

Р.У. Асатов, С.Н. Юлдашева, Ш.Н. Хайитов

ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ

Касб-хунар коллежлари учун ўқув қўлланма

Такризчилар: «Иқтисодиёт ва банк» коллежи директори
доцент А.Б.Низомов
«Менежмент» кафедраси доценти Х.А.Улашев

Бу ўқув қўлланмада ишлаб чиқариш менежменти предмети, методи, вазифалари ҳамда ишлаб чиқариш корхоналарида ишлаб чиқариш менежменти масалалари, бозор иқтисодиёти муносабатлари, корхонада бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш, персонални бошқариш, ишлаб чиқариш жараёнини, моддий-техник хизмат кўрсатишни, энергетика, ремонт, транспорт, омбор хўжаликларини ташкил қилиш масалалари кенг ёритилган.

Шу масалалар асосида корхонани стратегик режалаштириш, бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш корхонада ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг сифатини оширишда диққат-эътибор қаратилган.

Ўқув қўлланма олий таълим тизимида иқтисодиёт ва менежмент йўналишларида таълим олаётган бакалаврлар, иқтисодиёт коллежлари, лицейлар талабалари ва малака ошириш марказлари тингловчилари учун мўлжалланган.

КИРИШ.

Бозор иқтисодиёти шароитида иқтисодни бошқариш тизимини қайта қуриш-мамлакатимизда ўтказилган ислохотлар дастурининг асосий йўналишларидандир, янги шарт - шароитларга тушиб қолган корхона учун муҳим аҳамиятга эга. Пул-товар муносабатларининг объекти сифатида корхона иқтисодий мустакилликка эга бўлиб, ўзининг хўжалик фаолияти натижаларига жавоб берувчи бир пайтда, корхона ўзида бошқариш, менежмент тизимини шакллантириши керак-ки, унга бозордаги фаолиятининг юқори самарадорлиги, рақобатбардошлиги ҳолатларини таъминлаши керак.

Ўзбекистонда бозор иқтисодиётини шакллантиришдан асосий мақсад – ижтимоий йўналтирилган иқтисодиётни самарали бошқариш тизимларини шакллантириш асосида ишлаб чиқаришни истеъмолчи хоҳиш – иродасига томон буриш, фуқароларнинг иқтисодий эркинлигини таъминлаган ҳолда меҳнатсеварликни, ижодкорликни, ташаббускорликни, юқори унумдорликни рағбатлантириш учун объектив шароит яратишдан иборатдир. Бозор механизми бир томондан – меҳнат, моддий ва молиявий ресурслардан оқилона фойдаланишга имкон яратса, бошқа томондан – ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлигини, иқтисодий фаолиятга илмий – техника тараққиёти ютуқларини доимо қўллаб боришни талаб этади.

Менежмент – бу меҳнат, ақл – идрок, қобилият, тажриба ва малакаларни ишга солган ҳолда мақсадларга самарали эришишни ташкил этиш, бошқаришдир.

"Ишлаб чиқариш менежменти"нинг предмети бўлиб корхона, алоҳида ташкилотларнинг хўжалик фаолиятини ўрганиш ҳисобланади. Ишлаб чиқариш менежментининг мақсади олий, ўрта ва қуйи даражадаги бўлажак бошқарувчи менежерларни корхона ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятининг кўникмаларини ўргатишдан иборат.

Бўлажак бошқарувчи менежерларни онгли тарбиялаш ҳозирги замон талабларидан бири. Президентимиз Ислом Каримов «Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз» китобидаги маърузаларида: «Бугунки кунда бир оддий ҳақиқат барчамиз учун аён бўлиши керак: олдимизда турган энг эзга мақсадларимиз – мамлакатимизнинг буюк келажаги ҳам, эртанги кунимиз, эркин ва фаровон ҳаётимиз ҳам, Ўзбекистоннинг XXI асрда жаҳон ҳамжамиятидан қандай ўрин эгаллаши ҳам – буларнинг барча-барчаси,

авваламбор, янги авлод, униб - ўсиб келаётган фарзандларимиз қандай инсонлар бўлиб вояга етишига боғлиқдир» - деб таъкидлаган.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фанини чуқур ўрганиш талабаларни, ёш авлодни ишлаб чиқариш билан алоқаларини мустаҳкамлашга, фаннинг объекти бўлмиш корхоналар тўғрисида тушунчага эга бўлишларига олиб келади.

Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури»да кадрлар тайёрлаш тизимида ишлаб чиқариш қуйидагича тавсифланади: «Ишлаб чиқаришнинг талаб эҳтиёжлари кадрлар тайёрлаш тизимининг йўналиши, даражаси ва миқёсларини шакллантиради, касб тайёргарлигининг мақсади, вазифалари ва мазмунини белгилайди, малака талабларини илгари суради, таълимнинг мувозий технологиялари ва шакллари танлашни тақозо этади. Ишлаб чиқариш пировард натижада кадрларнинг сифати ва рақобатбардошлигига баҳо беради. Ишлаб чиқаришнинг кадрлар тайёрлаш тизимидаги мавқеини кучайтириш таълимни корхонадаги унумли меҳнат билан, шу жумладан ишлаб чиқариш амалиёти жараёнидаги меҳнат билан қўшиб олиб бориш асосида юқори малакали кадрлар тайёрлаш, кадрлар тайёрлаш ҳамда биргаликда илмий технология ишланмаларини олиб боришда корхоналарнинг ишлаб чиқариш салоҳиятидан фойдаланиш ва бошқа йўллар билан таъминланади».

Мазкур ўқув қўлланмаси тўққиз бобдан иборат бўлиб, у ўз навбатида зарур кўргазмали чизмалар, график ва жадваллар билан тўлдирилган.

Биринчи бобда ишлаб чиқариш менежментининг объекти, предмети унинг аҳамияти, вазифалари ва уни ўрганиш методологияси тўғрисида маълумотлар берилган.

Иккинчи бобда ишлаб чиқариш менежменти системаси структураси, яъни корхонада ишлаб чиқариш фаолиятини кичик системалар орқали тасвирлаш ва унинг ташқи муҳит билан боғлиқлигини ифодаловчи масалалар кенг ёритилган.

Учинчи бобда корхонада қарорлар, уларни қабул қилиш, менежмент жараёнида қарорлар классификацияси, уларни бажариш тартибларини ўз ичига олган.

Тўртинчи бобда персонални бошқаришда бошқариш тамойиллари ва усуллари, корхона ва ташкилотда мавжуд бўлган ҳам жисмоний, ҳам инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш йўллари, персонални бошқариш

тизимининг асосий вазифалари, корхонада ихтилофли вазиятлар ва уларни ҳал қилиш, стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омиллар, менежер меҳнати тўғрисида маълумотлар белгилаб берилган.

Бешинчи бобда корхона фаолиятини режалаштириш учун режалаштириш тамойилларининг зарурлиги, корхонада стратегик режа ва бизнес-режаларнинг тузилиши, улар мазмуни, корхонада бозор стратегияси шаклланиши, бозорни ўрганиш стратегиялари, корхона ёки фирма ўсиш имкониятларининг асосий йўналишлари изоҳлаб берилган.

Олтинчи бобда корхонада янги маҳсулот ишлаб чиқариш зарур хусусиятлари, инновацион жараён унинг субъектлари, инновацион стратегиянинг турлари, янги маҳсулотни яратишда ишлаб чиқаришни техник тайёрлаш, ишлаб чиқаришни ташкилий – технологик тайёрлаш, ташкилий-режали тайёрлаш каби масалалар кенг ўрин олган.

Еттинчи бобда корхонада ишлаб чиқариш жараёни, асосий ва ёрдамчи жараёнлар тавсифи, ишлаб чиқариш жараёнини фазода ва вақт бўйича ташкил қилиш масалалари, ишлаб чиқариш операциялари ва улар турлари, ишлаб чиқариш даври, иш даври ва унинг коэффициенти тушунчалари, ягона, серияли, оммавий ишлаб чиқариш турлари ва ишлаб чиқаришни ташкил қилиш методлари корхоналар мисолида батафсил ёритилган.

Саккизинчи бобда ишлаб чиқаришни моддий техник таъминлаш мақсадлари, энергетика хўжалигининг асосий мақсади, энергетика хўжалик структураси, корхонада ремонт хўжалигини ташкил қилиш ишлари, режали огоҳлантириш ремонт системаси, жиҳозларни таъмирлашни режалаштириш, турли шароитларга ишловчи корхоналар учун режали огоҳлантирувчи ремонтини ташкил этиш хусусиятлари, корхонанинг транспорт ва омбор хўжалиги тўғрисидаги маълумотлар берилган.

Туққизинчи бобда корхонада маҳсулот сотишни ташкил қилиш масалалари, сотиш функциялари, сотиш каналларида оқимлар турлари, товар ассортиментини яхшилаш талаблари, сотиш кналининг вертикал структураси, сотишни рағбатлантириш, савдо персоналини рағбатлантириш методлари ёритилган.

Ушбу ўқув қўлланмада ёритилган барча масалалар корхоналар ва фирмалар ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришда тўғри йўналишларни беришда асос бўлиши мумкин.

1. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.

1.1. Ишлаб чиқариш менежментининг объекти, предмети ва уни ўрганиш методологияси.

Халқ фаровонлигини ошириш борасида иқтисод билан боғлиқ бўлган масалалар муҳим ўрин эгаллади. Ана шу иқтисодга асосланиб, ижтимоий масалаларни ҳал қилиш, давлатнинг ташқи ҳужумга қарши ҳимоя воситалари, фаол ташқи сиёсати соҳаларида пойдевор яратилади. Иқтисод, ижтимоий ишлаб чиқариш, тақсимот ва айирбошлаш барча звеноларини қамраб олувчи халқ хўжалиги комплексини ташкил этади. Бу комплексда асосий ўрин саноат корхоналарига тегишлидир. Чунки у ерда бевосита ишлаб чиқариш жараёни амалга ошиб, моддий бойликлар яратилади.

Хом ашёдан тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш мураккаб жараён бўлиб, ишлаб чиқаришнинг учта элементи алоқаси билан тавсифланади: меҳнат предметлари, меҳнат қуроллари ва ишчи кучи, ёки меҳнатнинг ўзи. Агар бу элементларнинг нисбати ўзгарса, жараённинг натижаси ҳам ўзгаради.

Ишлаб чиқаришнинг тарихи давомида одамлар доимо шу элементларнинг энг яхши алоқасини таъминловчи нисбатни топишга, уни такомиллаштиришга ва шу орқали оз миқдордаги ҳаракат ва моддий сарфлар орқли яхши натижага, аъло навли маҳсулот ишлаб чиқаришга интиланлар.

Амалиёт сифатида ишлаб чиқариш менежменти энг яхши натижа олиш мақсадида ишлаб чиқариш элементларини тақсимлаш ва ишлатиш билан шуғулланади. Бу кўп поғонали ва машққатли иш фақатгина фанни билиш асосида, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилиш принципларини билган ҳолда амалга ошириши мумкин.

Ишлаб чиқаришни ташкил этиш амалиёти, ўз предмети, объекти ва услубига эга бўлган «Ишлаб чиқариш менежменти» фанида акс этади. Бу фаннинг предмети — хўжалик ишлаб чиқариш фаолияти шароитида иқтисодий қонунларнинг ҳаракати ва турлари, кам меҳнат, моддий ва пул ресурслари сарфлаган ҳолда, юқори кўрсаткичларга эришишга имкон берувчи иш услубларини ишлаб чиқиш ҳисобланади. Фан ижтимоий фанлар синфига кириб, ишлаб чиқариш жараёнида одамларнинг муносабатларига тааллуқли бўлади, демак у иқтисодий ижтимоий фанлар тилига тегишлидир.

Ишлаб чиқаришни ташкил этиш фани ҳам худди бошқа фанлар каби бир жойда турмайди. Ўзининг тараққиётининг ҳар бир босқичида фан ривожланиш қонуниятини ўрганиш ва корхонанинг такомиллаштириш шартлари ҳамда уларнинг ишини яхшилаш йўналишларни белгилашга интилади.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг объекти - озиқ-овқат саноати корхонасидир. "Корхона" атамасининг энг охирги таърифи "Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида"ги қонунида ифода этилган. Унда хусусан бундай дейилади: "Ҳуқуқий шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ва сотиладиган ёки маҳсулотни айирбошлайди, ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект корхона ҳисобланади".

Президентимиз Ислом Каримов «Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз» тўпламида корхоналарни ташкил этиш ва уларни ривожланириш тўғрисида қуйидагиларни таъкидлаб ўтган: «Иқтисодиётда мукаммал технологик жараённи ўз ичига олган, тайёр маҳсулот ишлаб чиқарадиган, минерал ва қишлоқ хўжалиги хом-ашёсини сифатли қайта ишлайдиган қувватлар етакли ўринда туриши зарур. Бу жараёнда маҳаллий хом-ашё ва табиий имкониятлар асосида ишлайдиган, илғор замонавий технологияларни жорий этган ҳолда нафакат ички, айтилишда ташқи бозорда ҳам рақобатга бардош берадиган маҳсулот ишлаб чиқарувчи тармоқларга асосий эътибор қаратилиши керак».

Корхона ўз фаолиятини мақсадларини рўёбга чиқаришга ишлаб чиқарилаётган маҳсулоти, бажарилаётган ишлари ёки кўрсатаётган хизматларига бўлган эҳтиёжларини қаноатлантириш ҳамда ана шу асосда меҳнат жамоаси аъзоларининг иқтисодий ва ижтимоий манфаатларининг ҳамда корхона мол-мулки эгасининг манфаатларини таъминлаш йўли билан эришади. Корхона ўз асосий фаолиятини ўзининг Уставида кўзда тутилган мақсадлар ва вазифаларга мувофиқ равишда амалга оширади. Корхона Устави эса жумҳурият қонун ва қоидаларига асосланади.

Корхона фаолиятини илмий асосда оқилона ташкил этиш ва бошқариш учун, айтилишда бозор иқтисодиёти шароитида ишлаш учун умумий иқтисодий

конунларни чуқур билиш, барча конун қоидалардан унумли фойдаланиш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаришнинг ҳозирги замон усулларидан кенг фойдаланиш зарур.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фани бошқа фанлар каби ягона илмий услуб – диалектик услубга асосланади. Хўжалик ишлаб чиқариш фаолиятининг барча бўғинлари бир-бирига боғлиқ равишда ўзгаради ва ривожланади, бунда янги, прогрессив ҳодисалар эскилари билан кураш сифатида юзага келади. Билишнинг диалектик услуби, фикр юритиш ва намуна услубини ўз ичига олади.

Илм ёки фаннинг методологияси дейилганда уни билиш ва ўрганиш фаолиятининг шакллари ва усуллари тушунилади. Шу фан бўйича масалани ўртага ташлаш, тадқиқот мавзуини ва илмий назарияни шакллантириш, шунингдек, аниқланган натижанинг ҳақиқийлиги, яъни ўрганилаётган объект мувофиқлиги жиҳатидан текшириш методологиясини қўллашининг - энг муҳим томони ҳисобланади. Демак, методология - бу тадқиқот ёки билиш, англаш йўли, воқеаликни амалий ёки назарий ўзлаштириш усуллариининг мажмуасидир.

«Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг методологик асосини диалектика билимининг умумий назарияси ташкил этади.

Диалектика усули муаммолар ўрганилаётганда омиллар ва шарт шароитларнинг намоён бўлиши ва юз бериш зиддиятларга, қарама-қаршилиқларга бой эканлигини инобатга олишни тақозо этади.

