlarning uzal va detallarini tayyorlovchilarni, yakuniy mahsulotlarni yig'uvchilarni, pirovard mahsulotlarni sotuvchilarni va ularning iste'molchilarini qamrab oladi.

Geografik mehnat taqsimoti – turli darajadagi alohida olingan va o'zaro iqtisodiy jihatdan bog'liq bo'lgan iqtisodiy hududlar: mintaqalar, mamlakatlar va shu kabilarning ishlab chiqarish borasidagi ixtisoslashuvi, ular o'rtasidagi mahsulot va xizmatlarning o'zaro ayriboshlanishi. Geografik mehnat taqsimoti turli hududlarning o'ziga xos bo'lgan tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy, milliy – tarixiy va shu kabi jihatlariga ko'p jihatdan bog'liqdir.

Global bashoratlash - insoniyatning hayot kechirish muhiti va umuman olganda bashariyat taraqqiyotining istiqbollari borasida umum jahon miqyosidagi bashoratlarni ishlab chiqish.

Gorizontal integratsiya – bir turli mahsulotlar ishlab chiqaruvchi va o'xshash texnologiyalarni amalda qo'llovchi korxonalarining birlashmasi.

Gorizontal mehnat taqsimoti – ishlarni va turli yumushlarni ularni tashkil etuvchi komponentlarga ajratishni ko'zda tutadi.

Davlat korxonasi - asosiy vositalari davlat tasarrufida bo'lgan, rahbarlari esa davlat idoralari tomonidan tayinlanuvchi va (yoki) ozod qilinuvchi korxonasi.

Debitorlik qarzi - o'zaro xo'jalik aloqalari natijasida turli xil yuridik va jismoniy shaxslarning korxonasi oldida vujudga kelgan qarzdorligi. Odatda, ko'pchilik

holatlarda debitorlik qarzi tovar va mahsulotlarni kreditga sotish natijasida vujudga keladi.

Yechimlar daraxti - mavjud muqobil variantlar va ularning mumkin bo'lgan ehtimolli oqibatlarining sxema ko'rinishida ifodalanishi.

Yordamchi ishlab chiqarish – asosiy ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish uchun zarur bo'lgan korxonada ishlab chiqarish faoliyatining bir bo'lagi.

Joriy bozor qiymati- bozorda har bir aniq vaqt oralig'i uchun talab va taklif asosida aniqlanuvchi tovar va xizmatlarning joriy qiymati.

Zararsizlik nuqtasi- umumiy harajatlar umumiy daromadlarga teng bo'lgan ishlab chiqarish hajmi.

Ishlab chiqarishning balansli sxemasi- ishlab chiqarish jarayonlarining sifat va miqdor tavsiflari bilan ifodalanuvchi ishlab chiqarishning ketma – ketlikdagi bosqichlarining tuzilmaviy aks ettirilishi.

Ishlab chiqarish harajatlari vedomosti - korxonaning mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish, ishlar bajarish, mahsulot va xizmatlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan pul ko'rinishida ifodalanuvchi yalpi harajatlari ro'yxati.

Ichki axborotlar – korxonada faoliyatiga tegishli bo'lgan hali rasman e'lon qilinmagan ma'lumotlar. Birja bitimlarini tuzishda ichki axborotlardan foydalanish noqonuniy bo'lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vaqti- kapital yoki korxonada mablag'larining ishlab chiqarish sohasida bo'lishining davomiyligi. Ishlab chiqarish vaqti ishlab chiqarishga ishlab chiqarish mablag'lari va ashyolarining kelib tushishidan to tayyor mahsulotning omborlarga joylashtirilishigacha bo'lgan muddatni o'z ichiga oladi.

Iqtisodiyotning ikkilamchi sektori – qayta ishlovchi sanoat, qurilish va shu kabilarni o'z ichiga oluvchi tarmoqlar.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash – bir vaqtning o'zida bir – biriga bog'liq bo'lmagan ishlab chiqarish turlarini rivojlantirish, bir korxonada yoki kontsern doirasida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar assortimentini kengaytirish. Ishlab

chiqarish samaradorligini oshirish, iqtisodiy navf olish va bankrotlikning oldini olish maqsadida diversifikatsiyadan foydalaniladi.

Industrial jamiyat - milliy iqtisodiyotda sanoat tarmoqlari ustun mavqega ega bo'lgan iqtisodiy jihatdan taraqqiy etgan jamiyatning ko'rinishi. Industrial jamiyat mehnat taqsimotining taraqqiy etganligi, tovarlarning yalpi sur'atlarda ishlab chiqarilishi, ishlab chiqarishning avtomatlashtirilishi va mashinalashtirilishi, xizmatlar ko'rsatish va kommunikatsiya sur'atlarining yuksak darajada rivojlanganligi, ijtimoiy –iqtisodiy sohani tartibga solish borasida davlat o'rnining o'sib borishi bilan tavsiflanadi.

Innovatsion texnologiyalar – yangiliklarni amaliyotga joriy etish bosqichlarini qo'llab –quvvatlovchi usul va vositalar to'plami. Innovatsion texnologiyalarning quyidagi turlari farqlanadi: joriy etish; trening (kadrlarni tayyorlash va kichik korxonalar sonini ko'paytirish); konsalting; transfert; audit; injiniring.

Insayder- o'z mavqe'iga ko'ra ommaga oshkor qilinishi mumkin bo'lmagan axborot va ma'lumotlarga ega bo'lgan shaxs. Insayderlarning fond bitimlari jiddiy nazorat qilinadi, ro'yxatga olinadi va tegishli tartibda nashr qilinadi.

Ishlab chiqarishni intensivlashtirish – moddiy, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, mehnatni tashkil etishning ilg'or usullarini va shuningdek, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarish jarayonida izchil qo'llash asnosida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish.

Internalizatsiya – bir korxonaning faoliyati doirasida ikki yoki undan ortiq ishlab chiqarish turlarini kombinatsiyalash.

Ishlab chiqarishning kontsentratsiyasi – yirik korxonalar bazasida ishlab chiqarishni tashkil etish shakli.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish kontsepsiyasi – ishlab chiqarish harajatlari unumdorligini oshirish va mahsulot tannarxini pasaytirish yo'llarini ko'zda tutuvchi kontsepsiya.

Ishlab chiqarish kooperatsiyasi - ma'lum bir turdagi mahsulotlarni birgalikda ishlab chiqaruvchi ixtisoslashgan korxonalar o'rtasidagi ishlab chiqarish

aloqalarining shakli. Ishlab chiqarish kooperatsiyasi ijtimoiy va hududiy mehnat taqsimotining o'sib borishi bilan izohlanadi. Hududiy belgisiga ko'ra ishlab chiqarish kooperatsiyasi tumanlararo va tuman ichidagi, tarmoq belgisiga ko'ra – tarmoq ichidagi va tarmoqlararo kooperatsiyaga bo'linadi.

Ilmiy faoliyat - texnologik, muhandislik, iqtisodiy, ijtimoiy, gumanitar va shu kabi muammolarning echimi borasida yangi bilimlarni qo'llashga yo'naltirilgan aqliy faoliyat. Ilmiy faoliyatning asosiy diqqat - e'tibori fan, texnika va ishlab chiqarishning yaxlit bir tizim sifatida faoliyat ko'rsatishini ta'minlashga qaratiladi.

Ijtimoiy mehnat taqsimoti - jamiyatda insonlar o'rtasida ijtimoiy funksiyalarning taqsimlanishi va shunga bog'liq ravishda jamiyatda turli faoliyat sohalari: sanoat, qishloq xo'jaligi, fan, san'at va shu kabilarning vujudga kelishi.

Ishlab chiqarish hajmi – mavjud ishlab chiqarish omillari ko'magida ishlab chiqarilgan va iste'molchilar tomonidan ayni chog'da yohud kelgusida iste'mol qilinishi yoki bo'lmasa boshqa xil tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanilishi mumkin bo'lgan tovar va xizmatlar.

Ishlab chiqarish dasturi- mahsulot ishlab chiqarish va uni sotishning keng qamrovli rejasi. Uning miqdoriy ko'rsatkichlari mahsulot tarkibi va ishlab chiqarish hajmini belgilab beradi. Tovarlar nomenkalaturasi, assortimenti, tovar mahsuloti, yalpi mahsulot, sotilgan va sof mahsulot ishlab chiqarish hajmini o'lchovchi muhim ko'rsatkichlar bo'lib hisoblanadi.

Ishlab chiqarish strategiyasi – korxonada umumiy strategiyasining korxonaning ishlab chiqarish faoliyatiga yo'naltirilgan bir qismi.

Ishlab chiqarish – tijorat sikli – xomashyo xarid qilishdan tortib, toki sotilgan tayyor mahsulot uchun haq olishgacha bo'lgan davr.

Ishlab chiqarish fondlari – ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish borasida korxonada ixtiyorida mavjud ishlab chiqarish vositalari. Ishlab chiqarish fondlari asosiy va aylanma fondlardan tashkil topadi.

Ishlab chiqarish buyurtmasi – bajarilishi lozim bo'lgan buyurtmaning asosini tashkil etuvchi detallar va ishlarning yaxlitligi. U tajriba – sinov ishlarini, ishlab

chiqarish sexlari, konstruktorlik va texnologik byurolar bajaradigan ishlarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish sikli – iste'mol qiymatiga ega bo'lgan mahsulot va xizmatlarni yaratish jarayonining boshlanishidan tortib, toki ularni ishlab chiqarishni yakunlashgacha bo'lgan davrni qamrab oladi.

Ishlab chiqarish – resurslarni tayyor mahsulotga aylantirish jarayoni. Ishlab chiqarish jarayonida ishlab chiqarish vositalaridan foydalaniladi.

Ishlab chiqarish kuchlarini joylashtirish – yalpi va hududiy mehnat taqsimoti asosida yuzaga chiquvchi tarixiy jarayon.