1.2. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмуни ва унинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.

Корхоналарда ишлаб чиқариш менежменти ҳақидаги фан ўз мазмуни бўйича жуда кўп қиррали бўлиб, ишлаб чиқариш жамоаларининг ҳаётининг ҳамма томонларини қамрайди. Фаннинг мазмуни қуйида келтирилган бўлимларда ўз аксини топади:

1. Назарий билимлар, объектнинг тавсифи, ишлаб чиқариш жараёнининг тузилиши.
2. Ишлаб чиқариш мажмуиларини ташкил этиш ва улардан фойдаланишнинг илмий асослари.
3. Хўжаликни бошқариш функцияси.
4. Бошқаришнинг ташкилий шакллари ва технологияси.

Фан бир қатор бошқа фанлар билан ўзаро боғлиқ. Авваламбор у фалсафа, иқтисод назарияси, менежмент, стратегик менежмент, макро ва микроиқтисод, тармоқ иқтисоди, меҳнатни илмий ташкил этиш, педагогика, психология, ҳуқуқ, технологик фанлар, кибернетика ва бошқаларнинг ютуқларидан фойдаланади.

Фалсафа билан алоқаси шуни билдирадики, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, ривожлантиришнинг қонуниятларини тадқиқ қилиш ва анализ қилишда диалектика ва тарихий жиҳатдан ёндашиш керак. Иқтисодиёт назарияси жамиятдаги ишлаб чиқариш муносабатларининг тараққиёт қонунларини ўрганади. Технологик фанлар у ёки бу хом ашёга ишлов бериш ва уни тайёр маҳсулотга айлантиришда механик, кимёвий, термик ва бошқа хил жараёнлар мазмуни сифатида қаралади. Менежмент асослари фани хўжаликни бошқариш амалиётида бошқариш услуги, техника ва технологияси соҳасида фойдаланилади. Кибернетика, режалаштириш ва бошқариш соҳасида системали ёндашиш, эксперимент ва моделлаштиришни қўллаш кераклигини таъкидлайди.

Кўриб турибмизки, бу фан бошқа фанлар билан чамбарчас боғлиқ. Бу фан ўзига хос бўлган саволларга жавоб топишга ва корхона ишининг ташкил қилишининг янада самаралироқ шакл ва услубларини ишлаб чиқаришга, бутун ишлаб чиқариш жараёнининг бирлигини таъминлашга боғлиқ масалаларни ечишга ҳаракат қилади.

1.3. Ишлаб чиқариш менежментининг вазифалари.

Халқнинг моддий ва маънавий даражасини янада ошириш, бутун ижтимоий ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш асосида, шахсни ҳар томонлама ривожлантириш учун қулай шароитлар яратиш, меҳнат унумдорлигини, одамларнинг ижтимоий ва меҳнат фаолиятини ошириш - ижтимоий стратегиясининг олий мақсадидир. Шулардан келиб чиққан ҳолда фаннинг қуйидаги вазифаларини айтиб ўтиши мумкин:

1. Кишлоқ хўжалик маҳсулотларини ишлаб чиқаришни янада ошириш, аҳолининг турли-туман юқори сифатли озиқ-овқат маҳсулотларига бўлган эҳтиёжларини тўлароқ қондириш ва бу учун керакли резервларни яратиш.

2.Ишлаб чиқариш жараёнларининг моҳияти, аҳамияти, мазмуни, асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқариш, саноат корхоналарининг инфраструктурасини, меҳнат ва унга ҳақ тўлашнинг назарий ва амалий масалаларини ўрганиш;

3. Иқтисодий ислоҳот шароитида корхоналарда бошқаришни, айниқса иқтисодий бошқаришни, режалаштириш, баҳолаш, молиялаш, кредитлаш муаммоларини ечишни ўрганиш.

4.Мамлакатни етарли даражада ички озиқ-овқат ва фуражли ресурслар билан таъминлаш, бошқа мамлакатлардан келтириладиган қишлоқ хўжалик маҳсулотлари, яъни импортни камаййтириб бориб, охири умуман тугатиш, экспортни вақти билан кенгайтириш.

5. Қишлоқ хўжалик, унга хизмат кўрсатувчи ишлов бериш саноати тармоқлари, тайёрлов мажмуи, сақлаш, транспортировка ва савдонинг ҳаракати бирлигини таъминлаб, уларни умумий мақсадга - аҳолини юқори сифатли ва турли - туман маҳсулотлар билан ишончли ва ўз вақтида таъминлашга бўйсундириш.

6. Корхоналарда ишлаб чиқариш тизимининг ўзгариши шакллари ва йўллари, ишлаб чиқариши фаолиятининг мақсади ва вазифалари, уларни амалга ошириш йўллари ва баҳолаш мезонларини ўрганиш.

7. Маҳсулот таннархини камаййтириш.

8. Хом-ашё, материал, ёқилғи ва энергияни тежаш.

9. Меҳнат самарадорлигини ошириш.

10. Асбоб ускуналардан фойдаланиш ва уларни такомиллаштириш мақсадида техник-ташкилий тадбирларни ишлаб чиқиш ва мавжуд резервларни аниқлаш.

Юқорида айтиб ўтилган вазифаларни бажариш учун менежер - иқтисодчи ишлаб чиқариш менежменти назариясини яхши билиши, керакли миқдордаги юқори иқтисодий билимлар ва тажрибага эга бўлиши керак.

Таянч иборалар:

Корхона атамаси, ишлаб чиқариш менежменти предмети, ишлаб чиқаришнинг элементлари.

Хулоса

Хом ашёдан тайёр махсулот ишлаб чиқариш мураккаб жараён бўлиб, ишлаб чиқаришнинг учта элементи алоқаси билан тавсифланади: меҳнат предметлари, меҳнат қуроллари ва ишчи кучи, ёки меҳнатнинг ўзи. Агар бу элементларнинг нисбати ўзгарса, жараённинг натижаси ҳам ўзгаради.

Ишлаб чиқаришни ташкил этиш амалиёти, ўз предмети, объекти ва услубига эга бўлган «Ишлаб чиқариш менежменти» фанида акс этади. Бу фаннинг предмети — хўжалик ишлаб чиқариш фаолияти шароитида иқтисодий қонунларнинг ҳаракати ва турлари, кам меҳнат, моддий ва пул ресурслари сарфлаган ҳолда, юқори кўрсаткичларга эришишга имкон берувчи иш услубларини ишлаб чиқиш ҳисобланади. «Ишлаб чиқариш менежменти» фанининг объекти бу озиқ-овқат саноати корхонасидир.

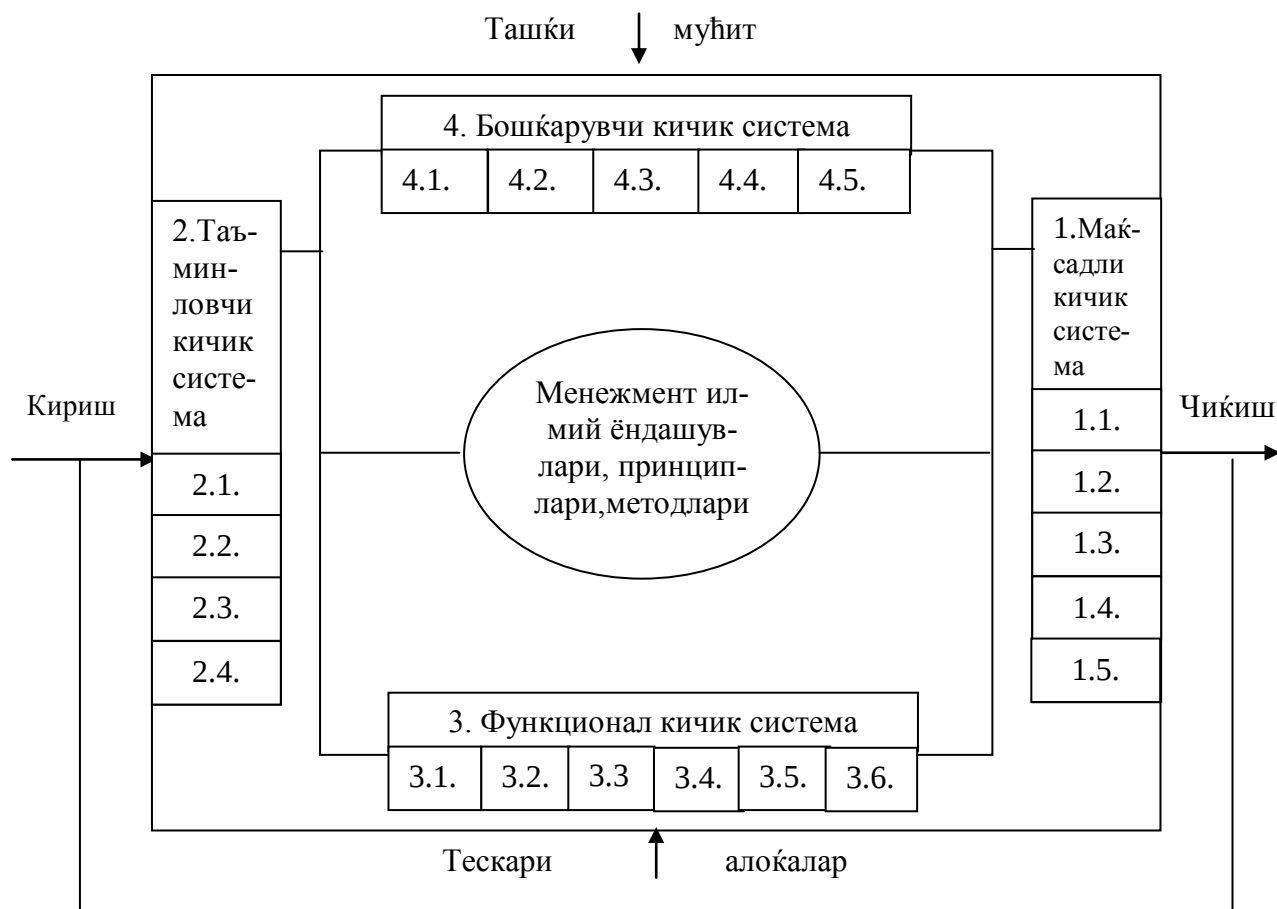
Назорат саволлари:

1. Ишлаб чиқариш менежменти фанининг предмети нимадан иборат?
2. Фаннинг объекти нима ҳисобланади?
3. Фаннинг мазмунини айтинг.
4. Фаннинг вазифаларини айтинг.
5. «Ишлаб чиқариш менежменти» фани иқтисодий ва техник фанлар билан қандай ўзаро боғланган?

2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ СИСТЕМАСИ СТРУКТУРАСИ ВА МАЗМУНИ.

2.1. Ишлаб чиқариш менежменти системаси структураси.

Ишлаб чиқариш менежменти системаси ўз структурасига эга. Ишлаб чиқариш менежменти системаси структураси менежмент илмий ёндашишлари талабларига жавоб бериши керак.



1-чизма. ИЧМ системаси структураси

1 - чизмада ишлаб чиқариш менежменти системаси структураси берилган.

Бу система қуйидаги кичик системаларни ўз ичига олади:

1. Мақсадли кичик система, бу кичик система ўз навбатида қуйидаги компонентларни ўз ичига олади:
 - бажариладиган ишлар ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш;
 - ресурслардан тежамли фойдаланиш;
 - товарни сотиш бозорини кенгайтириш;
 - ишлаб чиқаришни техник-ташкилий ривожлантириш:

-атроф муҳитни муҳофаза қилиш ва жамоа ижтимоий ривожланиши.

2. Таъминловчи кичик система, бу кичик система ўз навбатида қуйидаги компонентларни ўз ичига олади:

- услубий таъминот;
- ресурслар таъминоти;
- ахборот таъминоти;
- ҳуқуқий таъминот.

3. Функционал кичик система, бу кичик система ўз навбатида қуйидаги компонентларни ўз ичига олади:

- маркетинг;
- режалаштириш;
- жараёнларни ташкил этиш ;
- ҳисоб ва назорат;
- мотивация;
- тартибга солиш.

4. Бошқарувчи кичик система, бу кичик система қуйидаги компонентларни ўз ичига олади:

- персонални бошқариш;
- менежмент социологияси ва психологияси;
- бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- қарорларни қабул қилиш таҳлили;
- қарорларни қабул қилишда башорат.

5. Фирма фаолияти рақобатбардошлигига таъсир қилувчи ташқи муҳит компонентлари қуйидагилар:

- макромуҳит, микромуҳит, ҳудуд инфраструктураси. Бу санаб ўтилган компонентлардан ташқари ишлаб чиқариш менежменти системасида "кириш" компонентлари ва "чиқиш" компонентлари мавжуд.

"Кириш" компонентларига - услубий, норматив, меъёрий, лойиҳа-конструкторлик ҳужжатлари, хом-ашё, материаллар, янги жиҳозлар, янги меҳнат ресурслари, ахборот киради.

"Чиқиш" компонентларига - миқдор ва сифат жиҳатидан маълум муддатларга тўғри келадиган ишлаб чиқариладиган товар киради.

Менежмент системасининг "тескари алоқалар" компонентларига талаблар, рекламация ва инновация, илмий-техник тараққиётнинг янги

ютуқлари, қониқарсиз сифат маҳсулотлари туфайли фирма истеъмолчиларида туғиладиган талаблар ва таклифлар киради.

Ишлаб чиқариш менежменти системасини кўриб чиқишда корхонада аввал маркетинг изланишлари асосида система "чиқиши" аниқланиши, кейин "ташқи муҳит" ва "кириш" таҳлил қилиниши, охирги босқичда менежмент системасига "кириш" сифати даражасига 4 та кичик системалар бўйича "жараён" сифатини таъминлаши таклиф қилинади.

2.2. Ишлаб чиқариш менежменти мақсадли кичик системасининг мазмуни.

Мақсадли кичик система компонентлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- ишлаб чиқариладиган товарлар ва бажариладиган хизматлар сифатини ошириш;
- ресурслардан оқилона фойдаланиш;
- товарни сотиш бозорини кенгайтириш;
- ишлаб чиқаришни ташкилий-техник ривожлантириш;
- меҳнат жамоасининг ижтимоий ривожланиши ва табиий атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.

Мақсадли кичик системаси беш компонентларининг амалга оширилиши ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва бажариладиган хизматлар рақобатбардошлигига эришишга стратегик ва тактик жиҳатдан ижобий таъсир кўрсатади.

Рақобатбардошлик - бу маълум бир бозорда ўхшаш объект билан таққосланганда унга нисбатан маълум бир истеъмолни қониқиш даражасини характерловчи объектив хоссадир. Рақобатбардошлик бозорда объект билан таққослаганда рақобатни сақлаш қобилиятини аниқлайди. Истеъмолчилар даромадига боғлиқ ҳолда рақобатбардошлик аниқ объектлар турлари бўйича шаклланади: ўрта сифатдаги объектлар-паст даромадли истеъмолчилар учун; юқори сифатдаги объектлар - ўрта даромадли оммавий истеъмолчилар учун; жуда юқори сифатдаги объектлар - юқори даромадли истеъмолчилар учун. Рақобатбардош объектлар ишлаб чиқаришига эришиш асосий омиллари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1. Объектларни ишлаб чиқиш ва лойиҳалаш, менежмент методлари ва принциплари, илмий ёндашишларнинг қўлланишини сон жиҳатдан аниқловчи менежмент системасининг сифати.
2. Лойиҳавий - конструкторлик ҳужжатларда кўрсаткичлар оптималлиги, ишончлилиги ва прогрессивлиги жиҳатидан объектни ишлаб чиқиш сифати.
3. Менежмент ва ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, технологиялар прогрессивлигини аниқловчи лойиҳа сифати.
4. Объектни норматив хизмат қилиш муддатида уни ўрнатиш, кўчириш, ремонт ва эксплуатация қилиш учун истеъмолчи харажатлари (объект қиймати).
5. Аниқ истеъмолчининг қўшимча истеъмоллар билан қониқиш даражаси (қадоқлаш сифати, кафолатли хизмат кўрсатиш сифати).