Ishlab chiqarishni joylashtirish – moddiy ne'matlar yaratish jarayonining sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, qurilish kabi sohalarda geografik jihatdan yoyilishi. Ishlab chiqarishni joylashtirish ustun bo'lgan ishlab chiqarish usuli, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilik shakli, hududiy mehnat taqsimotining o'ziga xos jihatlari, alohida hududlarning tabiiy, iqtisodiy, ijtimoiy shart –sharoitlari, aniq ishlab chiqarish va tarmoqlarni joylashtirish omillari bilan belgilanadi. Ishlab chiqarishni joylashtirish bilan aholi istiqomat qiluvchi manzillarning vujudga kelishi, ijtimoiy muassasalarining joylashtirilishi, turli hududiy –ishlab chiqarish aloqalarining rivoj topishi uzviy bog'liqdir.

Ishlab chiqarish rentabelligi – korxonada aktivlaridan foydalanish darajasini ifoda etgani holda, foydaning ishlab chiqarish fondlariga nisbati sifatida hisoblab topiladi.

Ishlab chiqarishning maromiyligi- moddiy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish maqsadida ma'lum bir vaqt mobaynida mahsulot ishlab chiqarish hajmining bir tekis taqsimlanganlik darajasi.

Insayder bitimlari- kompaniya insayderlari tomonidan uning qimmatli qog'ozlari bilan amalga oshiriluvchi bitimlar.

Iqtisodiyot sektori – umumiy o'xshash jihatlarga ega bo'lgan iqtisodiyotning yirik bo'lagi bo'lib, nazariy yoki amaliy maqsadlarda uni iqtisodiyotning boshqa bo'laklaridan farqlash imkonini beradi. Xo'jalik yuritish shakllari bo'yicha xususiy,

davlat va iqtisodiyotning boshqa sektorlari farqlanadi. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot turi bo'yicha birlamchi, ikkilamchi va uchlamchi iqtisodiyot sektorlari farqlanadi.

Ishlab chiqarish zahirasi- xususiy zahira fondi va tashqi manbalardan sezilarli miqdordagi qo'shimcha mablag'larni jalb etmasdan turib mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish, mahsulot sifatini oshirish imkonini beruvchi korxonalar resurslaridan eng yaxshi tarzda foydalanishning ichki imkoniyatlari.

Ishlab chiqarish usuli- umuman olganda jamiyat hayotining ijtimoiy, siyosiy va ma'naviy jabhalarini shartlovchi ishlab chiqarish munosabatlari va ishlab chiqarish kuchlarining tarixan tarkib topgan aniq bir yaxlitligi.

Ijro etish muddati- ishlab chiqarish buyurtmasini bajarish yoki ma'lum bir xizmatlar ko'rsatish uchun zarur bo'lgan vaqt.

Ijtimoiy texnologiya- turli tavsifga ega ijtimoiy muammolarni hal etish, ijtimoiy rivojlanishi va rejalashtirish jarayonida ko'zda tutilgan maqsadlarga erishish borasida qo'llaniluvchi usullar, ta'sir choralari va vositalarning umumiyliigi.

Ijtimoiy – professional tuzilma - kasb insonning mavjud bo'lish manbai sanaluvchi va ma'lum bir tayyorgarlikni talab etuvchi mehnat faoliyatining bir turi sifatida ko'riladigan kasblar bo'yicha mehnat taqsimotining ijtimoiy shakli.

Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi- korxonalar asosiy faoliyatining tor doiradagi mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltirilishi.

Ishlab chiqarishni boshqarish- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va foydani ko'paytirish maqsadida ishlab chiqilgan va amalda qo'llaniluvchi ishlab chiqarishni boshqarish shakl va tamoyillari, usul va vositalarining umumiyliigi.

Ishlab chiqarish tipi- ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi, hajmi va mahsulotlar nomenklaturasining doimiyligi, shuningdek buyumlarning ishchi o'rinlari bo'ylab harakatlanishi bilan shartlanuvchi ishlab chiqarishning texnik, tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlarining umumiy tavsifi.

Ikkiyoqlama texnologiya- ham harbiy maqsadlarda va hamda fuqarolik mahsulotlarini ishlab chiqarishda foydalaniluvchi texnologiyalar.

Korxonalar aktivlari – pul mablag‘lari, debitorlik hisoblari, aylanma fondlar, asosiy kapital va nomoddiy aktivlar. Korxonaning aktivlari – bu korxonaning pul qiymatiga ega bo‘lgan va korxonalar balansining aktivida aks etuvchi mol – mulkidir.

Korxonaning daromad va harajatlari balansi – korxonalar jamoasining manfaatlarini to‘la qonli tarzda qondirish, korxonani ishlab chiqarish va ijtimoiy jihatdan taraqqiy ettirish, moddiy va moliyaviy resurslari harakatining o‘zaro hamohangligi va muvozanatligini ta‘minlash maqsadida korxonalar tomonidan mustaqil tarzda bir yilga yoki chorakka mo‘ljallab ishlab chiqiluvchi moliyaviy – iqtisodiy hujjat. Korxonaning daromad va harajatlari balansi korxonaning kreditorlar bilan moliyaviy munosabatlarini aks ettiradi; daromad va harajatlari hisob – kitobi, byudjetga to‘lovlaridan tarkib topadi; korxonaning sof foydasini taqsimlash, korxonalar fondlari va zahiralarini shakllantirishni ifoda etadi.

Korxonalar daromadi – sotishdan olingan umumiy mablag‘lar yig‘indisi. Korxonaning daromadi barcha faoliyat turlaridan olinuvchi moliyaviy tushumlarni aks ettiruvchi korxonalar ish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichi hisoblanadi.

Korxonaning zahirasi – korxonaning moddiy resurslari zahirasi.

Korxonaning ishlab chiqarish harajatlari – tovar va xizmatlar ishlab chiqarish borasidagi korxonaning moliyaviy harajatlari aks ettiruvchi korxonalar ish faoliyatining iqtisodiy ko‘rsatkichi.

Kadrlarni rejalashtirish – tashkilotning talablaridan kelib chiqib xodimlarning layoqatlari va moyilliklarini hisobga olgan holda ishchi va xodimlarni joy – joyiga qo‘yish borasidagi maqsadli faoliyat.

Kanban – bir ishlab chiqarish uchastkasidan ikkinchi bir ishlab chiqarish uchastkasiga ish yoki materiallarning o‘tkazilishi amalga oshiriluvchi kartochka yoki shunga o‘xshash qurilma.

Kvalifikatsiyali (malakaviy) mehnat taqsimoti – bajarilayotgan ishlarning javobgarlik, murakkablik va aniqlik darajasidan kelib chiqqan holda ijrochilar mehnatining taqsimlanishi. Malakaviy mehnat taqsimoti malakaviy – tarif

ma'lumotnomalari bilan tartibga solinadi. Malakaviy mehnat taqsimotidan tashkilot personalining malakaviy tuzilmasi kelib chiqadi.

Konsalting kompaniyasi – bozorni tadqiq etish va bashoratlash, marketing tadqiqotlarini ishlab chiqish, loyihalar samaradorligini baholash, tashkiliy tuzilmalarni qaytadan barpo etish va tashkil etish, inqirozli vaziyatlardan chiqish yo'llarini izlab topish, obyektlar qiymatini baholash va shu kabilar bo'yicha xizmatlarni bajaruvchi kompaniya.

Korporativ sektor – korxonalarining butun bir xo'jalik faoliyatini qamrab oluvchi iqtisodiyot sektori.

Kichik korxonalar - har bir faoliyat turidan kelib chiqqan holda unda ishlovchilarning soni va xo'jalik aylanmasi cheklangan tijorat korxonasi.

Kam chiqitli texnologiya – eng kam chiqitlar bilan kifoyalanuvchi texnologiya.

Kichik seriyali ishlab chiqarish – odatda, mehnat sig'imli texnologiyalardan foydalangan holda mahsulotlarni uncha katta bo'lmagan miqdorlarda ishlab chiqarish.

Korxonalar faoliyatining umumiy tahlili – boshqarish va rejalashtirish, sotish va ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi, texnologiya, asbob – uskunalar, korxonalar personalini nuqtai nazaridan korxonaning mavjud muammolarini tavsiflash imkonini beruvchi ko'rsatkichlar tahlili.

Korxonalar passivlari – korxonaga nisbatan barcha rasmiy talablar, o'z mablag'lari, qarz mablag'lari va jalb qilingan mablag'lardan iborat bo'lgan korxonaning majburiyatlari va mablag' manbalari.

Ko'rsatkichlar – obyekt yoki jarayonning umumlashgan tavsifi. Ko'rsatkichlar nazariy holatlarni empirik ma'lumotlar asosida tekshirib ko'rish imkonini beruvchi vosita hisoblanadi. Bir so'z bilan aytganda ko'rsatkichlar natijalar va vaziyatlarning raqamlarda ifodalangan miqdoriy va sifat jihatdan baholanishini ifoda etadi.

Kompaniyaning bozor qiymati- kompaniyaning xususiy kapitali va majburiyatlarining bozor qiymati.

Korxonalar zarari - korxonalar yo'qotishlarining puldagi ifodasi; harajatlarning daromadlardan ortiqcha bo'lishi natijasida korxonaning moddiy resurslari va pul mablag'larining kamayishi.

Laplas me'zoni - qoplashning eng maqbul bo'lgan o'rtacha qiymatli muqobilini tanlab olish.

Loyiha – ma'lum bir cheklangan vaqt oralig'ida ko'zda tutilgan maqsadga erishish borasidagi hatti – harakatlarning ketma – ketligini o'zida aks ettiruvchi hujjat.

Marketing rejasi tahlili – ma'lum bir vaqt davomidagi voqealarning real tarzda rivojlanishini rejalashtirilgan yohud kutilayotgan natijalar bilan taqqoslanishini o'z ichiga oluvchi tahlil.

Mahsulotlar assortimenti – bu turli o'lcham va ko'rinishlari bo'yicha mahsulotlarning tarkibi.

Mehnat atomizatsiyasi – mehnat taqsimotining eng oxirgi darajasi; yaxlit ishlab chiqarish jarayonining bu xildagi maydalashtirilishi natijasida bevosita ijtimoiy aloqalarga putur etadi va ishlab chiqaruvchilar ishlab chiqarishni texnologik va iqtisodiy jihatdan tashkillashtirish holatiga bog'liq bo'lib qoladi.