Таҳлил қилинадиган объект рақобатбардошлигини миқдорий ўлчаш имкониятини таъминлаш зарурки, у унинг даражаси орқали бошқаришга эришади. Таҳлил қилинадиган объект рақобатбардошлигини ўлчаш учун маълум объект ва рақобатбардош объектлар фойдали самарасини тавсифловчи сифатий ахборот зарурдир.

Фойдали самара - бу аниқ истеъмолчи билан ёки аниқ ишни бажариш учун фойдаланиладиган объект мажмуаси, сифат эса - бу бир неча истеъмолчилар гуруҳи учун потенциал фойдали самара. Фойдали самара-объект, товарнинг бир томони, бошқа томони бўлиб эса, объектдан фойдали самара олиш учун объектнинг ҳаётий даврига сарфланадиган умумий харажатлар ҳисобланади. Бир параметрли объектлар рақобатбардошлилик миқдорий баҳоси (мс: машина ва жиҳозлар учун) қуйидаги формула орқали амалга оширилади.

$$K_{a.o} = \frac{E_{a.o.}}{E_{l.o.}} \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_n$$

бу ерда:

- Ка.о. - аниқ бозорда таҳлил қилинадиган объект намунаси рақобатбардошлилиги бирлик улуши.
- Еа.о. - аниқ бозорда таҳлил қилинадиган объект намунаси самарадорлиги, фойдали самара бирлиги (валюта бирлиги)
- Еп.о. - аниқ бозорда қўлланиладиган энг яхши намуна-рақобати самарадорлиги.

K_1, K_2, K_n – фирма рақобатчи афзалликлари омилларини инобатга олувчи коэффициентлар.

Бир параметрли машиналар фойдали самараси қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$П.с. = \sum_{t=1}^T П_q \cdot \Phi_2 \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \dots K_n$$

бу ерда:

T – машина норматив хизмат муддати, йил;

$П_q$ – машина соатли паспортли унумдорлиги;

Φ_2 – машина йиллик режавий иш вақти фонди;

K_1, K_2, K_3, K_n – истеъмолчи талабларига жавоб бермайдиган машина сифатий кўрсаткичларини характерловчи коэффициентлар.

Бу кўрсаткичлар машина фойдали самарасини пасайтиради. Буларга машина эскириш муносабати билан унинг унумдорлиги пасайиши коэффициенти, машина истеъмоллари ташкилий-техник ишлаб чиқариш даражаси кўрсаткичи ва бошқалар киради.

Рақобатбардошликни таъминлаш шартларига қуйидагилар киради:

а) Менежмент системаси ривожланишида илмий ёндашувлар мажмуасини қўллаш;

б) техника, технология, иқтисод ва бошқаришни ривожлантириш бирлигини таъминлаш;

в) объект ҳаётий даври ҳамма босқичларини жами харажатлар ва сифатий бирликда кўриб чиқиш;

г) изланиш ва ишлаб чиқиш замонавий усулларини қўллаш;

д) объект ҳаётий даври ҳамма босқичларида жараёнларни бошқариш функцияларининг ўзаро таъсирини кўриб чиқиш;

е) турли объектлар рақобатбардошлигини таъминлаш бўйича чора тадбирларнинг шаклланиши.

Товар фойдали самараси қуйидаги сифат кўрсаткичлари системаси орқали аниқланади:

1. Товарни қўллаш кўрсаткичи - аниқ бозорда ундан қўлланилиши бўйича фойдаланиш даражасини кўрсатиш;

2. Товар ишончилиги – сифатнинг мураккаб хоссаси бўлиб, у товарнинг кўп йиллик чидамлилигини, ремонт қилиниб, яна ишлатилишини ва бошқа хусусиятларини кўрсатади;
3. Товарнинг экологиклиги - экологиклик кўрсаткичи - товар сифати даражасини аниқловчи муҳим бир хусусияти. Буларга одам ва ҳайвонот дунёси саломатлигига, табиатга, сувга, тупроққа, ҳаво бассейнига объектнинг хавфли таъсирини кўрсатувчи кўрсаткичлар киради.
4. Товарнинг эргономиклик кўрсаткичлари. Сифатнинг эргономик кўрсаткичи объектнинг эргономик талабларига мос келишини яъни шакли, ранги товар элементлари ўзаро ўрнашишини кўрсатади.
5. Товарнинг технологиклик кўрсаткичлари. Технологик - объектнинг ишлаб чиқаришни ривожлантириш, технологиялари асосида ташкил қилиш, техник хизмат кўрсатиш хусусиятларини аниқлайди.
6. Товарнинг эстетиклиги. Эстетиклик - товар ташқи кўриниши жихатидан одамнинг ҳиссиётига таъсир қилишни кўрсатадиган сифат хоссаси.
7. Товарнинг патентли, ҳуқуқий кўрсаткичлари.

Товарнинг патентли - ҳуқуқий даражаси патент муҳофазаси кўрсаткичи ёрдамида баҳоланади. Товарнинг патентли ҳуқуқий кўрсаткичлари орқали товарнинг ички ва ташқи бозорда сотилиши, рационализаторлик ва ихтирочилик асосида унинг патентларига эга бўлиши ва бошқалар ифодаланади. Товарнинг иккинчи томони бўлиб унинг ресурслар сиғими ёки ишлаб чиқаришнинг ресурслар сиғими ҳисобланади. Алоҳида товар турлари ресурслар сиғими кўрсаткичлари қуйидагиларга бўлинади:

- абсолют;
- структуравий;
- нисбий;
- солиштирма.

Товарнинг ресурслар сиғими абсолют кўрсаткичига унинг ҳаётий даври босқичлари бўйича кўрсаткичларнинг пулдаги ифодаси киради.

Товар ресурслари сиғими структуравий кўрсаткичларига ҳар бирлик товар ҳаётий даври босқичи ресурс турининг умумий харажатлар улушида фоизларда ифодаланиладиган кўрсаткичлари киради.

Товар ресурслар сиғими нисбий кўрсаткичларига объект техник параметрлари бир бирлигига ресурслар сарфи еки ресурсининг технологик йўқотуви киради.

Товар ресурслар сиғими нисбий кўрсаткичларига товар ҳаётий даври босқичида унинг фойдали самараси бир бирлигига ресурслар сарфини характерловчи кўрсаткичлар киради. Масалан: автомобиль 100 км юришига тўғри келувчи ёқилги харажати, аниқ ресурс турида унинг ҳаётий босқичида технологик йўқотувлар.

Ишлаб чиқариш ресурслар сиғими кўрсаткичларига алоҳида турдаги ресурслардаги самарали фойдаланиш кўрсаткичлари киради. Бу кўрсаткичларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ишчи капитал самарадорлиги кўрсаткичи;
- тўпланган капитал самарадорлиги кўрсаткичи;
- ишлаб чиқариш рентабеллиги;
- қарздорлик кўрсаткичи;
- активлар самарадорлиги кўрсаткичи.

Ишлаб чиқариш менежменти мақсадли кичик системасининг яна бир компоненти бўлиб ишлаб чиқаришни ташкилий-техник ривожлантириш ҳисобланади. Ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражаси фирма даражасида илмий - техник тараққиёт ва инновацион сиёсат натижалари, система "кириши" талабларига асосан технология ва ташкил қилиш даражалари билан характерланади.

Мақсадли система бу компонентининг яқин орадаги жорий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- ишловчининг доимо иш жойида, йўлда, уйида ва бошқа жойларда жисмонан хавфсизлигини таъминлаш;
- озиқ-овқат маҳсулотлари, уй-жой, кийим-бош, ҳаво, сув, маиший хизмат кўрсатиш предметлари, ишлаб чиқариш хоналари, меҳнат предметларининг экологик хавфсизлигини доимо таъминлаш;
- ишловчининг физиологик, ижтимоий эҳтиёжларини қондириш учун шароитлар яратиш;
- жамоада нормал ахлоқий-психологик муҳитни яратиш, рақобатни бошқариш ва бошқалар.

"Жамоа ижтимоий ривожланиши ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш"нинг перспектив, стратегик вазифаларига қуйидагилар киради:

- экологик, эстетиклик талабларга жавоб берадиган ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқарадиган объектларни лойиҳалаш ва қуриш;
- тозаловчи иншоотларни ишга қобилиятли ҳолатда сақлаш ёки бошқа қуриш;
- ҳудуд ижтимоий инфраструктураси нормативларининг халқаро даражасига яқинлашиш;
- жамоада ижтимоий психологик изланишлар ўтказиш.

Бу йўналишлар бўйича комплекс таҳлил ўтказиб муаммоларни аниқлаб аниқ вазифаларни белгилаш лозим. Ижтимоий ва экологик муаммоларни ҳал қилмай, фирма жамоаси келажагига эришиб бўлмайди. Ишлаб чиқариш менежменти системаси мақсадли кичик системаси компонентлари узок давр "Фирма стратегия"сида ва қисқа даврда "Бизнес-режада" ўз ифодасини топади.

2.3. Таъминловчи кичик системасининг мазмуни.

Таъминловчи кичик система қуйидаги компонентлардан иборат: услубий (методик) таъминлаш, ресурслар билан таъминланиш, ахборот билан таъминланиш, ҳуқуқий таъминланиш. Таъминловчи кичик системасининг асосий компоненти бўлиб ресурслар билан таъминланиш ҳисобланади. Менежмент системаси ресурслар билан таъминланиш мақсадлари:

- фирма истеъмолчиларини талаб қиладиган сифат ва миқдорда керакли турдаги ресурслар билан ўз вақтида таъминлаш;
- ресурслардан фойдаланишни яхшилаш - меҳнат унумдорлигини, фонд самарадорлигини ошириш, ишлаб чиқариш даври давомийлигини қисқартириш, жараёнларнинг ритмлилигини таъминлаш, айланма воситалар айланишини қисқартириш, иккиламчи ресурслардан тўла фойдаланиш, инвестициялар самарадорлигини ошириш.

Ресурслар қуйидаги турлари мавжуд:

- меҳнат ресурслари - саноат ишлаб чиқариш персонали ва носаноат персонали;
- моддий ресурслар - хом ашё ва материаллар;

- асосий ишлаб чиқариш фондлари - бино ва иншоотлар, узатувчи қурилмалар, машиналар, технологик жиҳозлар, транспорт воситалари, бошқариш автоматлаштириш воситалари, ўлчаш асбоблари ва бошқалар;
- молиявий ресурслар - ўзлик капитали, заём капитали, номатериал ва бошқалар;
- ресурслар мажмуаси - барча ресурслар йиғиндисининг пулдаги ифодаси.

Ресурслар ҳаракати жараёни қуйидагиларни ўз ичига олади: - ресурслар шаклланиши, яъни маркетинг изланишлари илмий изланувчан конструкторлик ишлари, ишлаб чиқаришни ташкилий технологик тайёрлаш, товарлар ишлаб чиқариш ва хизматлар бажариш, капитал қурилиш, фирма товарларини кафолатли хизмат кўрсатиш учун жалб этиладиган ресурслар, ўз навбатида товарлар ишлаб чиқариш, хизматлар бажариш учун жалб қилинган ресурслар бевосита товарларни тайёрлаш, хизмат кўрсатиш, ремонт - эксплуатация эҳтиёжлари учун ресурсларга ва капитал қурилиш учун янги қурилишга ишлаб чиқаришни кенгайтиришга, техник қайта жиҳозлашга, реконструкция ресурсларига бўлинади:

- санаб ўтилган йўналишларнинг бири бўйича ресурслардан фойдаланиш;
- ресурсларнинг тикланиши;
- ресурсларни ҳисобдан чиқариш.

Ресурслардан фойдаланишни яхшилаш омиллари:

- ресурслар ҳаракати жараёнида менежмент илмий ёндашишлари ва принципларини қўллаш;
- меъёрлаштириш, моделлаштириш, башорат қилиш омиллари билан функционал қийматини таҳлил, оптимизация бўйича тадбирларини иқтисодий асослаш, баланс методлари ва бошқа методларини қўллаш йўллари орқали ресурсларнинг шаклланиши ва улардан фойдаланишни оптималлаштириш;
- товар конструкциясини такомиллаштириш;
- минимум чиқиндилар ва меҳнат сарфларини таъминловчи лазерли, электрофизик, электрохимик, электрон-нурли, плазмали, биологик, радиацион ва бошқа прогрессив методларни қўллаш йўллари билан технологияларни такомиллаштириш;

- ресурсларни бошқаришни такомиллаштириш;
- ресурслардан фойдаланишни яхшилашни рағбатлантириш.

Ресурслар билан таъминланиш усуллари:

- хом- ашё товар биржалари орқали;
- тўғри алоқалар, ким ошди савдолари, танлов, кўриклар;
- шахсий ишлаб чиқариш;
- ҳомийлик.

Менежмент системасининг ахборот билан таъминланиши - таъминловчи функциянинг муҳим компонентларидан бири ҳисобланади. Унинг сифати системанинг фаолият самарадорлиги ва қўлланиладиган қарорларнинг асосланиш омиллари аниқловчиси бўлиб ҳисобланади.

Коммуникациялар - бу ахборот билан алмашиш бўлиб, у асосида раҳбарият самарали қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотни олади ва уни фирма ишловчилари қарорлар қабул қилиниши учун етказди.

Ахборотни алмашиш жараёнида тўртта элементни ажратиш мумкин:

1. Узатувчи - ахборотни тўпловчи ва уни узатувчи шахс
2. Маълумот - символлар билан кодлаштирилган ахборот
3. Канал - ахборотни узатиш воситаси
4. Қабул қилувчи-ахборот тегишли бўлган ва у асосда ишлайдиган шахс.

Ахборотларни қуйидагича гуруҳлаш таклиф қилинади:

1. Объект бўйича-товар сифати кўрсаткичлари, унинг ресурслар сифими, бозор инфраструктураси, ишлаб чиқариш ташкилий-техник даражаси, жамоа ижтимоий ривожланиши, атроф - муҳитни муҳофаза қилиш параметрлари кўрсаткичлари;

2. Менежмент системаси кичик системасига тегишлилиги бўйича - мақсадли кичик система, систематик илмий асосланиши, функционал ва таъминловчи кичик система, система ташқи муҳити, бошқарувчи кичик системаси бўйича ахборотлар;

3. Узатиш шакли бўйича - вербаль ахборот ва новербаль;

4. Вақт бўйича ўзгариши асосида - шартли-доимий ва шартли-ўзгарувчан;

5. Узатиш усули бўйича-спутникли, электронли, телефон ва хатлар орқали;

6. Узатиш режими бўйича-регламентланмаган муддатларда, сўров асосида ва аниқ муддатларда тайёрлаб узатиш;

7. Тайинлаш, қўллаш бўйича-иқтисодий, техник, ижтимоий, ташкилий;

8. Объект ҳаётий даври босқичи бўйича- маркетинг, илмий конструкторлик ишлари, ишлаб чиқаришни ташкилий - техник тайёрлаш босқичи бўйича;

9. Бошқариш объектининг субъектга муносабати бўйича - фирма ва ташқи муҳит орасида, фирма ичида, вертикал ва горизонтал бўйича ишлаб чиқариш бўлинмалари орқали, ахборотлар.