Maxfiy axborotlar – axborotlardan foydalana olish darajasi va mamlakat qonunchiligiga muvofiq egalik qilinishi cheklangan axborotlar. Maxfiy axborotlardan faqatgina tegishli tartibda ruxsat etilgan shaxslargina foydalana olishlari mumkin.

Material sig'imli ishlab chiqarish – ishlab chiqarish harajatlari tarkibida xomashyo va asosiy materiallar sarfining ulushi yuqori bo'lgan ishlab chiqarish. Material sig'imli ishlab chiqarishlar ko'pchilik holatlarda xomashyo qazib olish yoki ishlab chiqarish hududlarida mujassamlashgan bo'ladi. Material sig'imli ishlab chiqarishlarga metall eritish va quyish, og'ir mashinasozlik, qurilish materiallari, shakar ishlab chiqarish va shu kabilarni kiritishimiz mumkin.

Material sig'imlilik – ishlab chiqarilayotgan mahsulotning natural birligi yoki qiymat birligi hisobida material va xomashyo sarfi. Material sig'imlilik tabiiy o'lchov birliklarida, pul yoki foiz ko'rinishlarida o'lchanadi.

Material va xomashyo tejoychi texnologiyalar – material va xomashyo sarfini kamaytirish, buyumlar material sig‘imligini pasaytirish imkonini beruvchi texnologik jarayonlar.

Moddiy ishlab chiqarish – bevosita moddiy qimmatlilar ishlab chiqarish va moddiy xizmatlar ko‘rsatish, masalan: qurilish-montaj, yer ishlarini bajarish, ta‘mirlash bilan bog‘liq bo‘lgan ishlab chiqarishlar. Insonlar yoki tizim ehtiyojlarini qondirishga xizmat qiluvchi mahsulot va buyumlar ishlab chiqarish moddiy ishlab chiqarishning asosiy maqsadi bo‘lib hisoblanadi.

Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi- material yoki xomashyoning shakli, xususiyatlari, holatining o‘zgarishi, tayyorlash, ishlov berish usul va vositalarining yaxlitligi tarzida aniqlanuvchi jarayon. Moddiy ishlab chiqarish texnologiyasi moddiy mahsulot olish maqsadida materiyaning sifatini yoki uning dastlabki holatini o‘zgartiradi.

Monotovarli ixtisoslashuv- mamlakat xo‘jaligining asosan eksportga mo‘ljallangan bir yoki ikki – uch xildagi mahsulotlarni ishlab chiqarish borasidagi tor ixtisoslashuvi. Monotovarli ixtisoslashuv asosan rivojlanayotgan mamlakatlar uchun xos sanaladi.

Mahsulot nomenklaturasi – korxonaning ixtisoslashuvini belgilab beruvchi buyum va mahsulotlar guruhi ro‘yxati.

Mehnat taqsimoti – ijtimoiy mehnat jarayonida mehnat faoliyati turli ko‘rinishlarining alohidalashuvi. Quyidagi mehnat taqsimoti turlari farqlanadi: ijtimoiy ishlab chiqarish tarmoqlari bo‘yicha umumiy mehnat taqsimoti; texnologik, malakaviy va funksional belgilari bo‘yicha tashkilot ichidagi birlamchi mehnat taqsimoti.

Mahsulot rentabelligi- mahsulot ishlab chiqarishda resurslardan foydalanish darajasini tavsiflaydi. U mahsulot sotishdan tushgan tushumning mahsulot tannarxiga nisbati orqali aniqlanadi.

Mehnat sig‘imli ishlab chiqarishlar-ishlab chiqarish harajatlari tarkibida ishchi kuchi harajatlari ulushi yuqori bo‘lgan ishlab chiqarishlar. Ishlab

chiqarilayotgan mahsulot birligiga mehnat harajatlari bo'yicha ham mehnat sig'imli ishlab chiqarishlar farqlanadi. Mehnat sig'imli ishlab chiqarishlarga yengil sanoat, kimyoviy tolalar, rezina ishlab chiqarish, asbobsozlik kabilar kiradi.

Maxsus ishlab chiqarilgan mahsulot- alohida holatlar yoki alohida iste'molchilar uchun ishlab chiqarilgan mahsulot yoki xizmatlar.

Nazorat chizig'i - taqsimlashning o'rtacha qiymatidan tasodifiy va notasodifiy chetlanishlar o'rtasidagi farqlash chizig'i.

Nazorat grafigi – tasodifiy va notasodifiy chetlanishlarni farqlash uchun foydalaniluvchi ishlab chiqarish partiyasi statistik ko'rsatkichlarining vaqt diagrammasi.

Narxlarni ochish jarayoni – sotuvchi va xaridorlarning o'zaro aloqalari natijasida bozor sharoitida aktivlarga narx belgilash jarayoni.

Operatsiya – iste'mol qilinayotgan resurslarni tovar va xizmatlarga aylantirish jarayoni.

Operativ rejalashtirish- ko'zda tutilgan rejalar va ishlarni bajarish jadvallariga qo'shimchalar kiritish, ularni tuzatish va detallashtirishga qaratilgan joriy ishlab chiqarish – moliyaviy va ijrochilik faoliyatini rejalashtirish.

Optimal narx - mazkur bozor sharoitida eng yuqori foyda bilan sotilishi mumkin bo'lgan mahsulot birligi narxi.

Optimal rejalashtirish –iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashning mumkin bo'lgan ko'plab variantlari orasidan resurslardan eng yuqori unum bilan foydalanishni ta'min etuvchi variantni tanlab olish imkonini beruvchi usul va vositalarning umumiyligi. Optimal rejalashtirishning asosini matematik dasturlash masalalarini hal etish tashkil etadi.

Og'ir sanoat – asosan ishlab chiqarish vositalari: mehnat qurollari, xomashyo, yoqilg'i ishlab chiqaruvchi sanoat tarmoqlari. Og'ir sanoat tarkibiga qora va rangli metallurgiya, mashinasozlik va metallga ishlov berish, kimyo, o'rmon va yog'ochga ishlov berish sanoati, qurilish materiallari ishlab chiqarish sanoati, elektroenergetika va qazib chiqarish sanoatning bir qator tarmoqlari kiradi.

Partiyali ishlab chiqarish - iste'molchilarning buyurtmalari asosida turli iste'mol xususiyatlariga ega bo'lgan tovar va xizmatlarni yagona nusxada yoki partiya asosida ishlab chiqarish.

Pozitsiya – korxonaning moliyaviy holati.

Prognostika – bashoratlarni ishlab chiqish nazariyasi va amaliyoti.

Personalni boshqarish texnologiyasi- mehnat faoliyatining eng yaxshi pirovard natijalariga erishish maqsadida personalni yollash, undan foydalanish, uni taraqqiy ettirish va ishdan ozod qilish jarayonlarida personalga ta'sir ko'rsatishning usul va uslublarining yaxlitligi.

Rayonlararo mehnat taqsimoti – mamlakat alohida rayonlarining ma'lum bir turdagi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va ularni ayriboshlash borasidagi ixtisoslashuvi.

R-grafik- ishlab chiqarish jarayonidagi nuqsonlarni kuzatishda foydalaniluvchi hisob – kitob ma'lumotlarining nazorat jadvali.

Rentabellik-foydaning harajatlarga nisbati. Ishlab chiqarish rentabelligi, mahsulot rentabelligi, investitsiyalar rentabelligi farqlanadi. Rentabellik korxonada faoliyati samaradorligi ko'rsatkichi bo'lib, u harajatlarning qaytimi va mablag'lardan foydalanish darajasini tavsiflaydi.

Sanoat geografiyasi – sanoat ishlab chiqarishini joylashtirishning qonuniyatlari va omillarini, hududiy – ishlab chiqarish majmualari tarkibidagi turli tumanlar va mamlakatlarda alohida tarmoqlarni va yaxlit holda sanoatni rivojlantirish shart – sharoitlari va xususiyatlarini o'rganuvchi iqtisodiy geografiyaning bir tarmog'i. Sanoat geografiyasi iqtisodiy rayonlashtirish masalalarini, sanoat ishlab chiqarishning geografik mehnat taqsimotidagi o'rnini, uning moddiy ishlab chiqarishning boshqa sohalari bilan o'zaro aloqalarini, sanoat ishlab chiqarishini joylashtirishning umumiy qonuniyatlarini va shu kabilarni tadqiq etadi.

Sanoat ishlab chiqarish indeksi - AQShda – sanoat, qazib chiqarish va iste'mol qiluvchi tarmoqlarda ishlab chiqarishni tavsiflovchi oylik indikator. Sanoat ishlab chiqarishi indeksi pul qiymatidagi joriy ishlab chiqarish hajmining o'tgan

davrdagi yoki bazis yildagi hajmiga nisbati sifatida aniqlanuvchi sanoat ishlab chiqarishi hajmi dinamikasini ko'rsatuvchi ko'rsatkich bo'lib hisoblanadi. Sanoat ishlab chiqarishi indeksi milliy iqtisodiyotning holatini aks ettiruvchi muhim indikatorlardan biri bo'lib hisoblanadi.

Sanoat xaritalari - sanoat ishlab chiqarishini rivojlantirish istiqbollari yoki sanoat tarmoqlarining joylashtirilishini aks ettiruvchi iqtisodiy xaritalar. Sanoat xaritalari umumiy sanoat xaritalariga va sanoatning alohida tarmoqlari xaritalariga bo'linadi.

Sifat – buyumlar va xizmatlarning iste'molchilarning xohish va istaklariga to'la qonli ravishda javob bera olish qobiliyati.

Sanoatning yangi tarmoqlari-sanoatning fan sig'imli tarmoqlari: mikroelektronika, hisoblash texnikasi va vositalarini ishlab chiqarish, robotsozlik, aerokosmik sanoat, mikrobiologiya, gen injeneriyasi va shu kabilar.

Sanoat korxonasi- sanoat mahsuloti ishlab chiqaruvchi va odatda manzilli obyekt: zavod, fabrika, shaxta, kar'er, kon, kombinat va shunga o'xshash tashkilotlar.