Ахборот сифатига асосий талаблар:

- ўз вақтида бажариш;
- ҳақиқийлиги;
- етарлилиги;
- ишончлилиги;
- ахборотлар системаси комплекслиги;
- ахборотнинг ҳуқуқий таъминланиши;
- кўп марта фойдаланиш даражаси;
- кодлаштириш имконияти;
- ахборотнинг зарбдорлиги.

Менежмент системаси ҳуқуқий таъминланиши система ривожланиши, фаолияти ишлаб чиқиши билан боғлиқ турли саволларнинг ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатлари асосланиши- бу ҳужжатларга ҳукумат ва бошқариш органлари қонунлари, қарорлар фармойишлари ва давлат стандартлари киради. Менежмент системасининг ҳуқуқий таъминланиши қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилади.

- мамлакат иқтисоди фаолияти ҳуқуқий саволлари;
- стандартизация, метрология, товарлар ва хизматлар сертификациялари, истеъмолчилар ҳуқуқини ҳимоялаш, антимонопол сиёсат, товар сифатини бошқариш системалари бўйича қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар;
- товарлар ўзаро алмашинуви ва хавфсизлигини тартибга солиш, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, жамоа ижтимоий ривожланиши, табиий атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича қонунлар ва меъёрий ҳужжатлар;
- фирма ташкил топиши ва ҳуқуқий тартибга солиниши.

2.4. Функционал ва бошқарувчи кичик системалар мазмуни.

Функционал кичик система қуйидаги компонентлардан иборат: маркетинг, режалаштириш, жараёнларни ташкил қилиш, ҳисоб ва назорат, мотивация, тартибга солиш.

Ташкил қилиш функцияси - бошқариш системасига муносиб бўлиб, унинг хоссалари, структураси таркиби ўзаро алоқалари ва кўрсатилган элементларнинг ўзаро ҳаракат жараёнларини характерлайди. Бундан ташқари бу функция ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришни бошқаришни ташкил қилиш системасини ўз ичига олади. Корхона ишлаб чиқариш бўлинмалари ёки алоҳида цехларида ташкил қилиш функцияси маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни ва жамоанинг бир мақсадга йўналтирилган таъсирини таъминловчи бошқариладиган ва бошқарувчи системаларни кўрсатади.

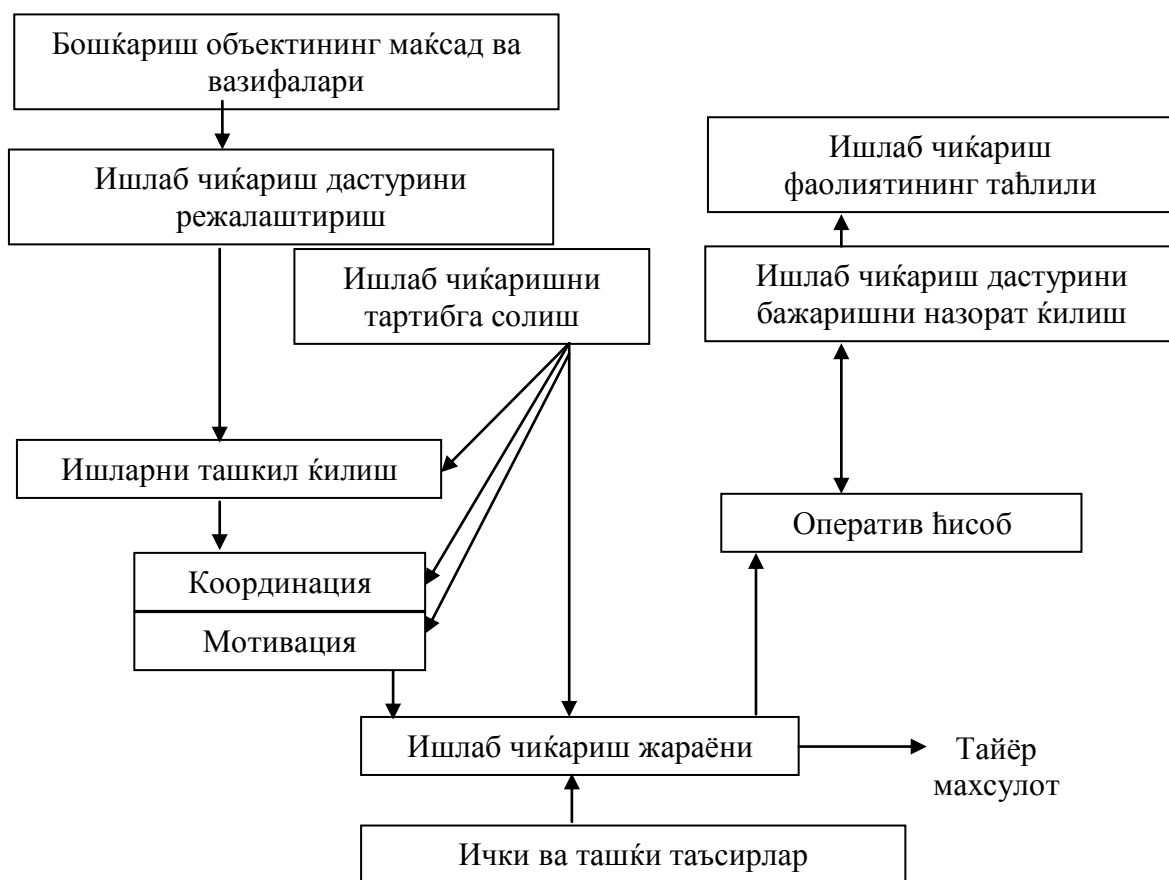
Ташкил қилиш корхонанинг маълум бир шакли ҳисобланиб ўсувчи хусусиятга эга бўлган узлуксиз жараёнларни бошқаришни автоматлаштириш даражасини янги техника ва технологиянитатбиқ қилиш жараёнларини кўрсатади.

Функциялар орасида бошқаришнинг режалаштириш функцияси эгаллаб маълум бир объектнинг, маълум бир мақсадга эришишини таъминлаб туради. Режалаштириш функцияси режали турли даврларда ишлаб чиқариш дастурини ишлаб чиқиш ва ҳар бир бўлинма учун аниқ вазифаларни аниқлашни кўрсатади. Ишлаб чиқариш дастурининг шаклланишида бор бўлган ресурсларларнинг қиймати етказилиши, тақсимланиши ва улардан оқилона фойдаланишни билиш зарур ҳисобланиб режалаштириш функцияси муҳим иқтисодий аҳамиятга эга бўлади. Бу ерда маълум мақсадга эришиш ва уни амалга ошириш учун минимал харажатлар ва йўқотувларга эга бўлган оптимал қарорларни танлашни талаб қилади.

Бунинг учун бошқариш қарорлари ишлаб чиқишда иқтисодий математик методлар ва ЭҲМ лар қўлланилади.

Мотивация функцияси - цех жамоасига самарали меҳнатни уйғотувчи мотивлар формасида, жамоа ва шахсий таъсирларга рағбатлантириш чоралари сифатида таъсир кўрсатади. Бу таъсирлар бошқариш органлари ишларини фаоллаштириб, ишлаб чиқаришни бошқариш системасининг самарадорлигини оширади.

Тартибга солиш функцияси - ишлаб чиқариш жараёнида тўхтовларни бартараф қилиш мақсадида ишлаб чиқаришни бир меъёрда олиб бориш мақсадида кишилар жамоаларига таъсир қилиш учун юзага келади. Бу функция натижасида ишлаб чиқариш узлуксиз бир меъёрда олиб борилиб, самарали маҳсулотни ишлаб чиқаришни тақозо қилади.



Чизма-2. Бошқариш функцияларининг бир-бирига боғлиқлик схемаси

Фирма менежмент системаси фаолият кўрсатиш самарадорлиги ва қарорлар сифатига таъсир қилувчи ташқи муҳит асосий омиллари қуйидагилар:

1. Фирма фаолиятида илмий-техник тараққиёт темплари.
2. Ишлаб чиқариладиган товарлар бўйича истеъмолчилар янги талаблари ва даъволар.
3. Таъминотчилар.
4. Рақобатчилар бозор стратегияси.
5. Ташқи иқтисодий фаолият соҳасида давлат сиёсати.
6. Баҳо-нарх сиёсати.
7. Бозор инфраструктураси, фирма макромуҳити ва микромуҳити, ҳудуд инфраструктураси бошқа омиллари.

Фирма ташқи муҳит омиллари ҳаракатини уч йўналиш бўйича баҳолайди:

- фирма жорий фаолияти турли аспектларига таъсир қилувчи ўзгаришлар;
- фирма жорий фаолиятига таҳдид келтирувчи омиллар (бозор стратегияси рақобатчилари);
- фирма жорий ва стратегик мақсадларга эришиши учун керакли қўшимча имкониятлар омиллари.

Юқорида санаб ўтилган 7 омил аниқ таҳлили натижалари асослангандан кейин фирма бизнес-режасига ва унинг бозор стратегиясига киритилади. Шу заминда бошқариш даврида тескари алоқалар ўрнатилади.

Бошқарувчи кичик системаси компонентлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади: персонални бошқариш, менежмент социологияси ва психологияси, бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, қарорлар қабул қилишда башоратлаш. (Бу компонентларни сиз кейинги мавзуларда ўрганасиз).

2.5. Ишлаб чиқариш менежменти ташқи муҳити.

Ишлаб чиқариш менежменти системаси ташқи муҳити компонентларига макромуҳит, ҳудуд инфраструктураси, фирма микромуҳити кириди.

Макромуҳит мамлакат ривожланиши турли соҳалари билан характерланади. Бу соҳаларга қуйидаги соҳалар киради: халқаро, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-демографик, ҳуқуқий, экологик, табиий-иқлимий, илмий-техник, маданий. Ўз навбатида ҳар қайси соҳа фирма фаолиятига бевосита ёки билвосита таъсир қилувчи омиллар билан аниқланади.

Мамлакат иқтисодий соҳаси қуйидаги омиллар билан аниқланади: мамлакат фирмалар саноат маҳсулотининг рақобатчи ташқи бозорда солиштирма вазни; худди шундай ички бозорда, ташқи иқтисодий алоқалар ўзгариши тенденциялари, мамлакат бюджети тақчиллиги, инфляция ўртача йиллик темплари, хусусий мулкчиликнинг умумий мулкчиликда солиштирма вазни, мамлакат экспортида хом ашё ресурсларининг солиштирма вазни, солиқ системаси ва ташқи иқтисодий фаолият, мамлакат халқ хўжалиги структураси, аҳоли даромадини тақсимлаш структураси, мамлакат молиявий системаси ривожланиши даражаси кўрсаткичлари.

Ҳудуд инфраструктураси - бу қаерда фирма территориал жойлашган бўлса, унинг самарали фаолият кўрсатишига таъсир қиладиган тармоқлар. Инфраструктура тармоқларига қуйидагилар киради:

- бозор инфраструктураси;
- атроф табиий муҳит мониторинги;
- саноат; қурилиш; соғлиқни сақлаш;
- фан ва маориф; маданият;
- савдо; транспорт ва алоқа;
- турар жой коммунал хўжалиги;
- маиший хизмат кўрсатиш;
- шаҳар атрофи қишлоқ хўжалиги.

Ҳудуд инфраструктураси ҳар бир тармоғи фирма ишига билвосита таъсир кўрсатувчи аниқ кўрсаткичлар ва омиллар билан характерланади.

Фирма самарали фаолият кўрсатишига ташқи муҳитнинг тўғри таъсир қилувчи омилларига ёки микромуҳит омилларига қуйидагилар киради:

- рақобатчилар;
- алоқадаги аудиториялар;
- маркетинг воситачилари;
- солиқ системаси ва ташқи иқтисодий фаолият бўйича қонунчилик.

Фирма микромуҳити кўрсаткичлари ва омиллари.

Микромуҳит омиллари	Микромуҳит кўрсаткичлари омиллари
1. Таъминотчилар (система кириши)	1.1. Қабул қилинадиган хом ашё ва материаллар сифати интеграл кўрсаткичи
	1.2. Буюмлар, эҳтиёт қисмлари сифати интеграл кўрсаткичи.
	1.3. Фирмага келиб тушувчи ахборотлар сифати интеграл кўрсаткичи.
	1.4. Фирмага келиб тушувчи меъёрий усул ва техник-иқтисодий ҳужжатлар сифати интеграл кўрсаткичи.
	1.5. Мутахассислар тайёрлаш сифати кўрсаткичи.
	1.6. Хом ашё ва материаллар етказиб бериш шартлари ўзгаришини башорат қилиш.
2. Истеъмолчилар. (система чиқиши)	2.1. Фирма товарлари асосий истеъмолчилар эҳтиёжлари ўзгариши тенденциялари.
	2.2. Товар ассортименти ва ҳажми бўйича бозор параметрлари ўзгаришининг башорати
	2.3. Истеъмолчилар даромади ўзгаришнинг башорати
	2.4. Мамлакат ва дунё ички бозори сегментацияси белгилари аҳамияти ва таркибининг ўзгаришининг башорати.
3. Рақобатчилар.	3.1. Рақобатчилар товари рақобатбардошлиги ва баҳо сифатини таҳлил қилиш.
	3.2. Асосий рақобатчилар ишлаб чиқариш ташкилий-техник даражасининг таҳлили.
	3.3. Асосий рақобатчилар товарлари баҳоси ва рақобатбардошлигининг таҳлили.

	3.4. Асосий рақобатчилар бозор стратегиясини башорат қилиш.
4. Алоқадор аудиториялар	4.1. Ҳудуд молиявий ташкилотлари, оммавий ахборот воситаси, давлат ва муассасалар, ижтимоий ташкилотларнинг, фирма ва унинг товарига муносабатларининг таҳлили.
	4.2. Алоқадаги аудиториялар билан муносабатни яхшилаш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш
5. Маркетинг воситачилари	5.1. Савдо воситачилари структурасини таҳлил қилиш ва улар билан бирга товар ҳаракати маркетинг стратегиясини аниқлаш.
	5.2. Маркетинг хизматларини кўрсатиш бўйича агентлик алоқаларини йўлга қўйиш.
	5.3. Молия-кредит муассасалари билан алоқаларни ўрганиш.
6. Солиқ системаси бўйича қонунчилик	6.1. Солиқ системаси ва ташқи иқтисодий фаолият бўйича маълумотларнинг шаклланиши
	6. 2. Фирма иши самарадорлигига солиқ ставкаси божхона пошлинаси, лицензиялари ва бошқа кўрсаткичлар таъсирининг таҳлили.
	6. 3. Солиқ системаси ва ташқи иқтисодий фаолият бўйича қонунчиликни такомиллаштириш таклифларини тайёрлаш

Таянч иборалар:

Мақсадли кичик система, таъминловчи кичик система, функционал кичик система, ташқи муҳит, бошқарувчи кичик система, рақобатбардошлик, фойдали самара, товар ресурс сиғими, ресурслар турлари, коммуникация, макромуҳит, микромуҳит, ҳудуд инфраструктураси, система "чиқиши", система "кириши", система тескари алоқалари

Хулоса

Мақсадли кичик системаси компонентларининг амалга оширилиши ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва бажариладиган хизматлар рақобатбардошлигига эришишга стратегик ва тактик жиҳатдан ижобий таъсир кўрсатади. Менежмент системаси ресурслар билан таъминланиш мақсадлари фирма истеъмолчиларини талаб қиладиган сифат ва миқдорда керакли турдаги ресурслар билан ўз вақтида таъминлаш, ресурслардан фойдаланишни яхшилаш, иккиламчи ресурслардан тўла фойдаланиш, инвестициялар самарадорлигини оширишдан иборат.