Sanoat- moddiy ishlab chiqarishning yetakchi tarmoqlari: xomashyo qazib olish, material va energiya manbalarini qayta ishlash va ishlab chiqarish, mashina va asbob – uskunalar tayyorlash bilan shug'ullanuvchi korxonalar.

Standartlashtirilgan mahsulot- bir turlilik darajasi yuqori bo'lgan mahsulot.

Sanoatning eski tarmoqlari- sanoat ishlab chiqarish taraqqiyotining dastlabki davrlarida vujudga kelgan va bugungi kunda past sur'atlar bilan o'sayotgan tarmoqlar: toshko'mir, temir ruda, metallurgiya, vagonsozlik, kemasozlik, tekstil sanoati va boshqalar.

Saqlash qiymati- ma'lum bir vaqt mobaynida tovarlarni omborda (zahirada) saqlab turish bilan bog'liq harajatlar.

Strategik sherikchilik- o'zaro manfaatli hisoblanuvchi strategik maqsad va vazifalarni hal etish borasida mustaqil tashkilotlarning o'zaro hamkorlik shakli.

Strategik rejalashtirish- bozordagi vaziyat va korxonaning potentsial imkoniyatlari bilan korxonalar maqsadlarining strategik jihatdan o'zaro muvofiqligini

ta'minlash va yaratish borasidagi boshqaruv jarayoni va shuningdek, uzoq muddatli istiqbol uchun korxonaga moliyaviy faoliyatini bashoratlash.

Seriyali ishlab chiqarish- bir turli mahsulot va xizmatlarning o'rtcha hajmlarda (seriyalarda) ishlab chiqarilishini ko'zda tutadi.

Sanoat sotsiologiyasi- sanoat ishlab chiqarishi sohasida turli ijtimoiy va professional guruhlarining tuzilmasi va amalda bo'lishi, ularda mehnatni tashkil etish shakllarini o'rganuvchi mehnat sotsiologiyasi.

Savdo korxonasi- tovarlar oldi – sotdisi va savdo xizmatlari ko'rsatishni tashkil etish maqsadida foydalaniluvchi va yer maydonlari, binolar, inshootlar, asbob – uskuna va jihozlar, tovarlar, talab qilish huquqi, firma nomi, tovar belgisi, xizmat ko'rsatish belgilari va shu kabilarga ega bo'lgan mulk kompleksi.

Savdo texnologiyasi- ma'lum bir usul va vositalardan foydalanish asnosida tovarlar harakatini tashkil etish va tovarlarni sotishda parallel ravishda yoki ketma – ketlikda bajariluvchi operatsiya va amaliyotlarning umumiyliigi.

Takror ishlab chiqarish –sarf qilingan ishlab chiqarish omillarini ularni ishlab chiqarish yo'li bilan takror barpo qilish. Iqtisodiyot nazariyasida kapitalni takror ishlab chiqarish, oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishlar farqlanadi.

Tijorat siri- ishlab chiqarish, savdo va moliyaviy operatsiyalar borasidagi axborotlarni va shuningdek tegishli hujjatlarni sir tutish borasidagi korxonaning huquqi. Tijorat siri qonun yo'li bilan muhofaza qilinadi.

Tovarlarni takomillashtirish kontseptsiyasi – mahsulot sifatini oshirish usul, vositalarini va shuningdek mahsulot, ish va xizmatlar sifatini oshirish yo'llari va imkoniyatlarini ko'zda tutuvchi kontseptsiya.

Tugallanmagan ishlab chiqarish – tayyorlikning turlicha darajasida bo'lgan, qayta ishlov berilishi yoki yig'ilishi lozim bo'lgan mahsulotlar. Tugallanmagan ishlab chiqarishning katta o'lchamlarda bo'lishi korxonaga faoliyatining maromiyligini tashkillashtirishni yengillashtirsada, ishlab chiqarish rentabelligiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tovar zahiralarning **aylanuvchanligi** zahiralarning miqdorini mahsulot sotishning yillik hajmi bilan taqqoslash imkonini beradi. Bu ko'rsatkich amalda zahiralarning yil davomida to'liq almashtirilishi chastotasini aks ettiradi.

Tashkiliy – huquqiy tuzilma - mamlakat qonunlari va boshqa shu xildagi me'yoriy hujjatlar asosida ko'zda tutilgan korporatsiya yoki korxonaning tarkibiy tuzilmasining ko'rinishi. Tashkiliy – huquqiy tuzilma mulkchilik shakli, korxonaning o'lchami, korxonaning kapitalini shakllantirish, korxonaning tarkibiy bo'linmalarining birlashishi va buysunishiga ko'p jihatdan bog'liq bo'ladi.

Texnologiyalarni berish – xalqaro munosabatlarda qo'llaniluvchi termin bo'lib, u texnologik ayriboshlash sohasida rivojlangan va rivojlanayotgan mamlakatlar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni ifoda etadi. Texnologiyalarni berish yo savdo yohud nosavdo ko'rinishida amalga oshirilishi mumkin.

To'lovga qobillik – pul va qarz majburiyatlarini o'z vaqtida bajara olishiga imkon beruvchi yuridik va jismoniy shaxslarning moliyaviy holati.

Tovar mahsulot- texnik nazorat xizmati tomonidan qabul qilingan va omborlarga yuklab jo'natish maqsadida o'tkazilgan, shartnoma hujjatlari yoki standart talablariga to'la javob beruvchi rejalashtirilgan davr mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot. Asosiy mahsulotlar bilan bir qatorda tovar mahsulotlar hajmiga boshqa korxonalarga ko'rsatilgan xizmatlar, hamda o'zining asbob – uskunalarini ta'mirlash bo'yicha bajarilgan ishlar ham kiradi.

Texnologiyalarni berishning savdo shakli litsenzion savdo, komplekt obyektlar va tayyor mahsulotlarning an'anaviy oldi – sotdisi, konsultativ va boshqaruv xizmatlari ko'rsatish, xorijiy mutaxassislar xizmatidan foydalanish borasida bitimlar tuzishni o'z ichiga oladi.

Talabni bashoratlash- tegishli ishlab chiqarish rejalarini asoslash maqsadida tovar va xizmatlarga bo'lg'usi talabni tadqiq qilish. Qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli talabni bashoratlash farqlanadi.

To'g'ridan – to'g'ri boshqaruv aloqalari – boshqaruv tizimi tomonidan ishlab chiqiluvchi, boshqarish tusidagi ko'rsatmalar.

Texnologik jarayon- ishlarning ma'lum bir turini bajarish uchun zarur bo'lgan texnologik operatsiyalarning ketma – ketligi.

Texnologik tavakkalchilik – ijtimoiy va ekologik muhitning sifat o'zgarishlari bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish jarayoni natijalari va ayni chog'da mazkur jarayonning o'zining ham inson salomatligi va tabiiy muhitga salbiy ta'sirining barcha ko'rinishlari.

Texnologik bashoratlash- texnologik jarayonlar va asbob – uskunalar, buyumlarning iste'mol xususiyatlari va shuningdek ishlab chiqarish harajatlaridagi tegishli o'zgarishlarning kelgusida qay tarzda o'zgarishi aniqlab beriluvchi jarayon.

Texnologik mehnat taqsimoti- mehnat jarayonlarining bir qator ketma – ketlikda bajariluvchi jarayonlar yoki ish turlariga bo'linishi.

Texnologiya - keng ma'noda – iqtisodiy resurslardan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun foydalanish mumkin bo'lgan bilimlar hajmi.

Texnologik intizom- texnologik hujjatlarda belgilangan texnologik reglamentga qat'iy rioya etilishi.

Texnologik hujjat-buyumlarni tayyorlash, yig'ish, qurish, foydalanish va ta'mirlash usullari va hamda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish usul va uslublari borasidagi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan mehnat jarayonlarini texnik hujjatlashtirish natijasi.

Qazib chiqarish sanoati – turli xomashyo va energiya manbarini qazib olish bilan shug'ullanuvchi sanoat tarmoqlari. Qazib chiqarish sanoat elektr energiyasi olishni; tog' –kon sanoatining barcha tamoqlarini; o'rmon va yog'ochsozlik sanoatini; ovchilik va baliqchilik, dengiz hayvonlarini ovlash kabilarni o'z ichiga oladi.

Uzluksiz ishlab chiqarish – bir turlilik va avtomatlashtirish darajasi yuqori bo'lgan mahsulot va xizmatlarni muttasil tarzda ishlab chiqarish.

Firmaning ichki rejalashtirishi- firmaning amalda faoliyat ko'rsatishi va strategiyasini belgilab beruvchi uzoq, o'rta va qisqa muddatli operativ rejalar tizimining yaratilishi; tashqi muhit rivojlanishini bashoratlash; korxonalar yoki

firmaning faoliyat ko'rsatish maqsadlarini va boshqa tizim tashkil etuvchi omillarni aniqlashtirish.

Fan sig'imli ishlab chiqarishlar- ilmiy tadqiqot va tajriba – konstruktorlik ishlariga harajatlarning umumiy ishlab chiqarish harajatlariga nisbatan mutloq yoki nisbiy darajada ortiq bo'lgan ishlab chiqarishlar guruhi: elektrotexnika va radioelektron apparaturalarni ishlab chiqarish, sanoatning aviatsiya, raketa va kosmik sanoat tarmoqlari, asbobsozlik, mikrobiologiya sanoati, axborot va kommunikatsiya industriyasi va boshqalar.

Foyda – tovar va xizmatlarni sotishdan olingan daromadning mazkur tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va sotishga sarflangan harajatlardan ortiqchaligi. Foyda xo'jalik faoliyati natijasi bo'lgan mahsulotlarni sotishdan tushgan tushum va mazkur faoliyatni amalga oshirish uchun sarflangan ishlab chiqarish omillarining pul ko'rinishidagi qiymatlari farqi sifatida hisoblab topiladi. Buxgalteriya hisobida yalpi, sof va buxgalteriya foydasi farqlanadi.