Тартибга солиш - ташқи муҳит омиллари ўзгаришини ўрганиш бўйича менежмент функцияси, у фирма менежмент системаси фаолият кўрсатиш самарадорлиги ва бошқариш қарорлари сифатига таъсир кўрсатади.

Фирма самарали фаолият кўрсатишига ташқи муҳитнинг тўғри таъсир қилувчи омилларига ёки микромуҳит омиллари бўлиб рақобатчилар, алоқадаги аудиториялар, маркетинг воситачилари, солиқ системаси ва ташқи иқтисодий фаолият бўйича қонунчилик ҳисобланади.

Назорат саволлари:

1. Система структурасининг мазмуни нимадан иборат?
2. Мақсадли кичик системаси қандай компонентларни ўз ичига олади ва унинг вазифаси нима?
3. Функционал кичик системаси қандай компонентларни ўз ичига олади ва унинг вазифаси нимадан иборат?
4. Таъминловчи кичик системаси ўз ичига қандай компонентларни олади ҳамда улар ишлаб чиқариш менежменти системасида қандай ўринни эгаллайди?
5. Бошқарувчи кичик системаси компонентларининг корхонадаги вазифалари қандай?
6. Ташқи муҳит компонентлари корхона фаолиятига қандай таъсир кўрсатади?
7. Рақобатбардошлик тушунчасини тавсифланг.
8. Менежмент системаси ресурслар билан таъминланиш мақсадлари нимадан иборат?
9. Ресурслар ҳаракати жараёни ва коммуникациялар ўз ичига нималарни олади?

10. Макромуҳит мамлакат ривожланиши қайси соҳалари билан характерланади?
11. Ҳудуд инфраструктураси фирма ишига қандай таъсир қилади?
12. Фирма микромуҳити омилларига нималар киради?

3. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИДА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ.

3.1. Менежмент қарорларини қабул қилиш

Бошқарув фаолиятининг бажариш усуллари менежмент усуллари дир. Менежмент усуллари бошқариш фанида муҳим ўрин тутлади. Бу усуллар жуда кўп ва улар бир-бирлари билан узвий боғланган. Амалиётда қуйидаги усуллар қўлланилади: иқтисодий, ташкилий фармойиш (маъмурий) ва ижтимоий-руҳий.

Бозор муносабатлари шароитида бошқаришнинг иқтисодий усуллари муҳим аҳамиятга лойиқ. Иқтисодий усуллар орқали кишиларнинг моддий қизиқишларига таъсир кўрсатилади. Корхоналарда бошқаришнинг иқтисодий усулларида бири режалаштириш ҳисобланади. Хўжаликни режали юритиш-унинг қуйидаги барча фаолиятини қамраб олади: ишлаб чиқариш, лизинг, ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш, меҳнат ва иш ҳақи, ижтимоий масалалар ва бошқалар. Бозор иқтисодиёти шароитида режалаштиришда ошкоралик муҳим жиҳатдир. Ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш-бозор хўжалигининг ҳаракатдаги муҳим ричагидир.

У маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш учун кетган харажатларни қоплаш, хўжалик юритиш фаолияти харажатларини пул кўринишда ўлчашга асосланган.

Бозорни эгаллаш, рақобат кураши ва беэиён ишлаш учун корхонанинг ўзи жавобгар. Агар фойда харажатдан ошиб кетмаса, улар банкротга учрайдилар. Шунинг учун ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш бошқарув усули сифатида корхона ва уларнинг бўлинмаларида кенг қўлланилади.

Ишлаб чиқариш самарадорлик даражаси ўзини-ўзи маблағ билан таъминлаш, режалаштиришни тўғри, иқтисодий асосланган ташкил этишига боғлиқ. Ишловчиларни моддий рағбатлантириш меҳнат унумдорлигини оширишнинг муҳим омилидир. Асосий ойликдан ташқари ишчи ва хизматчилар қуйидаги турдаги мукофотлар олади: эришилган техник-иқтисодий ютуқлари учун, ўта муҳим топшириқларни бажаргани ва бошқалар. Ойлик иш ҳақи ва иқтисодий рағбатлантириш тўловларидан ташқари корхоналарда ижтимоий ва маданий тadbирлар фонди шаклланади. Ана шу фондлардан уй-жойга қисман тўлов, нафақа таъминоти, ўқитиш, даволаш, маданий-маиший хизматлар амалга оширилади. Буларнинг ҳаммаси меҳнаткашларни топширилган ишга онгли ёндашишга, ташаббус кўрсатишга ундайди. Бозор-бу товар-пул муносабатларини доимо балансда ушлаб туради. Жумладан, баҳо системаси, иш ҳақи, фойда, даромад, рентабеллик, молия-кредит муносабатлари солиққа тортиш масалаларида намоён бўлади. Бозор хўжалик раҳбарларидан ташаббускор, ижодкор, ишни билиш, керак бўлса таваккал қилишни талаб этади. Бозор муносабатлари шароитида иқтисодий бошқарув усуллари чексиз имкониятлар яратади. Бу ерда бошқа усуллардан ўз вақтида фойдаланиш керак.

Бозор иқтисодиёти қонунлари, ҳуқуқий ҳужжат принципларини бажарилишини ҳисобга олувчи ва бошқарув объектига ўз таъсирини ўткази оладиган услублар системаси ташкилий-тақсимловчи усуллардир. Улар иқтисодий бошқариш усуллариини тўлдиради. Давлат махсус маъмурий ҳужжатлар билан бошқарув органлари тузиб, бошқариловчи системаларга таъсир кўрсатади. Ташкилий-тақсимловчи усуллар ташкилий аниқлик, ташкилий тузилмалар, ҳар бир бошқарувчи звенолари функцияси, бошқарув аппарати ходимлари иши самараси ва интизом, кадрларни танлаш, ўрнига қўйиш, қайта ўқитишни таъминлайди.

Ташкилий-тақсимловчи усулларни уч гуруҳга ажратиш мумкин: ташкилий мувофиқлаштирувчи, таъсирий фармойиш ва интизомий.

Ташкилий мувофиқлаштирувчи таъсир қўшма ишларни ташкил этиш, функцияларни тақсимлаш, мажбурият, маъсулият, ваколат, тартиб ўрнатиш, иш муносабатлари ўрнатишга мўлжалланган.

Ташкилий мувофиқлаштирувчи таъсирга қуйидагилар мисол бўлади: корхоналар ҳақидаги қонун, бўлим, мансаб йўриқномалари ҳақидаги низом, кун тартиби ва бошқалар. Фармойиш билан таъсирнинг вазифаси бошқарув аппарати ишини аниқ, барча бошқарув бўлинма ва хизматлар ишини аниқ, барча бошқарув бўлинма ва хизматлар ишини бир маромда ишлашини таъминлашдир. Фармойиш усуллари буйруқ, кўрсатма, фармойиш бериш ва бошқача ҳужжатлар йўли билан амалга ошади. Буйруқ ва фармойишлар корхона ва унинг бўлинмалари раҳбарлари томонидан имзо чекилади. Буйруқ - раҳбарнинг ўз қўл остидагилардан айрим ишлаб чиқариш масалаларини талаб қилишидир.

Бошқарув амалиётида таъсир кўрсатиш шаклларида бири сифатида оғзаки кўриниши ҳисобланади. Фармойишда - раҳбарнинг ўз қўл остидаги оғзаки кўрсатмалар ҳам қўлланилади. Бу хил таъсир этиш шаклидан барча даражадаги раҳбарлар, айниқса, ишлаб чиқаришда бригадир ва мастер-усталар томонидан кўп қўлланилади. Ҳар қандай буйруқ ёки фармойишларда қуйидагиларни билиши шарт: нима қилиш керак, қачон бажариш керак, кимга қандай муддатга топширилади.

Фармойиш орқали таъсир кўрсатиш, агар қонун ва қонунчиликка, меъёрий ҳужжатларга зид бўлмаса ҳамма бажариш мажбурий бўлган ҳуқуқий кучга эга. Қўл остида ишловчилар буйруқ ва фармойишларнинг ўз вақтида бажармагани учун интизомий жазога тортиладилар. Шунинг учун ташкилий - мувофиқлаштирувчи, фармойиш таъсир усулларида ташқари учинчи гуруҳ-интизомий таъсир усули қўлланилади.

Ҳар уччала услублар алоҳида ҳамда қўшма бир-бирини тўлдирган ҳолда қўлланилади.

Бошқаришнинг ижтимоий-руҳий усулида ишловчиларга руҳшунослик ва ижтимоий билимлар асосида таъсир кўрсатилади. Ижтимоий ва

рухшуносликка оид бўлмаган раҳбар одамларни бошқара олмайди. Ижтимоий (социология) ишлаб чиқариш шароитида асосий меҳнат омиллари турли ижтимоий ҳодисалар ва улар орасидаги боғлиқликларни ўрганади. Рухшунослик (психология) фан сифатида киши руҳини ўрганади. Рухият деганда ҳиссиёт, фикр, интилиш, хоҳиш кабилар тушунилади. Бундан ташқари инсон руҳиятига унинг қизиқиш ва қобилияти, ғайрати ва хулқи, феъли ҳам киради. Қуйидагилар ижтимоий услублар таркибига киради: ижтимоий мувофиқлаштириш, ижтимоий режалаштириш, маънавий рағбантлантириш. Ижтимоий мувофиқлаштириш услублари корхона ва жамоат ташкилотлари қарорига асосланади. Таъсис шартномалари, ўзаро мажбурият юклаш ишловчиларнинг ижтимоий талаб ва қизиқишлари, тақсимот системалари унда акс этади. Меҳнат жамоаларидаги руҳий ҳолатни яхшилашда ижтимоий мувофиқлаштириш усулларидан фойдаланилади. Буларга эркин муомала, турли масалалар юзасидан эркин фикрлаш, жамоа мақсад ва вазифаларини тушуниб етиш, раҳбарларнинг ишловчиларига эътибори, улар ҳақида доимий ғамхўрлик киради.

Бозор муносабатлари, мулкчиликнинг турли шакллари одамларни ижтимоий ва ахлокий хусусиятларни юксак даражада намоён этишга имкон беради. Амалдаги қонунлар билан ижтимоий ва ҳуқуқий меъерлар, илғор ахлоқ шакллари амалга оширилади.

Умуминсоний ахлоқ этикаси ва ҳуқуқлари этика меъёрлари системасида ўз аксини топади ва уни бажарилиши ҳамма учун мажбурийдир. Моддий рағбантлантириш билан бир қаторда маънавий рағбантлантиришнинг турли шакллари ҳам қўллаш яхши натижа беради. Маънавий рағбантлантиришга қуйидагилар киради: фахрий ёрлиқлар билан мукофотлаш, ўрнатилганларни тақдирлаш, фахрий унвонлар бериш, орден ва медаллар билан мукофотлаш, раҳматнома ва бошқалар киради. Бошқаришнинг руҳий усуллари одамлар ўртасида соғлом муҳитни ҳосил қилади, шахснинг руҳий хусусиятларини очади. Шахснинг руҳий хусусиятларига қуйидагилар киради: одамлар қизиқиши ва мойиллиги,

қобилияти, ғайрати, феъл-атвори. Бошқаришда раҳбар инсоннинг ҳамма қирраларини ўрганиш лозим. Раҳбар гўёки катта ансамблни бошқарувчи дирижёрга ўхшайди. Дирижёр ҳар бир чолғучини билиши керак. Текширишлар шуни кўрсатдики, ишдан бўшатилишнинг 27-38 фоизи айнан ижтимоий масалалар билан боғлиқ. Шунинг учун ходимга шундай шароитлар яратиш керакки, у корхонани ўз уйи деб билсин.

3.2. Менежмент жараёнида қарорлар, улар классификацияси, бошқарув қарорларига талаблар.

Қарор қабул қилиш ва уни бажаришни ташкил этиш менежментнинг асосий жараёни ҳисобланади. Қабул қилинган қарор бошқарув моҳиятини, сифати ва аҳмиятини белгилайди. Бу эса, ўз навбатида, ишлаб чиқариш самарадорлигини оширади.

Бошқарув қарорлари кенг маънода ҳамма объектив қонунлар асосида жамиятнинг моддий ва маънавий талабларини реал қондириш имкониятларининг келишилган шаклидир. Бошқарув қарорларини иқтисодда қўлласак - бу жамият ва шахс талабларини таъминлаш мақсадида аниқ онгли дастур асосидаги ҳаракатдир. Қўйилган масалага қараб, меҳнат ва ҳолатларни аниқ ҳисобга олиб ишлаб чиқаришни энг мақбул ривожлантириш бошқарув қарорларининг мазмунидир.

Қарор - бу бошқарув фаолиятининг шундай шаклики, унда раҳбар меҳнати гавдаланади, меҳнат жамоасига мақсадга йўналган таъсири ўз вазифасини топади. Қарор қабул қилишни ишлаш - раҳбарнинг етакчи фаолият жараёни, кейинги бошқарув муваффақиятини белгилайди. Бошқарув қарорларини турли даражада, турли масалалар учун қабул қилинади.

Қарорлар қуйидаги кўринишга бўлинади: стратегик қарор- бу перспектив қарор, унда иқтисодни узоққа мўлжалланган ривожланиш вазифалари ва мақсадлари белгиланади. Бунда узоқ даврни кўзлаб жиддий асосланган ва мувозанатлаштирилган ҳаракат даустури асос қилинади. Унда

узоқ муддатли мақсад кўзланади, уларнинг бажариш муддати белгиланади, кўйилган масалани амалга ошириш ва услублари кўрсатилади. Жорий ва хусусий муаммолари бўйича тезкор қарорлар қабул қилинади. Масалан, кадрларни қабул қилиш ва бўшатиш, иш ҳақидаги ўзгаришлар, корхонани кишга тайёрлаш ва бошқалар шундай қарорларига мисол бўлади. Бошқариш функцияларига қуйидагиларни киритиш мумкин: иқтисодий, ташкилий, ижтимоий техник, технологик қарорлар. Бошқарув даражасига қараб ҳам қарор қабул қилинади, яъни мастер, участка бошлиғи, цех бошлиғи, корхона раҳбари, ассоциация, корпорация ва бошқалар даражасида қабул қилинади. Қарор таъсир йўналиши бўйича ташқи ва ички бўлади. Ташқи қарор бошқа даражага қаратилган, ички - фақат алоҳида корхона бўлинмаларини ўз ичига олади. Қарорларни ишлаб чиқариш ташкилий жиҳатдан якка, коллегиял ва жамоага бўлинади.

Якка қабул қилинган қарорни раҳбар, коллегиял қарорни - мутахассислар гуруҳи, жамоа қарорини умумий мажлисда қабул қилинади. Инсон фаолиятининг ҳар қандай фаолиятда бошқарув қарорлари иш боши ҳисобланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш қабул қилинаётган бошқарув қарорларини тақиқламайди, аксинча уни сифатли бўлишини талаб қилади. Унинг самарали бўлиши бир нечта омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилар:

- раҳбарнинг шахсий сифати;
- қарор қабул қилиш жараёнида ахборот таъминоти;
- ташкилий кўринишдаги омиллар (қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилишнинг система ва формалари, қарорларни ижрочига етказиш, назорат системаси ва бошқалар);
- техник омиллар (асослашда техник воситалардан фойдаланиш, қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши);
- қарор қабул қилиш ва амалга оширишдаги вақтинчалик омиллар.

Ана шулардан келиб чиқиб бошқарув қарорларига қуйидаги талаблар қўйилади:

1. Қабул қилинаётган қарорда демократия ва ошкоралик.
2. Қарорнинг илмий асослари.
3. Фармойишнинг қонуний бирлиги.
4. Қарордаги аниқ йўналиш.
5. Вақт бўйича аниқлик ва қисқалик.
6. Қабул қилинган қарор қисқалик.
7. Аниқ келишилганлик ва қарама - қаршиликлар йўқлиги.
8. Бозор иқтисодиётининг шаклланиши қабул қилинган қарорларга ўз талабларини қўяди.

Фан ва техниканинг энг сўнгги ютуқлари асосида бошқарув қарорлари қабул қилиниши керак. Ҳар қандай бошқарув қарорлари амалдаги қонуният ва иқтисодиётнинг ривожланиш ғояларига мос бўлсагина амалий бўлади. Раҳбар ҳеч қачон қабул қилинган бошқарув қарорларини бошқа шахсларга юклаши керак эмас, балки унинг ижроси масъулиятини ўз елкасига олиши керак.

Қарор ҳужжатларда аниқ, тушунарли акс этиши керак. Уни ижрочиға тушунарли тилда баён этиш ҳамда илгари қабул қилинган қарорларға зид бўлмаслиги керак. Қабул қилинган қарорни ижрочиға етказилиши уни ўз вақтида бажарилишини таъминлайди.

3.3. Қабул қилинган қарорларнинг бажариш тартиби

Қабул қилинган қарорни расмийлаштириш буйруқ, фармойиш ёки режа тузиш билан бошланади. Қарор нафақат ким, қачон, қандай муддатда нима қилади каби саволларға жавоб, балки айна бир алоҳида ишлар қайси муддатда, қандай усуллар билан бажарилади, қарорни бажариш учун назоратнинг қандай шаклларидан фойдаланилади каби вазифаларни ўз ичига олади.

Мураккаб қарорлар қабул қилинган ҳолларда қабул қилинган қарорни бажариш режасини тузиш мақсадга мувофиқдир. Мазкур режада бутун иш ҳажмини вақт ва объект бўйича тақсимооти, ижрочилар малакаси, ташкилотчилик қобилияти кўзда тутилади.

Энг муҳими қарорлар ижрочиларга ўз вақтида кўрсатилган. ижрочи учун тушунарли шаклда бўлиши керак. Кўпинча қарорлар қабул қилинади, лекин турли сабабларга кўра кеч етиб боради, натижада шароит, ҳолат ўзгарган бўлади. Қарор қабул қилиш, унинг лойиҳаси яратилаётганда ижрочининг ўзини ишга жалб этиш қарорни ижрочиға етказишнинг кўп тарқалган усулидир. Агар ижрочилар қарор қабул жараёнида иштирок этсалар, ишлаб чиқаришни ҳар томонлама биладилар. Ундаги меҳнат, резерв, алоҳида томонларни яхшироқ биладилар. Масалалар ечиш жадвали шунчаки, фақат ҳисобот учун бўлиши керак эмас, аксинча, ишга ижодий ёндашиш керак.

Қабул қилинган қарорларни бажаришнинг якунловчи босқичи назоратни ташкил этишдир. Доимий амалий назорат бошқарув жараёнини аниқ ташкил этишга, ўз вақтида камчиликларни аниқлаш ва уларни тугатиш чораларига кўмаклашади. Унинг натижавийлиги назорат қилувчи органлардаги ҳақиқий малакали мутахассисларга, уларни қўллаётган назорат ва ўлчов назорат техникасига, ходимларга тўланадиган иш ҳақиға боғлиқ.

Назорат натижалари бошқарув қарорларини, бошқарув системаларини амалийлик сифатини оширади. Назорат маълумотларига кўра қарорларни бажарилишиға якун ясалади, раҳбар ва ижрочиларнинг ишиға аниқ баҳо берилади. Бундан ташқари якун чиқариш тажрибаларни оммалаштиришға, камчиликларни очишға, кўшимча резервларни аниқлашға ва бошқа юқорироқ мақсадларни кўйишға имкон беради.

Таянч иборалар:

Менежмент усуллари, буйруқ, иқтисодий усуллар, фармойиш, ташкилий усуллар, маънавий рағбатлантириш, ижтимоий руҳий усуллар, руҳий хоссалар, қарор, тезкор қарор, бошқарув қарорлари, стратегик қарор.

Хулоса

Менежмент усуллари бошқариш фанида муҳим ўрин тутди. Бу усуллар жуда кўп ва улар бир-бирлари билан узвий боғланган. Амалиётда қуйидаги усуллар қўлланилади: иқтисодий, ташкилий фармойиш (маъмурий) ва ижтимоий-руҳий. Буйруқ - раҳбарнинг ўз қўл остидагилардан айрим ишлаб чиқариш масалаларини талаб қилишидир.

Бошқарув қарорлари кенг маънода ҳамма объектив қонунлар асосида жамиятнинг моддий ва маънавий талабларини реал қондириш имкониятларининг қилишилган шаклидир. Қарор - бу бошқарув фаолиятининг шундай шаклики, унда раҳбар меҳнати гавдаланади, меҳнат жамоасига мақсадга йўналган таъсири ўз вазифасини топади. Қарор қабул қилишни ишлаш - раҳбарнинг етакчи фаолият жараёни, кейинги бошқарув муваффақиятини белгилайди. Бошқарув қарорларини турли даражада, турли масалалар учун қабул қилинади.

Назорат саволлари:

1. Иқтисодий бошқарув усуллари қандай ютуқ ва камчиликларини сиз тасаввур этасиз?
2. Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усулларнинг моҳияти нима?
3. Социология нимани ўрганади?
4. Ташкилий-мувофиқлаштирувчи таъсир меҳнат жамоаларига нимага кам?
5. Ташкилий - фармойиш усуллари ёрдамида қандай масалаларни ҳал этиш мумкин?
6. Ташкилий-фармойиш усуллари қандай шаклларда амалга оширилади?

7. Фармойиш қачон ҳуқуқий ҳужжатга айланади?
8. Шахсинг қандай руҳий хоссаларини биласиз?
9. Психология нимани ўрганади?
10. Маънавий рағбатлантириш деганда нимани тушунасиз?
11. Бошқарув қарорлари қандай кўринишларга бўлинади?
12. Тезкор ва стратегик қарорлар нима билан фарқланади?
13. Бошқарув қарорлари самарадорлигига қандай омиллар таъсир кўрсатади?
14. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
15. Бошқарув қарорларини илмий асосланганлиги деганда нимани тушунасиз?
16. Бошқарув қарорлари қандай расмийлаштирилади?
17. Қабул қилинган қарорларни ташкилий равишда бажариш деганда нимани тушунасиз?
18. Бозор муносабатларига ўтиш ҳақидаги қарор иқтисодда қандай ўзгаришларни киритади?
19. Қарорни бажаришнинг яқунловчи босқичи деганда нимани тушунасиз?
20. Қарорнинг бажарилишини назорат қилишдан қандай фойдаланилади?

4. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИДА ПЕРСОНАЛ.

4.1. «Персонал» тушунчасининг мазмуни, бошқариш субъектлари ва объектлари

Чет эл тажрибасида персонал муаммоларини ҳал қилишга доир иккита асосий ёндашув мавжуд. Биринчи ёндашув диққат-эътиборни шунга қаратадики, «инсон ресурсларини бошқариш» мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегик жиҳатларини, шу жумладан, ижтимоий

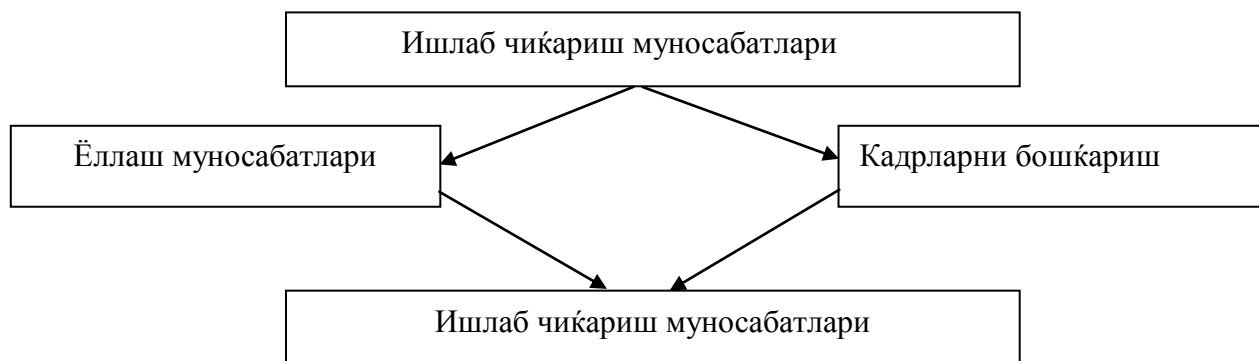
ривожлантириш масалаларини қамраб олади. «Персонални бошқариш» эса, кўпроқ кадрлар билан оператив иш олиб боришга тааллуқлидир. Иккинчи ёндашув шунга асосланадики, «одам ресурсларини бошқариш» аввало, меҳнат ва бандлик соҳасидаги муносабатларни давлат йўли билан тартибга солиш масалаларига, «персонални бошқариш» эса, корхона даражасидаги меҳнат муносабатларига қаратилган.

Атамалардаги фарқларга фаолият хусусияти ва йўналишлари сабаб бўлиши мумкин. Масалан, «персонал» атамаси кўпинча унчалик катта бўлмаган фирмалар (бу ерда 100 нафардан камроқ хизматчи банд бўлади) томонидан ишлатилади. «Инсон ресурслари» атамасидан фойдаланувчилар орасида ходимларининг сони 2,5 минг нафардан ортиқ бўлган йирик ташкилотлар устунлик қилади.

Ўзбекистонда персонални бошқариш ўтган асрнинг 90-йиллари бошларидан шакллана бошлади. Бунга биринчи навбатда маъмурий - буйруқбозлик тизимининг инкирозга учраши, корхоналарнинг мустақиллиги, бозор муносабатларининг ривожланиши ва тадбиркорликнинг авж олиши ҳамда энг асосийси, иқтисодиётнинг ривожланиш марказида инсон туришини англаб етиш куртаклари сабаб бўлди.

3-чизма

Кадрларни бошқаришни ташкил этишнинг таркибий тузилиши



Персонални бошқариш (персонал менежменти) – корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши

ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир. Бу фикрни мисол билан тушунтирамиз (3-чизмага қаранг).

Персонални бошқариш узлуксиз жараён сифатида намоён бўлади. У ходимларнинг меҳнат қилиш сабабларини, ундан максимал даражада фойда олишини, демак, корхоналар фаолиятида пировард юксак натижалар қўлга киритилганлигини билдиради.

Функционал жиҳатдан персонални бошқариш дейилганда, кадрлар соҳасидаги ишлар билан боғлиқ бўлган барча вазифалар ва қарорлар, масалан, кадрларни танлаш, улардан фойдаланиш, уларнинг малакасини ошириш, меҳнатига ҳақ тўлаш, ишдан бўшатиш ва ҳоказолар тушунилади.

Ташкилий жиҳатдан бу тушунча орқали кадрлар билан ишлашга жавобгар бўлган барча шахслар ва институтлар, масалан, раҳбар шахслар, кадрлар бўлими, ишлаб чиқариш кенгашлари, касаба уюшмалари қамраб олинади.

Инсон ресурсларини бошқариш шундан иборатки, одамлар корхонанинг рақобат бойлиги ҳисобланади. Уларни жойлаштириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш керак. Бундан мақсад – корхонанинг стратегик мақсадларига эришишдир.

«Корхона персонали» тушунчаси анча умумий тарзда мазкур корхона ва ташкилотнинг барча ёлланган ходимларини қамраб олади, улар мутлақо аниқ вазифаларни бажарадилар.

Амалий нуқтаи назардан персонал корхонанинг энг муҳим ресурси бўлиб, унинг имкониятларини самарали амалга ошириш ёлланма ходимларининг муайян гуруҳи ёки айрим ходим томонидан ҳал этиладиган аниқ ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ равишда ижтимоий ечимларни талаб қилади.

«Персоналнинг касбий-малака тузилиши» деган тушунчанинг ўзи бир хил маънони англатмайди. У бир-бири билан боғланган учта мустақил жиҳатни қамраб олади. Улар: иш кучининг касбий тузилиши; унинг малака

тузилиши; малаканинг мазмунидан иборат. Бунда иш кучининг касбий тузилиши дейилганда, касбий гуруҳларнинг турли касб вакиллари нисбати, малака тузилиши дейилганда, турли малака даражаларига эга бўлган ходимларнинг нисбати тушунилади. Турли касбларга доир малака мазмуни муайян ишларни бажариш учун талаб қилинадиган кўникмалар, билимлар, тажриба ва бошқа таркибий қисмлар йиғиндисини англатади. Ходимларнинг малакасига бўлган талаблар татбиқ этиладиган технологиялар хусусиятини бевосита белгилаб беради.

Ўзбекистондаги ташкилот ва корхоналарнинг барча ходимлари куйидаги малака белгиларига қараб бўлинади:

- ишлаб чиқариш жараёнида бажариладиган вазифаларга кўра категориялар бўйича ишчилар (асосий ва ёрдамчи), муҳандис-техник ходимлар (МТХ), хизматчилар, кичик хизмат кўрсатувчи персонал (КХП), шогирдлар, соқчилар;
- ҳақиқий фаолият характериға (машғулотлар туриға) қараб. Бу ўринда ходимни муҳандис-техник ходимлар (МТХ) тоифасига киритиш учун асос бўлиб унинг маълумоти эмас, балки эгаллаб турган лавозими хизмат қилади. Маълумотларни таснифлашга асос қилиб касбий ва тармоқ белгиларининг бирга қўшилиши олинади;
- ишчиларнинг технология жараёнида иштирок этиш тамойили бўйича. Ишчилар маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади, МТХ – раҳбарларга, мутахассисларга ва техник ижрочиларга бўлинади;
- иш муддати бўйича: доимий, мавсумий ва муваққат (вақтинча) ходимлар.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасининг барча ходимлари икки гуруҳга бўлинади: а) асосий фаолиятда банд бўлган персонал. Саноатда бу ходимлар саноат ишлаб чиқариш персоналини ташкил этади; б) асосий бўлмаган фаолиятда иш билан банд ёки бошқа персонал. Бу категорияга корхона таркибига кирадиган носаноат ташкилотлари персонали киради.

Корхонанинг ижтимоий тизими қонуний равишда иккита асосий кичик тизимга: бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларга бўлинади. Шундай қилиб, бошқарувчи персонал персонални бошқариш субъекти, объекти эса ишлаб чиқариш персонали сифатида майдонга чиқади.