Xitoy devori- investitsion bankirlar va treyderlar o'rtasidagi kommunikatsion to'siq. Bankirlar egallab olishi mumkin bo'lgan ichki axborotlarning tashqariga chiqib ketishining oldini olish maqsadida to'siq barpo etiladi.

Xalqaro mehnat taqsimoti – mamlakatlarning biror – bir mahsulotni ishlab chiqarish borasida arzon resurslarga yoki boshqa mamlakatlarga nisbatan avfzal shart – sharoitlarga ega bo'lgani holda mazkur turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga ixtisoslashuvi.

Xalqaro buxgalteriya standartlari - Yevropa va boshqa rivojlangan mamlakatlarda moliyaviy hisobotlar tayyorlanuvchi buxgalteriya hisobining amaliyotlari, standartlari va kontseptsiyalari to'plami.

O'rtacha qiymatlarning nazorat grafiklari – jarayonlarning asosiy yo'nalishlarini nazorat qilishda foydalaniluvchi nazorat grafigi.

Qayta ishlovchi sanoat- xomashyo va materiallarga ishlov berish va ularni qayta ishlash bilan shug'ullanuvchi sanoat tarmoqlari. Qayta ishlovchi sanoatning muhim tarmoqlari sirasiga mashinasozlik, metallga ishlov berish, qora va rangli

metallurgiya, neftni qayta ishlash, kimyo, yogʻochga ishlov berish sanoati, mineral xomashyo va yogʻochdan qurilish materiallari ishlab chiqarish, tekstil, toʻqimachilik, oziq – ovqat va shu kabi sanoat tarmoqlari kiradi.

Qatʼiy tartibli informatsion toʻsiq- maxfiylik tavsifiga ega boʻlgan yoki davlat siri sifatida oshkor etilishi lozim boʻlmagan hujjatli maʼlumotlarga egalik qilishni cheklovchi informatsion toʻsiq.

Qishloq xoʻjalik korxonasi-qishloq xoʻjaligi mahsulotlari ishlab chiqaruvchi tashkilot, fermer xoʻjaliklari.

Chiqitsiz texnologiya - birlamchi xomashyo va materiallardan toʻlaligicha foydalanish asosida mahsulot olinishini taʼmin etuvchi texnologiya. Chiqitsiz texnologiya chiqindilarni utilizatsiya qilish, xomashyo va materiallardan kompleks foydalanish, yopiq siklli ishlab chiqarishlarni tashkil etishni oʻz ichiga oladi. Chiqitsiz texnologiya - har qanday ishlab chiqarishning ekologik strategiyasi sanaladi.

Chiqitsiz ishlab chiqarish – nafaqat asosiy xomashyo resurslari, balki yoʻlma – yoʻlakay olinuvchi ishlab chiqarish chiqindilaridan ham toʻlaligicha foydalanilishini aks ettiruvchi ishlab chiqarish jarayonidir. Buning natijasida xomashyo sarfining kamayishiga, atrof – muhit ifloslanishining minimum darajagacha pasaytirilishiga erishiladi. Chiqitsiz ishlab chiqarish oʻz ishlab chiqarish chiqindilari bilan bir qatorda boshqa ishlab chiqarishlarning chiqindilaridan ham foydalanishi mumkin.

Chetlanishlarning nazorat grafigi – jarayonlar dispersiyasini koʻrsatuvchi nazorat grafiklari.

Harbiy sanoat –armiyani texnik jihatdan jihozlash va qurol –aslaha bilan taʼminlovchi, xususan turli harbiy texnikalar, qurol – yarogʻ, oʻq – dori, aloqa vositalari, kiyim – bosh va shu kabi mahsulotlar ishlab chiqaruvchi ogʻir va yengil sanoat tarmoqlari.

Hududiy – ishlab chiqarish majmuasi- biror bir iqtisodiy tuman yoki mamlakat xoʻjaligining maʼlum bir qismini ifoda etuvchi maʼlum bir hududdagi

moddiy ishlab chiqarish tarmoqlarining o‘zaro bir – birini taqozo etishi va bir – birini o‘zaro to‘ldirishi.

Yalpi mahsulot – tayyorlik darajasidan qat’iy nazar korxonaning barcha mahsulotlari yig‘indisi hisoblanadi. Yalpi mahsulot jamoa tomonidan ma’lum bir vaqt oralig‘ida bajarilgan ishlarning umumiy hajmini aks ettiradi va shuningdek tugallanmagan ishlab chiqarish, yarim tayyor mahsulotlarning qoldig‘i va o‘z ishlab chiqarishining texnologik jihatdan jihozlanishining o‘zgarishini ko‘zda tutadi.

Yalpi ishlab chiqarish – standartlashtirilgan buyum va xizmatlarni katta hajmlarda ishlab chiqarish.

Yuqori texnologiya – eng yuqori darajadagi dunyo tavsifiga ega bo‘lgan va iqtisodiyotning har qaysi tarmog‘ida yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish va yaratish borasidagi axborot, bilim, tajriba va moddiy resurslarning umumiyliigi.

Egiluvchan (moslashuvchan) ishlab chiqarish tizimlari - bir mahsulot turini ishlab chiqarishdan ikkinchi bir mahsulot turini ishlab chiqarishga tezda o‘ta olish qobiliyatiga ega bo‘lgan ishlab chiqarish vositalarining umumiyliigi.

Ehtiyojlarni qondirish kontseptsiyasi – sotish bozorlarining kengayishini va ehtiyojlarning yuqori darajada qondirilishini ta’minlovchi tovarlarni izlab topishni ko‘zda tutadi.

Eng kam zarar me’zoni- vujudga kelishi mumkin bo‘lgan eng yomon natija va oqibatlar orasidan eng yaxshisini (zarar darajasi kamini) tanlab olish.

Egiluvchan narxlar siyosati- talab va taklif nisbatlarining o‘zgarishidan kelib chiqqan holda korxonadan narx belgilash tizimining tezda o‘zgartirilishi va real vaziyatga moslashtirilishi.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanidan

test savollari.

1. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining predmeti nima?

- a) odamlar o'rtasidagi insoniy munosabatlar;
- b) taqsimot munosabatlari;
- v) ishlab chiqarish munosabatlari;
- g) ishlab chiqarish jarayonida bo'ladigan odamlar o'rtasidagi munosabatlar;
- d) to'g'ri javob yo'q.

2. «Ishlab chiqarish menejmenti» kursining mazmuni nechta bo'limdan iborat?

- a) 1.
- b) 2.
- v) 3.
- g) 4.
- d) 5.

3. Insoniyat tarixidan ishlab chiqarishni boshqarishning bir biridan keskin farq qiladigan nechta uslubi mavjud.

- a) 1.
- b) 2.
- v) 3.
- g) 4.
- d) 5.

4. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni takomillashtirish bo'yicha quyidagi asosiy yo'nalishlardan qaysi biri unga kirmaydi.

- a) Boshqaruv mehnatini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalash.
- b) Boshqaruvning informatsion ta'minotini takomillashtirish.
- v) Boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va bajarishni tashkil etishni takomillashtirish;
- g) Boshqaruv mehnati uchun qulay sharoitlarni yaratish.

d) Boshqaruv rahbar kadrlarni ishdan bo'shatish.

5. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining qaysi bo'limi ishlab chiqarishni tashkil etishni loyihalash va uni amaliyotga joriy etish muammolariga bag'ishlangan.

- a) 1.
- b) 2.
- v) 3.
- g) 4.
- d) 5.

6. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonada faoliyat ko'rsatishining asosiy maqsadi:

- a) foyda olish va uni maksimallashtirish;
- b) xodimlar ish haqini oshirish;
- v) jahon bozoriga chiqish;
- g) jamiyat ehtiyojlarini yuqori darajada qondirish;
- d) korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasini takomillashtirish;

7. Bozor sharoitida, ishlab chiqarish deyilganda nima tushuniladi?

a) ishlab chiqarish – bu keyinchalik sotish maqsadida yangi qiymat yaratishdir;
b) ishlab chiqarish tovar ayriboshlashni harakatga keltiruvchi kuch, hamda iste'molga yaroqsiz yoki inson uchun egallash qiyin bo'lgan ashyolarni inson uchun foydali va kerakli mahsulotlarga aylantirish usuli bo'lib hisoblanadi;

v) ishlab chiqarish – bu tabiiy xom – ashyo resurslarini foydali tovar massasiga aylantirishdir;

g) ishlab chiqarish – bu ijtimoiy rivojlanishning bosh bo'g'ini, barcha milliy va davlat tuzilmalarining asosidir.

d) ishlab chiqarish – bu tabiiy xom – ashyo resurslarini foydali tovar massasiga aylantirishdir.

8. Mazmuniga ko'ra qanday rejalar bo'lmaydi.

- a) strategik;

- b) taktik;
- v) operativ;
- g) qisqa muddatli;
- d) iste'mol.

9. Ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishni asosiy vazifalariga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi.

- a) Strategik marketingning muqobil variantlarini bashoratlash asosida istiqbolda firmaning optimal strategiyasini tanlash;
- b) Firmaning barqaror rivojlanishi va faoliyat yuritishini ta'minlash;
- v) Innovatsiya portfelini ilmiy yondashuvlardan foydalangan holda optimal shakllantirish;
- g) Innovatsion faoliyat maqsadlarini tarkibiy qismlarga bo'lish;
- d) Rejalarni yuqori tashkilotlardan tasdiqdan o'tkazish.

10. Quyidagilardan qaysi biri korxonaga (firma) uchun bozorni egallash usullariga kirmaydi.

- a) Yagona segmentga asoslanish;
- b) Bitta xaridorgir ehtiyojga va talabga yo'naltirilganlik;
- v) Iste'molchilarning bitta aniq guruhiga yo'naltirilganlik;
- g) Bir necha segmentlarga tanlov asosida ixtisoslashuv;
- d) Bozorda yagona ishlab chiqaruvchiga aylanish.

11. Biznes rejaning asosiy maqsadi – bu:

- a) rejalashtirilgan mahsulot hajmini ishlab chiqarish;
- b) tadbirkorlik faoliyatini kengaytirish;
- v) foyda olish;
- g) ma'muriy;
- d) moliyaviy reja.