Маъмурий-ҳуқуқий тамойили ходимларни эгаллаб турган лавозимига қараб фарқлашни назарда тутати: завод директори, цех бошлиғи, бош режачи, бош бухгалтер ва ҳоказолар

Функционал тамойили бошқарув ходимларини касблар (мутахассисликлар) бўйича гуруҳларга бўлишни назарда тутати.

Афтидан, бозор иқтисодиёти шароитида корхона персонали дейилганда, фақат ёлланиб ишлаётганларнигина эмас, балки самарали хўжалик фаолиятини таъминловчи мулкдорларни ҳам тушунмоқ лозим.

Замонавий корхонанинг тузилиши қуйидагичадир:

1. Корхона ходимлари.
2. Бошқарувчилар (менежерлар).
3. Акциядорлар.
4. Директорлар кенгаши. У фирманинг фаолияти учун ва фирма стратегияси даражасида бошқарувга оид қарорлар қабул қилиниши учун тўлиқ жавобгар бўлади(15-20 киши).
5. Фирманинг фаолият кўрсатишидан манфаатдор бўлган гуруҳлар ёки томонлар.

Халқаро Меҳнат Ташкилотининг (ХМТ) Маъмурий кенгаши қабул қилган таърифга мувофиқ «тажрибали мутахассислар» (professional wozkezs) категориясига қуйидагилар киради:

- юқори даражадаги маълумот ёки касб тайёргарлигига ёхуд илмий, техник ва маъмурий соҳаларда эътироф қилинган эквивалент тажрибага эга бўлган кишилар;
- ёлланиш асосида юқори даражада ақлий фаолият, ташаббус кўрсатишни, масъулият талаб қиладиган вазифаларни бажарадиган кишилар.

Бу таъриф корхона ёки ташкилотнинг бир қисмини бошқарадиган ва у ерда персонал бўлиб ишлайдиган кишиларга ҳам тааллуқлидир.

«Мерседес-Бенц» ва «Фольксваген» корпорацияларида мутахассислар сони кейинги вақтларда 20-25% камайтирилган.

Бу сиртдан қараганда, ҳамма жойда мутахассислар сони ортиб бориши тенденциясига зид келади; ҳақиқатда эса, у саноати ривожланган мамлакатларга ва ўрта бўғин ходимларига тааллуқлидир.

Рўй бераётган ўзгаришларнинг йўналиши режалаштириш, бошқариш ва назорат қилиш вазифаларини бевосита маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг ўзларига топширишга қаратилган.

«Рақобат курашининг ортиши билан яқин вақтларда бирорта ҳам корхона 10-15% дан ортиқ ўрта бўғин мутахассисларини сақлаб туролмайди. Бу мутахассислар анча катта иш ҳақи олади ва ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этмайди», - дейилади ёлланма меҳнат кишилари, техник ходимлар ва мутахассислар Халқаро Федерациясидаги маърузада. Бундан шундай хулоса келиб чиқадики, яқин вақтлар ичида бевосита ишлаб чиқарувчилар ва юқори даража бошқарувчилари умуман ўрта бўғин мутахассисларисиз кун кечиришлари мумкин. Бундай шароитда мазкур категориядаги мутахассислар фақат билим ва тажрибаларидан ажралиб қолмасдан, шу билан бирга фирманинг рақобатбардошлиги билан унда ҳамкорлик қилиш руҳини сақлаб қолиш зарурлиги ўртасида сезиларли ихтилоф келиб чиқади.

Мутахассислар билан корхоналар ўртасидаги ажралишга барҳам бериш учун шартлашиб олиш зарур, токи мутахассислар жавобгарлигини ва корхонанинг вазифаларини аниқ белгилаб қўйиш лозим бўлсин.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги муҳим фарқ мазкур фаолият соҳаларидаги вазифаларни бажариш характеридадир. Давлат хизматчилари томонидан бажариладиган вазифалар улардан холисликни, тадбиркорликни, вазминликни, талабчанлик ва сезгирликни талаб қилади. Акс ҳолда фуқароларнинг асосий ҳуқуқлари хавф остида қолади. Буларнинг ҳаммаси шунга олиб келадики, давлат хизматчиси

давлат билан узвий равишда боғланган бўлади. Ана шунга мувофиқ мазкур ходимларни танлаш тизими, уларнинг давлат иш берувчисига нисбатан мажбуриятлари, улар фойдаланадиган ҳуқуқлар келиб чиқади.

Давлат хизматчилари билан хусусий сектор ходимлари ўртасидаги асосий фарқ шундан иборатки, давлат хизматчиларининг фаолияти устав ва белгиланган тартиб доирасида кечади, хусусий сектор ходимлари эса иш берувчилар билан фақат шартнома муносабатларида бўладилар.

Бошқарув объекти – корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар персоналидир. Объект сифатида айрим ходим эмас, балки фақат меҳнат жамоаси қаралиши керак, чунки жамоагина тугал маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган ва умуман, тизимнинг хатти - ҳаракатларини белгилаб берадиган қонун ва қоидалар мажмуига бўйсунди.

Шундан келиб чиқиб, бошқарув объекти бригада, цех, участка, бўлим жамоаси бўла олади. Тизим объектлари бир-бирлари билан доимий алоқада бўлади. Натижада корхона ичида ҳам, ундан ташқарида ҳам кадрлар ҳаракатининг турли жараёнлари содир бўлади. Бундай жараёнларга лавозимдан лавозимга, жамоадан жамоага, бўлинмадан бўлинмага, корхонадан корхонага ўтиш, малаканинг ошиши, ходимларнинг мансабга кўтарилиши киради. Шу билан бир қаторда, ходимлар касб-малакасининг ўзгариши, ташкилий тузилманинг такомиллашуви, жамоада руҳий вазиятнинг яхшиланиши ва бошқа ижтимоий-иқтисодий жараёнларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Персонални бошқариш субъектига биринчидан, ҳаракатдаги раҳбарлик девони – кадрларни тайёрлаш, қабул қилиш, уларнинг ишга кўникиши, бир жойдан бошқасига ўтказилиш жараёнининг бошқарилиши ва шу кабиларни, иккинчидан, бўйсунувчи бўлимлар, жамоа ва мунтазам бошқарувчи персонални, учинчидан, бошқарув субъектлари таркибига турли хил ишчилар, жамоани жипслаштириш, тарбиялаш, аъзоларнинг ижодий фаоллигини ошириш соҳасидаги вазифаларни бажарувчи касаба уюшмалари

ташкilotи ва бошқа жамоат ташкilotлари (масалан, сифатни ошириш тўғараклари) ҳам киради.

Шундай қилиб, бутун бошқарув тизимининг асосий элементи персоналдир. У айнаи вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлиб майдонга чиқиши мумкин. Корхона ходимлари объект сифатида фаолият кўрсатишига сабаб шуки, улар ишлаб чиқарувчи куч, ҳар қандай ишлаб чиқариш жараёнининг асосий ташкил этувчисидир. Шу боисдан ишлаб чиқаришдаги инсон ресурсларини режалаштириш, шакллантириш, қайта тақсимлаш ва оқилона фойдаланиш персонални бошқаришнинг асосий мазмунидир. Ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм элементларини бошқариш ҳам худди шу нуқтаи назардан қараб чиқилади.

Шу билан бирга, персонал, аввало, одамлардан иборат бўлиб, улар ўзига хос сифат ва хоссаларнинг мураккаб мажмуига эгаллиги билан ажралиб туради. Улар орасида ижтимоий-психологик хусусиятлар асосий роль ўйнайди. Персоналнинг бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти сифатида намоён бўлиши ишлаб чиқаришда уни бошқаришнинг ўзига хос томонидир.

4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари.

Ўзига хос фаолият тури бўлган бошқаришнинг мақсади ижтимоий меҳнатни тартибга солиш ва мувофиқлаштиришдан иборат. Бу таъриф умуман, бошқаришга ҳам, «умумий бошқариш»га ҳам тааллуқлидир.

Бошқариш тўрт кичик соҳага бўлинади. Улар бошқаришнинг турли таркибий жиҳатлари – маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.

Персонални бошқаришнинг (ПБ) моҳияти шундан иборатки, одамлар компаниянинг рақобатчи бойлиги деб қаралади. Уларни жойлаштириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш талаб қилинади. Бундан мақсад ташкilotнинг стратегик мақсадларига эришишдан иборатдир.

Ўзбекистон ва чет эллардаги корхона ва ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий мақсадларини ифодалаш имконини беради. Бу мақсадлар кадрлар билан таъминлаш, улардан самарали фойдаланиш, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришни ташкил этишдан иборат.

Корхона ва ташкилот, аввало, икки кичик тизим: техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йиғиндисидан иборат. Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадilar. Бу эса уларни қаттиқ ва юмшоқ тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради.

Техник кичик тизим қаттиқ ҳисобланади, чунки унинг ҳаракатлари (яъни бошқарув объектининг бошқарув органидан оладиган мақсадни амалга оширишга доир буйруқлар, дастурларга жавоби) олдиндан белгилаб қўйилган ва юқори даражада назорат қилинадиган бўлади. Одатда, бу тизим худди кибернетика тизимига ўхшаб кетади. Бунга конвейер мисол бўлиши мумкин. Бу қаттиқ тизимнинг моҳияти автомат линияларда анча яққолроқ намоён бўлади.

Одамларнинг олинаётган командаларга жавоби ва хатти - ҳаракати бир хилда бўлади ва аниқ натижалар беради, чунки кишиларнинг ишлаб чиқариш вазифалари фақат механика қонунлари билан эмас, балки психика қонунлари билан ҳам белгиланади. Бу қонунлар таъсирини ҳисобга олмасдан туриб ижтимоий тизимларни бошқариш самарали бўлмайди. Шу сабабдан техник тизимларга қарама - қарши ўлароқ, ижтимоий тизимлар, юмшоқ тизимлар, деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча кишиларни қамраб олади. Бундай участка ва операцияларга маъмурий - коммуникатив, фармойиш бериш - ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, ахлоқий ва психологик алоқа шакллари киради. Ҳоҳ алоҳида олинган шахс бўлсин, ҳоҳ ҳар қандай кишилар уюшмаси – бригада,

лаборатория, касаба уюшмаси, шунингдек, умуман, корпорация бўлсин, улар ўз қизиқишлари, биринчи навбатда, моддий иқтисодий ва ижтимоий манфаатларига эга бўлади. Айрим кишилар манфаатлари билан корпорация манфаатларини бир-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. Фирманинг муваффақиятли ишлаши ана шу вазифа яхши адо этилишига боғлиқ бўлади.

Корпорациянинг ташкилий тузилишида ижтимоий тизимга айрим маъмурий бўлинмалар (гуруҳ, бўлим, департамент) тўғри келади. Бу ерда фақат ном ва миқёсгина эмас, балки инсон ресурсларини ўрганиш ва уларни бошқариш соҳасидаги бундай ихтисослашган гуруҳ ажратиб кўрсатилишининг ўзи ҳам аҳамиятга эга.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлганлиги сабабли фақат бир элемент устида ишлаш билан яхши умумий натижага келиб бўлмайди.

Ташкилий муҳитнинг мураккаблашуви корхона ва ташкилот аъзоларининг интилиши хилма-хил ва зиддиятли бўлиб боргани сари персонални бошқаришга кўрсатиладиган тазйиқ ҳам ортиб боради. Афсуски, кўпгина тажрибали кишилар ҳозирга қадар ўзларини ташкилий муаммолардан узоқ тутиб, техник мутахассисларга ўхшаб юрадилар. Улар техник дастурлар ва хусусий тадбирларнинг маъмуриятчилари бўлишни афзал кўрадилар. Бироқ ҳозирги замон раҳбари тор методологияга боғлиқ бўлиб қола олмайди.

Кадрларни бошқариш соҳаси жамият манфаатлари, касаба уюшмалари, ҳукумат қарорлари талаблари, шахс истаклари ҳамда кўпгина ташкилий талаблар ва муаммолар билан боғланиб кетади.

Кейинги ўн йилликларда тадқиқотчилар ва маъмуриятчи - амалиётчилар персонални бошқаришга ёндашув қисқа муддатли самара бериши ҳақидаги фикрларнинг асоссизлигини англаб етдилар, чунки барқарор персонал таркибига эга бўлмаслик меҳнат унумдорлигига салбий таъсир этиб, фирма нуфузига зарар етказди ва бу билан узоқ истиқболга

мўлжалланган иқтисодий потенциал самарадорлигини пасайтириб юборди. Эндиликда кадрларни бошқариш соҳасида асосий эътибор уларни ривожлантиришга (биринчи навбатда, тўғри танлаш, тайёрлаш ва малакасини ошириш ҳисобига) қаратилмоқда. Бу эса меҳнат унумдорлиги даражасини кўтарди ва бу орқали бошқарув жараёнини иқтисодий жиҳатдан самарали қилади.

Корхона ва ташкилотда мавжуд бўлган ҳам жисмоний, ҳам инсон ресурслардан самарали фойдаланишга қуйидаги йўллар билан эришилади:

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисмини воситачилар, хом ашё етказиб берувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;
- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмунлик даражасини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;
- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;
- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш дастурларини инвестициялаш ва ҳоказолар.

Персонални бошқариш вазифалари у ёки бу бошқарув жараёни доирасида одамларни бошқариш тадбирларидан фарқ қилиб, бошқаришнинг муайян функционал мустақил жараёнларидан иборат. Уларнинг мақсадли йўналиши ишлаб чиқариш ташкилоти умумий стратегиясининг таркибий қисми бўлган ижтимоий стратегия билан белгилаб берилган.

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;

- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;
- персоналнинг малакаси ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани – хизмат соҳасида кўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усулларини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш;
- унинг мазкур фирмада ишлаш жараёнининг мароқли қилиш даражасини таъминлаш.

Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин, корхоналар персоналини шакллантириш таъминот тизимини ишлаб чиқишни талаб қиладики, бу тизим айни вақтда кечадиган бир қатор босқичларни қамраб олиши керак:

- тайёргарлик босқичи – касбга йўналтириш, касб танлаш, дастлабки касб тайёргарлиги;
- тақсимлаш босқичи – кадрларни қабул қилиш ва жой-жойига қўйиш;
- мослашиш босқичи – ижтимоий-психологик тузилишни шакллантириш - шахслараро алоқаларни йўлга қўйиш - ижтимоий-

психологик мослашиш, ижтимоий - иқтисодий тузилишни шакллантириш - касбий жиҳатдан мослашиш.

4.3. Ихтилофлар ва стрессларни бошқариш.

Ихтилофлар, яъни келишмовчиликлар индивидларнинг ўзаро бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муомалада бўлиши жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар одам қанча умр кўрса, шунча давом этади. Бироқ, ихтилофларнинг умумий қабул қилинган, уларнинг табиатини, жамоанинг ривожланишига, жамият тараққиётига таъсир этишини тушунтириб берадиган назария йўқ бўлса-да, ихтилофларнинг келиб чиқиши мавжуд бўлиши, уларни бошқариш масалалари юзасидан кўпгина тадқиқотлар олиб борилган.

Айрим тадқиқотларда Гераклитни ихтилофларнинг “маънавий отаси” деб ҳисоблайдилар, шунингдек, Сукрот ва Афлотун ҳақида ҳам муайян фикрлар учрайди. Гегелга, унинг зиддиятлар тўғрисидаги ва қарама - қаршиликларнинг кураши ҳақидаги таълимотига етарли даражада тез-тез мурожаат қилиб турилади.