12. Korxonani rivojlantirish rejasi o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- a) ishlab chiqarish dasturi;
- b) kapital qo'yilmalari rejasi;

- v) mehnat va kadrlar bo'yicha reja;
- g) moliyaviy reja;
- d) xodimlar malakasini oshirish rejasi.

13. Korxonada iqtisodiy faoliyat natijalarini ifodalovchi asosiy iqtisodiy

ko'rsatkichlar:

- a) sof foyda;
- b) yalpi ishlab chiqarish xajmi;
- v) yalpi daromad;
- g) tovar va xizmatlar sotish xajmi;
- d) yalpi foyda.

14. Korxonada moliyaviy barqarorligining asosiy me'zoni nimadan iborat.

- a) aylanma aktivlarning qisqa muddatli majburiyatlardan ortiqcha bo'lishi;
- b) joriy aktivlar qarzi mablag'laridan ortiqcha bo'lsa;
- v) o'z mablag'larining muomaladan tashqari aktivlar summasidan ortiq bo'lishi;
- g) xususiy mablag'larning qarzi mablag'laridan ortiq bo'lishi.

15. Mahsulot rentabelligi:

- a) foydaning harajatlarga nisbati;
- b) foydaning ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymatiga nisbati;
- v) foydaning korxonada aktivlariga nisbati;
- g) foydaning mahsulot realizatsiyasidan tushumlarga nisbatini ifoda etish.

16. Sotish rentabelligi:

- a) foydaning harajatlarga nisbati;
- b) foydaning ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymatiga nisbati;
- v) foydaning korxonada aktivlariga nisbati;
- g) foydaning mahsulot realizatsiyasi tushumlariga nisbatini;
- d) daromadning korxonada aktivlariga nisbatini ifoda etish.

17. Korxonada likvidligining me'zoni bo'lib:

- a) korxonada aktivlari qarzi mablag'laridan ortiqcha bo'lishi;

b) joriy aktivlarning qisqa muddatli passivlardan ortiq bo'lishi;
v) ishlab chiqarish zahiralarning kreditorlik qarzlaridan ko'p bo'lishi;
g) pul mablag'larining qisqa muddatli majburiyatlardan ko'p bo'lishi hisoblanadi.

18. Quyida sanab o'tilgan tavsiflardan qaysi biri korxonani boshqarishning matritsali tuzilmasiga tegishli?

a) rahbar o'z vakolatlarining faqat ma'lum bir qisminigina o'zining funksional o'rinbosarlariga beradi;

b) yangi ishlab chiqarishni o'zlashtirish uchun, yangi mahsulotni o'zlashtirishni tashkil etish bo'yicha vakolatlar berilgan javobgar shaxs tayinlanadi;

v) rahbar o'zi ko'rsatmalar beradi, ijrochilarning ishiga rahbarlik qiladi va nazorat qiladi;

g) chiziqli yagona rahbarlikning saqlanib qolishi sharoitida, echimlar tayyorlash shtab xodimlari yordamida amalga oshiriladi.

19. Tashkiliy – boshqaruv tuzilmasining qaysi turi uchun ijrochilarning ikki tomonlama buysunishi xos?

a) chiziqli – funksional;

b) chiziqli;

v) matritsali;

g) shtabli.

20. Korxonaning qaysi bo'limi zimmasiga ishlab chiqarishning borishini tezkor tartibga solish vazifasi yuklatilgan?

a) reja bo'limi;

b) moliya bo'limi;

v) texnologik bo'lim;

g) dispetcherlik bo'limi.

21. Ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarishga buyurtmalarning bajarilishini kim tashkil etadi va ijrochi – xodimlar o'rtasida taqsimlaydi?

a) sex boshlig'i;

- b) reja – despatcherlik byurosi rahbari;
- v) uchastka boshlig‘i;
- g) brigadir.

22. Sex boshlig‘i korxonada kadrlar tarkibining qaysi guruhiga mansub?

- a) texnik personal;
- b) o‘rta bo‘g‘in rahbari;
- v) quyi bo‘g‘in rahbari;
- g) xodim.

23. Quyida taklif etilayotgan tamoyillardan qaysi biri yagona mexanizmni tashkil etuvchi, maqsadli yo‘naltirilgan, o‘zaro bog‘langan boshqaruv tizimini yaratishga imkon beradi?

- a) uzluksizlik va ishonchlilik;
- b) rejalilik va mutanosiblik;
- v) ilmiylik;
- g) maqsadli muvofiqlik va g‘ujlanish (to‘planish).

24. Xodim o‘z joriy ish faoliyatida qaysi hujjat asosida ish ko‘radi?

- a) shtatlar jadvali;
- b) ishchi o‘rnining tavsifi;
- v) lavozim yo‘riqnomasi;
- g) kontrakt – shartnoma.

25. Quyida taklif etilayotgan formulalardan qaysi biri asosida korxonaning joriy likvidlik koeffitsienti hisoblanadi:

- a) joriy aktivlarning balans passiviga nisbati;
- b) aylanma zahiralarning qisqa muddatli majburiyatlarga nisbati;
- v) qisqa muddatli majburiyatlarning aylanma zahiralarga nisbati;
- g) aylanma mablag‘larning qisqa muddatli majburiyatlarga nisbati.

26. Korxonada iqtisodiy tahlil nechta bosqichda amalga oshadi.

- a) 1.
- b) 2.

- v) 3.
- g) 4.
- d) 5.

27. Yalpi ishlab chiqarish:

- a) ko‘p sonli maxsus asbob – uskunalarning mavjudligi;
- b) ko‘p sonli universal asbob – uskunalarning mavjudligi;
- v) yuqori malakali ishchi kuchining mavjudligi;
- g) ishlab chiqarish jarayonida katta miqdordagi chiqindilarning paydo bo‘lishi bilan tavsiflanadi.

28. Korxonani boshqaruv mexanizmiga quyidagi komponentlardan qaysi biri taaluqli emas.

- a) boshqaruv obyekti oldida turgan vazifalarni yechishga qaratilgan boshqaruvning asosiy qoidalari va tamoyillari;
- b) boshqaruvning funksional tuzilmasi;
- v) iqtisodiy va huquqiy qonunlar va cheklashlar;
- g) inflyatsiya;
- d) boshqaruv rahbarlari salohiyati.

29. Korxonada darajasida ishlab chiqarishni boshqarish qanday asosiy vazifalarni bajaradi:

- a) iqtisodiy;
- b) ijtimoiy;
- v) siyosiy;
- g) ishlab chiqarishni nazorat qilish;
- d) iqtisodiy va ijtimoiy.

30. Boshqaruvning asosiy tamoyillariga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi.

- a) Maqsadning muvofiqlik va markazlash tamoyili;
- b) Rejalilik, proportsionallik va dinamik tamoyili;
- v) Boshqaruv usullari va qoidalarning ilmiy asoslanganligi;

g) Boshqaruv samaradorligi;

d) Davlat manfaatlarini jamoa va shaxsiy manfaatlardan ustunligini ta'minlash tamoyili.

31. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini tahlil etishga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi.

a) tashkiliy tuzilmaning boshqaruv obyektining xususiyatlari, maqsad va vazifalariga muvofiqligini o'rganish;

b) boshqaruv darajalari tarkibini o'rganish;

v) marketing strategiyasini o'rganish;

d) boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalar tahlili;

g) boshqaruv apparatidagi xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy muhit.

32. Korxonada mahsulot sotish kanallari soni nechta.

a) 1.

b) 2.

v) 3.

g) 4.

d) 5.

33. Korxonada tovarlar taqsimotining u yoki bu sxemasini tanlashda quyidagi holatlardan qaysi birida to'g'ri marketingdan foydalanish maqsadga muvofiq emas.

a) tovar tor ixtisoslashgan bo'lsa va ishlab chiqaruvchi hamda xaridorning bevosita uchrashishini talab etsa;

b) tovarning narxi tez-tez o'zgarib tursa;

v) savdo hajmi yetarli darajada katta bo'lsa va to'g'ri marketing harajatlarini kamida 2 marta qoplasa;

g) hamma iste'molchilar kichkina hududda joylashgan, ishlab chiqaruvchining mahsulot sotish bo'linmalariga yaqin bo'lsa;

d) iste'molchilar soni ko'p bo'lsa.

34. Ishlab chiqaruvchiga nisbatan tovar sotuvchilarning imtiyozli ahvoli qanday holda buziladi.

- a) miqyosda tejalishi;
- b) funksional nomuvofiqlikning kamayishi;
- v) assortimentning yaxshilanishi;
- g) xizmat ko'rsatishni yaxshilanishi;

35. Korxonalarni chakana savdo do'konlarini ochishga majburlovchi omillarga quyidagilardan qaysi biri kirmaydi.

a) bozor yomon o'rganilgan va uni o'rganishga hamda to'g'ri marketingni tashkil etish uchun ishlab chiqaruvchi firmaning moliyaviy mablag'lari yo'q.

b) sotishgacha va sotilgandan keyin ko'rsatiladigan servis xizmati hajmining kichikligi.

- v) bozor segmentlari sonining katta emasligi;
- g) bozordagi erkin narx.

36. Qisqa muddatli jonlantiruvchi ta'sir ko'rsatish vositasi qanday ataladi.

- a) reklama;
- b) tashviqot;
- v) shaxsan sotish;
- d) talabni rag'batlantirish .

37. Tovarlarni bevosita yakuniy iste'molchilarga sotish bo'yicha faoliyat nima deb ataladi.

- a) tijorat;
- b) chakana savdo;
- v) ulgurji savdo;
- g) sotishga xizmat ko'rsatish .

38. Tovarining ishlab chiqaruvchidan iste'molchi tomoniga harakatlanadigan yo'li nima deb ataladi.

- a) taqsimot kanallar;

- b) sotish kanallari;
- v) tovar harakati;
- g) diller harakati .

39. Tadbirkorlik faoliyatining amalda bo'lishi va rivojlanishining aossiy shartlari nimalardan iborat:

- a) tadbirkorlikning iqtisodiy erkinligi;
- b) bozor iqtisodiyotining mavjudligi;
- v) rivojlangan tovar – pul munosabatlari;
- g) yuqorida sanab o'tilganlarning barchasi.

40. Korxonalar mulk shakllari bo'yicha qanday tasniflanadi:

- a) xususiy, davlat, aralash;
- b) xususiy, davlat, yakka tartibdagi;
- v) yakka tartibdagi, davlat, jamoa;
- g) davlat, munitsipial, xususiy, jamoa.

41. Yuridik shaxsning mavjud bo'lmagan tashkiliy – huquqiy shaklini o'chiring:

- a) qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat;
- b) ishonchga asoslangan jamiyat;
- v) munitsipial unitar korxonona;
- g) mas'uliyati cheklangan shirkat.

42. Hissadorlik jamiyatlarining qanday turlari sizga ma'lum?

- a) ochiq va yopiq turdagi hissadorlik jamiyatlari;
- b) yopiq turdagi hissadorlik jamiyati;
- v) ochiq turdagi hissadorlik jamiyati;
- g) mas'uliyati cheklangan hissadorlik jamiyati.

43. Xo'jalik jamiyatlarini tashil etishning qanday shakllarini bilasiz?

- a) oddiy va to'liq shirkatlar;
- b) ishonchga asoslangan shirkat, mas'uliyati cheklangan shirkat;
- v) to'liq shirkat , ishonchga asoslangan shirkat;

g) mas'uliyati cheklangan va kommandit shirkatlar.

44. Hissadorlik jamiyatini boshqarishning eng yuqori turuvchi organi qaysi?

- a) direktorlar kengashi;
- b) hissadorlarning umumiy yig'ilishi;
- v) boshqaruv;
- g) kuzatuv kengashi.

45. Korxonalarining kichik korxonalarga mansubligini aniqlashda qanday me'zonlar belgilangan?

- a) xodimlar soni;
- b) mahsulot ishlab chiqarish hajmi va xodimlar soni;
- v) mahsulot ishlab chiqarish hajmi, xodimlar soni, nizom jamg'armasini shakllantirish shartlari;
- g) xodimlar soni va nizom jamg'armasini shakllantirish shartlari.

46. Korxonada tovar harakatlanishining kanallarini tanlash – bu:

- a) mahsulot ishlab chiqarish uchun xomashyo va materiallar ta'minotchilarini tanlash;
- b) mahsulot sotishga oid harajatlarni kamaytirish va sotishning u yoki bu turi samaradorligini hisobga olgan holda, tovar sotish usullaridan birini tanlash;
- v) iste'molchilar bilan mustahkam aloqalarni o'rnatish borasidagi chora tadbirlarni rejalashtirish bo'yicha korxonada faoliyati;
- g) korxonada miqyosida ichki xo'jalik aloqalarini tashkil etish va rejalashtirish bo'yicha korxonada faoliyati.

47.«Maqsadlar shajarasi» deganda:

- a) maqsadning muhimligi jihatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi;
- b) maqsadni qo'yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi tushuniladi;

v) bir maqsadni boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi;

g) maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviri tushuniladi;

d) $a+b+v+g$.

48. Maqsadli boshqaruv usulining birinchi pog'onasida:

a) faoliyat sohalari bo'yicha korxonaning umumiy maqsadlari aniqlanadi;

b) korxonaning uzoq muddatli va strategik maqsadlari aniqlanadi;

v) xususiy yakka maqsadlarni rejalashtirish va ularni bajarilish usullari ishlab chiqiladi;

g) qabul qilingan rejalarga ayrim tuzatishlar kiritiladi;

d) maqsadning qay darajada bajarilganligiga baho beriladi:

49. Boshqaruv funksiyasi deganda:

a) u yoki bu obyektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi;

b) korxonaning moddiy - texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyati tushuniladi;

v) xodimlarning korxonada rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyati tushuniladi;

g) $a+b$;

d) noto'g'ri javob yo'q.

50. Quyidagi qayd qilingalarning qaysi biri boshqarish funksiyasi hisoblanadi;

a) rejalashtirish;

b) taklif qilish;

v) tartibga solish va muvofiqlashtirish;

g) nazorat va rag'batlantirish;

d) $a+b+v+g$.

51. Boshqarish faoliyati turlariga qarab boshqarish funksiyalari:

a) hududiy va tarmoq funksiyalariga bo'linadi;

b) rahbar va bo'ysunuvchi funksiyalarga bo'linadi;

- v) umumiy (asosiy) va aniq funksiyalarga bo'linadi;
- g) iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy–marifiy va tashkiliy funksiyalarga bo'linadi;
- d) noto'g'ri javob yo'q.

52. Boshqarish strukturasi:

- a) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir – biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'imlarning majmuasi tushuniladi;
- b) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi;
- v) bo'limmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi;
- g) a+v
- d) noto'g'ri javob yo'q.

53. Quyidagi qayd qilingan funksiyalardan qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi:

- a) mehnat sharoitini yaratish;
- b) xodimlarni insoniylik ruxida tarbiyalash;
- v) marketing xizmatini uyushtirish;
- g) ishlab chiqarishni tashkil qilish;
- d) a+b+v+g.

54. Quyidagi qayd qilingan funksiyalardan qaysi biri boshqarishning ma'naviy – ma'rifiy funksiyasiga kiradi:

- a) foyda olishni ta'minlash;
- b) xodimlarni ijtimoiy madaniy – ma'naviy ehtiyojlarini qondirish;
- v) boshqaruv tuzilmasi xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;
- g) xodimlarda halollikni, adolat tuyg'usini qaror toptirishga hizmat qilish;
- d) a+b+v+g

55. Quyidagi organlarning qaysi biri boshqarishning umumdavlat organlariga kiradi:

- a) viloyat hokimiyati;
- b) tuman hokimiyati;
- v) oliy sud;
- g) shaxar hokimiyati;
- d) noto'g'ri javob yo'q.

56. Quyidagi qayd qilingan organlarning qaysi biri boshqarishning mahalliy organlariga kiradi:

- a) oliy majlis;
- b) vazirlar mahkamasi;
- v) vazirlik va qo'mitalar;
- g) oliy sud;
- d) tuman hokimiyatlari.

57. Quyidagi tashkilotlarning qaysi biri boshqarishning tarmoq organlari hisoblanadi;

- a) vazirliklar va qo'mitalar;
- b) siyosiy partiyalar;
- v) kasaba uyushmalari;
- g) ijodiy uyushmalar;
- d) a+b+v+g

58. Quyidagi qayd etilgan organlarning qaysi biri o'zini-o'zi boshqarish organlari hisoblanadi:

- a) assotsiatsiyalar;
- b) kasaba uyushmalari ;
- v) shirkat xo'jaliklari;
- g) jamoa xo'jaliklari;
- d) mahallalar.

59. Quyidagi qayd qilingan usullarning qaysi biri boshqarish usuli bo'lib hisoblanadi:

- a) tashkiliy – ma'muriy usullar;

- b) iqtisodiy usullar;
- v) ijtimoiy – ruhiy usullar;
- g) b+v;
- d) noto‘g‘ri javob yo‘q.

60. Boshqarishning iqtisodiy usullari:

- a) boshqarish devonining muayyan strukturasi tuzishga asoslanadi;
- b) buyruqlar, farmoyishlar va qo‘llammalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilishga asoslanadi;
- v) kadrlarni to‘g‘ri tanlashga asoslanadi;
- g) iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi;
- d) a+b.

61. Boshqarishning tashkiliy - ma‘muriy usullari:

- a) umumjamiyat manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi;
- b) jamoa manfaatlaridan foydalanishga asoslanadi;
- v) har-bir boshqaruv bo‘g‘ining funksiyalarini belgilashga asoslanadi;
- g) shaxsiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi;
- d) b+g.

62. Menejer bu:

- a) yollanma ishchilar bo‘lib, aholining alohida ijtimoiy qatlamidir;
- b) maxsus tayyorgarlik ko‘rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun - qoidalarini chuqur biluvchi malakali mutaxassisdir;
- v) boshqaruvchi;
- g) a+b;
- d) noto‘g‘ri javob yo‘q.

63. Firmaning istiqbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chiqish bilan;

- a) yuqori pog‘onadagi menejerlar shug‘ullanadi;
- b) o‘rta pog‘onadagi menejerlar shug‘ullanadi;
- v) quyi pog‘onadagi menejerlar shug‘ullanadi;

g) $a+b$;

d) noto'g'ri javob yo'q.

64. Qaror qabul qilishda yakkabosh, jamoa fikri bilan hisoblashmaydigan rahbarlarni:

a) avtokratik rahbarlar deyishadi;

b) liberal rahbarlar deyishadi;

v) demokratik rahbarlar deyishadi;

g) $a+v$;

d) noto'g'ri javob yo'q.

65. Qaror yechimini bo'ysunuvchilarga taklif orqali yetkizuvchi rahbarlar:

a) liberal rahbarlar deyishadi;

b) avtokratik rahbarlar deyishadi;

v) demokratik rahbarlar deyishadi;

g) $b+v$;

d) noto'g'ri javob yo'q.

66. Avtokratik rahbarlar bo'ysunuvchilarning:

a) tashabbuskorligiga to'la to'kis tayanadi;

b) tashabbuskorligiga yo'l qo'yadi;

v) tashabbuskorlikni rag'batlantiradi va undan foydalanadi;

g) $a+v$;

d) $b+g$.

TAVSIYA ETILGAN ADABIYOTLAR RO‘YXATI

I. O‘zbekiston Respublikasi qonunlari

1. O‘zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O‘zbekiston, 2018 - 76 bet
2. O‘zbekiston Respublikasining 2003- yil 11- dekabrda “Xususiy korxonalar to‘g‘risida”gi Qonuni. -O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami. № 3 - T.: Adolat, 2004. – 7-9 b.

II. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. 2011-2015 yillarda O‘zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo‘nalishlari to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 15 dekabrda PQ–1442–sonli Qarori.
4. “Yangi turdagi mahsulotlar ishlab chiqarishni o‘zlashtirish va ishlab chiqarish hajmlarini kengaytirish bo‘yicha birlamchi chora-tadbirlar to‘g‘risida”gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011 yil 4 oktyabrda PQ-1623-sonli Qarori
5. «2012- yilga mo‘ljallangan Davlat investitsiya Dasturi to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2011- yil 27- dekabrda PQ-1668-sonli Qarori
6. «2013 yilga mo‘ljallangan Davlat investitsiya dasturi to‘g‘risida»gi O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2012- yil 21- noyabrda PQ–1855–sonli Qarori

III. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qarorlari va O‘zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy- me‘yoriy hujjatlari

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2017- yil 7-fevralda “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar strategiyasi” to‘g‘risida PF-4947 sonli farmoni.
8. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak” deb nomlangan kitobi

9. 2016-yil 26-dekabrda O‘zbekiston Respublikasining “O‘zbekiston Respublikasining ayrim qonun hujjatlariga o‘zgartish va qo‘shimchalar kiritish to‘g‘risida”gi №O‘RQ-416-sonli Qonuni.

10. O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha Harakatlar Strategiyasi to‘g‘risida O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. 07.02.2017 y. № PF-4947.

IV. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari

11. Sh.Mirziyoev. “Tanqidiy tahlil, qat’iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo‘lishi kerak”//Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo‘ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo‘nalishlariga bag‘ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruzasi // Xalq so‘zi, 2017 yil 16 yanvar’.

12. Sh.Mirziyoev. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016 yil 30 dekabr kuni mamlakatimizning yetakchi ilm-fan namoyondalari bilan “Ilm-fan yutuqlari – taraqqiyotning muhim omili” mavzusida uchrashuv ma’ruzasi. Xalq so‘zi, 2016 yil 31 dekabr.

V.Darsliklar

13. Richard B. Chase, Nicolas J. Aquilano, F. Robert Jacobs “Production and Operations management” 2004 y.

14. Vendel French, Sisel Bell, Robert Zawacki “Organization Development and Transformation” managing, effective, change. 2003 y.

15. DRUCKER P.F. Management challenges for the 21st century / Drucker P.F. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 147.

16. GITMAN L.J. The future of business: the essentials / Gitman L.J., McDaniel C. - Mason: Thomson South-Western, 2006. 148.

17. Management skills: a Jossey-Bass reader. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers; John Wiley & Sons, 2005. 149.

18. Modern management: adding digital focus / Certo, S.C. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 151.
19. NEEDLE D. Business in context: an introduction to business and its environment / Needle D. - London: Thomson Learning, 2002. 153.
20. OUCHI William G. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wasley Publishing Company. – 1981. 155.
21. PETTINGER R. Introduction to management /Pettinger R. - New York: PALGRAVE, 2002. 157.
22. SCHEIN Edgar H. Organizational culture and leadership / Edgar H. Schein.- 3 rd ed. p. cm.-(The Jossey-Bass Business & management series), 2004. 158.
23. Mamatov A.A., Xurrmov A.F. Ishlab chiqarish menejmenti. O‘quv qo‘llanma. 2017., 100-b.
24. Yo‘ldoshev N.Q. “Strategik menejment”. T.: O‘quv qo‘llanma.TDIU-2012, 140 b.
- 25.G‘.X. Xojiaxmedov N.Q. Yo‘ldoshev I.K. Yax'yaeva “Mahsulot sifatini boshqarish” T.: Iqtisodiyot 2010. 200 bet
26. Sh.Shodmonov, U.G‘afurov “Iqtisodiyot nazariyasi”. O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU, 2011, 350 bet.
27. Mazilkina E.I., Panichkina T.G. Upravlenie konkurentosposobnost'yu. Uchebnoe posobie. - “Omega L”, 2009 g.- 200 str.
28. Ergashxodjaeva Sh.J. Qishloq joylarida kooperasiyani rivojlantirishning marketing strategiyasi. - T.: Fan, 2006.
29. Prosvetov G.I. Strategiya predpriyatii. Ucheb.prakticheskoe posob.-M.: “Alfa-Press”, 2010. -184 str.
- 30.Lapigin YU.N. Strategicheskiy menedjment. Uchebnoe posobie. – M.: Eksmo,2010. – 432str.
31. Barinov V.A., Xarchenko V.L. Strategicheskiy menedjment: Ucheb. posobie.- M.: INFRA-M, 2009.- 285 str.

32. Vesnin V.R. Menedjment v sxemax i opredeleniyax. Uchebnoe posobie. – M.: Prospekt, 2009. – 120 str.

33. Kane M.M., Ivanov B.V., Koreshkov V.N, Sxirtladze A.G. Системы, методи i instrumenti menedjmenta kachestva: Uchebnik dlya vuzov / Pod red. M.M. Kane. – SPB.: Piter, 2009. – 560

34. Kruglova N.YU., Kruglov M.I. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2007.-402 s.

35. Lapaeva M.G, YU.I.Kalvina. Neftyanie predpriyatiya: Razrabotka strategii razvitiya. Vestnik. OGU №4. 2010.

36. Nosova N.S. Konkurentnaya strategiya kompanii ili marketingovie metodi konkurentnoy boʻrbbi. –M.: “Dashkov i K”, 2009. 256 str.

37. Hojiahmedov G‘., YAxyaeva I. “Sifat menejmenti”. Darslik. T.:TDIU. – 340 bet

38. Yo‘ldoshev N.Q. “Innovatsion menejment”. Darslik. T.:TDIU. 2012 yil 265 bet

39. Buxalkov M.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax mashinostroeniya. Uchebnik. – M.: INFRA-M, 2010. – 511 str.

40. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenny menedjment. INFRA – M, 2006. 574 s.

41. Vixanskiy O. S., Naumov A. I. Menedjment. M, 2005. 288 s.

42. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. Darslik-T: Moliya, 2001.

43. Barinov V.A., Xarchenko V.L. Strategicheskiy menedjment: Ucheb. posobie.- M.: INFRA-M, 2008.- 285 s.

VI. O‘quv qo‘llanmalar

44. Ismailova T. “Ishlab chiqarish menejmenti” T.:TDIU. 2010 yil. 245 bet 37. I.Malyuk, A.M.Nemchin.Proizvodstvenny menejment.: Uchebnoe posobie.-SPb. Piter, 2010.-288 s.

45. Chausova N.YU., Kalugina O.A. Menedjment: Uchebnoe posobie.– M.: KNORUS, 2010. – 496 s.

46. Axmin M.M., Gasyuk D.P. Osnovi upravleniya kachestvom produktsii. Uchebnoe posobie SPb.: Izdatelstvo «Soyuz», 2008. – 256 s.

47. Abduraxmonov Q va boshq. Personalni boshqarish. O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU. 1998 yil. 272 bet.

48. Hojiahmedov G‘., Yaxyaeva I. “Mahsulot sifatini boshqarish” O‘quv qo‘llanma. T.:TDIU. 2010 yil

49. Nikitin V.A. Upravlenie kachestvom na baze standart ISO 9000-2000.2-e izd. –SPb.: Piter, 2005. – 315 s.

50. Fil Begyuli. Upravlenie proektom. Uchebnoe posobie SPb.: Izdatelstvo «Grand-faer». Moskva. 2002.-S. 204.

51. Kotler F. Marketing menedjment: Ucheb. posob. 11-izd. – M., 2005. –800 b.

52. Litvak B.G. Prakticheskie zanyatiya po menedjmentu. M, 2005.

53. Volgin V.V. Avtoservis. Proizvodstvo i menedjment: Ucheb. posob. M.: Dashkov i K, 2004. - 440 b.

VII. Statistika to‘plamlari ma’lumotlari

54. Mullaboev B.B. “Jahon moliyaviy iqtisodiy inqirozi sharoitida korxonalar raqobatbardoshligini oshirish yo‘llari”. TDIU, 2010

55. Rixsimboev O.Q., Xudaev L.I. “Korxonalar raqobatbardoshligini oshirish dunyo bozoriga chiqishning kafolatidir”.G`G` J.“Aktualno‘e problema‘ turizma - 2012” T.: 2012

56. Muratov R.S. Mamlakatni modernizatsiyalash sharoitida iqtisodiy nochor korxonalarini sog‘lomlashtirish chora-tadbirlari va yo‘nalishlari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 3, may-iyun’, 2014 yil

57.N.X. Xalilov. Sanoat korxonalarida mahsulot sifati va raqobatbardoshligini oshirishning metodologik masalalari. “Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar” ilmiy elektron jurnali. № 1, yanvar-fevral, 2015 yil

58. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotining mustaqillik yillaridagi (1990-2010 yillar) asosiy tendensiya va ko‘rsatkichlari hamda 2011-2015 yillarga mo‘ljallangan prognozlari: statistik to‘plam. – T.: “O‘zbekiston”, 2011.

VIII. Internet saytlari

59 www.gov.uz (O‘zbekiston Respublikasi davlat hokimiyati portali).

60. www.cer.uz (Iqtisodiy tadqiqotlar Markazi).

61. www.UzA.uz (O‘zbekiston milliy axborot agentligi).

62. www.stat.uz (O‘zbekiston Respublikasi Statistika Qo‘mitasi).

63. www.vip.lenta.ru (Internet nashriyoti).

64. www.uzreport.com (biznes axborotlari portali).

M.G` . UMARXODJAYEVA, I.K. YAXYAYEVA

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI

O`quv qo`llanma

“IQTISODIYOT” – 2019.

Muharrir
Mirhidoyatova D.
Musahhah
Matxo`jayev A.O.

Litsenziya AI № 240 04.07.2013. Terishga berildi 8.10.19. Bosishga ruxsat etildi 22.10.2019. Qog`oz bichimi 60x80 1/16. Times garniturası. Ofset bosma. Ofset qog`ozı. Shartlı bosma tabog`ı 19,8. Hisob nashr varag`ı 19,5. Adadı ___ nusxa.

“IQTISODIYOT” nashriyoti DUKning matbaa bo`limida chop etildi.
100003. Toshkent shahri Islom Karimov ko`chasi, 49-uy.