Кишилар қарашларидаги тафовутлар, у ёки бу воқеани идрок этиш ҳамда уларга баҳо беришнинг мос келмаслиги кўпинча баҳсли вазиятларга олиб келади. Агар, вужудга келган вазият, ўзаро ҳаракат қатнашчиларидан биттасига ўз олдига қўйган мақсадга эришишда хавф туғдирса, у ҳолда ихтилофли вазият келиб чиқади.

Шундай қилиб, ихтилофли вазият – томонларнинг бирон-бир хусусда қарама - қарши, зиддиятли нуктаи назари, зиддиятли мақсадларга интилиши, уларга эришиш учун турли - туман воситалардан фойдаланиши, манфаатлар, истакларнинг ўзаро мос келмаслиги ва шу кабилардир.

Келиб чиқаётган ўзаро зиддиятнинг ихтилофли вазиятга айланиши учун қуйидагилар зарур:

- ўзаро ихтилофли ҳаракат иштирокчилари учун вазиятнинг аҳамиятини тушунтириш;

- бошқа қатнашчиларнинг мақсадга эришуви йўлида мухолифлардан бири илгари сурган тўсиқнинг мавжудлиги (бу ҳатто реал воқелик эмас, субъектив идрок этиш ҳам бўлиши мумкин);
- вужудга келган тўсиқликка ҳеч бўлмаганда томонлардан бирининг шахсий ёки гуруҳий чидами ошириб юборилганлиги.

Албатта, зиддиятларни бартараф этишда ўзбек халқида тарихан мавжуд бўлган анаъанавий «номус», «андиша», «виждон», «қаноат» каби умуминсоний ахлоқ тарбия йўлидан ҳам кенг фойдаланиш зарур. Оламда қаноат каби дилни поклайдиган нарса йўқдир. Ҳазрати Али жаноблари: «Дунёда саъй-жадали ила маишат ўтқарган қаноат эгаси ҳеч кимга мухтож бўлмаган зўр бойлар каби роҳатда, саодатда яшар», деб айтганлар.

Афлотун ҳаким: «Инсоннинг саодати қаноатни қўлда тутмоқда, сарват ва маишат тўғрисида жаноби ҳақнинг тақдирига рози бўлмоқдадур», - деганлар. Дарҳақиқат, шундай экан, мамлакатимизда ҳам иқтисодий ислохотларнинг янги даврига қадам қўяр эканмиз, барча соҳаларда маънавиятимизни ривожлантириш вазифаларини ҳам белгилаб олишимиз керак дейди, мамлакатимиз Президенти Ислон Каримов.

Ихтилоф – қадриятлар учун муайян мақом, ҳокимият, ресурслар учун кураш олиб боришдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад рақибни бетараф қилиб қўйиш, унга зарба бериш ёки уни йўқ қилишдир (Козер). Мазкур таърифда ихтилофли ўзаро ҳаракатнинг мақсадлари, мухолифлик қаршилиқ кўрсатган тақдирда амалга оширилиши мумкин бўлган ҳаракатлар аниқ ва равшан кўрсатиб ўтилган, шу билан бирга ҳаракатларнинг кучи ортиб бориши тартибида санаб ўтилган.

Ихтилоф – бир-бирига қарама - қарши йўналтирилган мақсадлар, манфаатлар, нуқтаи назарлар, фикрлар ёки икки ва ундан ортиқ кишининг қарашлари тўқнашувидан иборат (Бородкин, Коряк). Мазкур таърифда қарама-қарши мақсадлар, манфаатлар шаклидаги тўқнашув предметиға эътибор қаратилган бўлиб, таъсир кўрсатиш усуллари масаласи номаълум қолади.

Антогонистик ихтилофлар – зиддиятларни ҳал қилишнинг шундай усулларики, бунда барча қарама - қарши томонларнинг тузилмаси бузилади ёки бир томондан ташқари ҳамма томонларнинг ихтилофда қатнашишдан воз кечиши содир бўлади.

Келишиб ҳал қилинадиган ихтилофлар – ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг, ўзаро ҳаракат қилиш муддатлари ва шартларининг ўзаро ўзгариши ҳисобига уларни ҳал этишнинг бир неча вариантыга йўл қўяди. Масалан, маҳсулот тайёрловчи корхонага ҳом ашё етказиб берувчи ташкилот, буюртма берилган буюмни белгиланган муддатда етказиб бера олмайди, чунки ташкилотнинг юк ташиш учун маблағи тугаб қолган эди. Корхона ҳом ашё етказиб бериш графигини бажаришни талаб қилишга ҳақлидир, лекин ташкилотнинг шарт-шароитлари ўзгариб қолади. Ўзаро манфаатдорликдан келиб чиқиб, мурасага келиш мумкин: ҳом ашё етказиб бериш графигини ўзгартириш, қарз билан ёрдам бериш, музокаралар олиб бориш керак бўлади.

Ижтимоий ихтилофлар – кишилар, ижтимоий гуруҳлар, идораларнинг ўзаро муносабатлари тизимида зиддиятлар ривожланишининг юқори босқичидан иборатдир. Улар ижтимоий бирликлар, жамоалар, шахслар манфаатлари ва қарама - қарши тенденцияларининг кучайишини билдиради. Бундай ихтилофлар уларни вужудга келтирган объектив сабаблар ўртасидаги вақт оралиғининг мавжудлигига, ихтилофларнинг ўзига ва уларнинг оқибатларига боғлиқ бўлади.

Ташкилий ихтилофларнинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, улар шахс фаолиятини ташкилий жиҳатдан тартибга солиш: лавозим йўриқномаларини татбиқ этиш, ташкилотни бошқаришга доир расмий тузилмаларни жорий қилиш ва бошқаришнинг оқибати ҳисобланади.

Ихтилофларни ҳал қилиш масалалари билан муваффақиятли шуғулланувчи кўпгина мутахассисларнинг фикрича, ихтилофларни бошқариш жараёни кўпгина омилларга боғлиқ бўлиб, уларнинг бир қанча қисми бошқарувчи таъсирга яхши мос келмайди. Масалан, шахснинг

карашлари, индивиднинг, гуруҳларнинг баҳона ва эҳтиёжлари, қарор топган бир қолипдаги фикрлар, тасаввурлар, бидъатлар, нотўғри тушунчалар баъзан қарорлар ишлаб чиқаётганларнинг куч-ғайратини йўққа чиқариши мумкин. Ихтилофнинг турига қараб қарорни излаш билан турли хизматлар – ташкилот раҳбарияти, персонални бошқариш хизмати, психолог ва социолог бўлими, касаба уюшмаси кўмитаси, милиция, судлар шуғулланишлари мумкин.

Ихтилофни ҳал қилиш – ихтилофни вужудга келтирган сабабларга тўлиқ ёки қисман барҳам бериш ёхуд ихтилоф қатнашчилари мақсадларининг ўзгаришидир.

Ихтилофларни бошқариш – ихтилофни вужудга келтирган сабабларга барҳам бериш (камайтириш) соҳасида аниқ мақсадли таъсир кўрсатиш ёки ихтилоф қатнашчилари ҳулқ - атворини ўзгартиришга қаратилган таъсир кўрсатишдир.

Ихтилофларни бошқаришнинг етарли даражада кўп усуллари мавжуд. Уларни йириклаштириб, бир неча гуруҳ тарзида тақдим этиш мумкин. Уларнинг ҳар бири ўз татбиқ этилиш соҳаларига эга:

- ички шахсий, яъни алоҳида шахсга таъсир кўрсатиш усуллари;
- таркибий, яъни ташкилий ихтилофларга барҳам бериш усуллари;
- шахслараро усуллар ёки ихтилофдаги ҳулқ - атвор услуби;
- мунозаралар;
- агрессив жавоб ҳаракатлари; усулларнинг бу гуруҳини бундан олдинги барча гуруҳларнинг имкониятлари тугаган танглик ҳолатларида қўллаш мумкин.

Ҳаётимизда содир бўлиб турадиган ихтилофларнинг аксарияти кўпинча қўшимча асаб тарангликларига олиб келади, стрессли вазиятларга, стрессларни бошқариш зарурлигига сабаб бўлади.

«Стресс» деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишга қарши тура олиш қобилиятини билдиради. Ҳар қандай қурилма мустаҳкамлик

чегарасига эга бўлиб, бу чегарадан ошиб кетиш унинг бузилишига олиб келади.

«Стресс» тушунчасини ижтимоий психология соҳасига кўчириш ўзига шахс ҳолатининг бир қатор турларини қамраб оладики, уларни воқеаларнинг кўплиги келтириб чиқаради. Булар мағлубият ёки ғалабалардан ижодий кечинмалар ва шубҳаларгача бўлган воқеалардир. Айрим мутахассисларнинг ҳисоблашича, стресс – бу, дунёдаги шундай бир босимки, у ҳиссий дискомфорт (комфортнинг танқислиги) ҳолатига олиб келади. Бошқаларнинг фикрича, ҳиссий дискомфорт – бу, стрессдир, уни босим ёки стресслар, деб аталадиган шартлар келтириб чиқаради.

Умуман олганда, стресс тез-тез учраб турадиган ҳодисадир. Унчалик аҳамиятга эга бўлмаган стресслар муқаррар ва зарарсиз бўлиб, ҳаддан ташқари ортиб кетган стресс эса шахс учун ҳам, корхона ва ташкилотлар учун ҳам қийинчиликлар, қўйилган мақсадларни қўлга киритишда муаммолар келтириб чиқаради. Стресс деганда, биз инсоннинг атрофдаги стимулларга ёки стрессорларга жисмоний, кимёвий ва психологик реакциялари мажмуини тушунамиз. Бунда атроф - муҳитдаги кучлар инсоннинг физиологик ва психологик функцияларини мувозанатдан чиқаради.

Стресс ҳолатини жисмоний, психологик омиллар мажмуи, яъни стрессорлар келтириб чиқаради. Масалан, жисмоний омиллар: иш бораётган хонадаги ҳаддан ташқари юқори ёки ҳаддан ташқари паст ҳарорат, ўткир ҳидлар, етарли даражада ёритилмаганлик, ҳаддан ташқари шовқинлар мажудлиги ва ҳоказолар.

Стрессли вазиятлар келтириб чиқарадиган психологик омилларга мисоллар қуйидагилардир:

- ходимга етарли даражада топшириқ берилмаслиги унинг ўз малакасини тўлиқ равишда намоён қилишига имкон бермайди. Бундай вазият етарли даражада тез-тез қисқартирилган иш режимида ўтказилган ва буюртмачиларнинг пулларни ўз вақтида

тўламаслиги туфайли ишлар ҳажмини мажбуран қисқартирган ташкилотларда учраб туради;

- ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнидаги, жамоасидаги ўз вазифаси ва ўрнини унчалик аниқ тушуниб етмаслиги. Бундай вазият, одатда, мутахассиснинг аниқ белгилаб қўйилган ҳуқуқлари ва вазифалари йўқлиги, топшириқнинг ноаниқлиги, ўсиш истиқболларининг йўқлиги туфайли келиб чиқади;
- ўзаро бир-бири билан боғланмаган ва бир хилда шошилиш бўлган хилма-хил топшириқларни бир вақтда бажариш зарурлиги. Бу хилдаги сабаб ташкилотдаги ўрта бўғин раҳбарлари учун хос бўлиб, бунда бўлинмалар билан бошқарув даражалари ўртасида функцияларнинг чеклаб қўйилмаганлиги таъсир қилади;
- ходимларнинг фирмани бошқаришда, унинг фаоллик йўналишлари кескин ўзгарган шароитда ташкилот фаолиятини янада ривожлантириш юзасидан қарорлар қабул қилишда иштирок етмаслиги. Бундай аҳвол кўплаб йирик корхона ва ташкилотлар учун хосдир, уларда персонални бошқариш тизими йўлга қўйилмаган ва оддий ходимлар қарорлар ишлаб чиқиш жараёнидан ажралиб қолган бўлади. Ғарбдаги кўпгина фирмаларда персонални фирма ишларига жалб қилишнинг бутун-бутун дастурлари ишлаб чиқилган. Ходимлар стратегик қарорлар қабул қилишда, аввало, уларни ишлаб чиқишда, айниқса, ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини яхшилашда заруратга қараб қатнашадилар.

4.4. Менежер меҳнати ва фаолиятини ташкил этиш.

Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми ҳисобланади. Менежер меҳнатининг фарқи шундаки, унинг меҳнати ақлий, ижодий, серташвиш фаолиятдир. Гарчанд менежер бевосита моддий

бойлик яратмасада, лекин унинг меҳнати ишлаб чиқаришга киради. Меҳнат жамоаларининг ишлаб чиқариш фаолияти кўрсаткичлари ёрдамида менежер меҳнати натижалари билвосита баҳоланади. Бошқарувчи меҳнати ижодий, меъёрсиз бўлгани учун, аниқ меҳнат ўлчови билан унинг меҳнатини баҳолаш қийин.

Инсоний билим, фикр, чексиз, унинг меъёри йўқ. Менежер меҳнати предмети сифатида ишлаб чиқаришни моддий буюм элементлари, бошқарув муносабатлари, ахборот, турли ҳужжатлар, бошқарув қарорлари олинади. Менежер меҳнатида ахборотларни олиш, сақлаш ва қайта ишлашга кетган меҳнат ҳаражатлари салмоқли ўрин эгаллайди.

Профессионал менежер меҳнати ишлаб чиқаришни ташкил этувчи сифатида унинг аниқ хатти - ҳаракатида, бошқарув жараёнида менежер амалга ошираётган операцияларда намоён бўлади.

Менежер меҳнати нисбатан ёпиқ шаклга эга, чунки масала қўйилишидан тортиб мақсадга эришишга қадар унинг заҳмати бор. Бирор масала ечилгач, мақсадга эришилгач янги ва янги масалалар пайдо бўлаверади, янги мақсад ва янги бошқарув цикли янгидан бошланади.

Мақсад-ҳаракат - натижа-мақсад, узлуксиз бошқарув циклининг умумий кўринишдир. Шунинг ҳам таъкидлаш керакки, бундай тақсимлаш шартли. Ҳуқуқий ишлаб чиқариш жараёнида бир-биридан фарқланувчи турли бошқарув цикллари қўлланилади.

Менежер меҳнати аниқ корхонада бир неча кўринишдаги масалани ечишга йўналтирилади. Булар қуйидагилар:

- ишлаб чиқариш ускуналарини ишлатишга, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, ишлаб чиқариш майдонларидан фойдаланишга боғлиқ техник;
- технологик жараёнларни лойиҳалаштиришга боғлиқ технологик;
- иқтисодий муносабатларни такомиллаштириш ва мувофиқлаштиришга боғлиқ иқтисодий;

- бошқарув тизимларни такомиллаштириш, реклама ва ахборот-таъминоти, уларни тайёрлаш, кадрлар малакасини оширишга боғлиқ ташкилий;

- ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш ва мувофиқлаштиришга боғлиқ ижтимоий;

- менежер меҳнати одамларни бошқаришга қаратилган ва корхонанинг хўжалик фаолиятига сезиларли таъсир кўрсатади.

Бозор - товарлар билан пулларнинг ҳаракатини таъминловчи, ишлаб чиқариш ва истеъмол ўртасида, сотувчи ва харидор ўртасидаги муносабатлари тизимидир. Бозор мулкчиликка янгича ёндашувни, янги усуллари, товар ишлаб чиқаришда замонавий талабга жавоб берувчи янги техника ва технологияни талаб қилади. Буларнинг ҳаммаси менежер масъулиятини оширади, улар фаолиятини қайта фикрлаш ва амалиётдан воз кечиш, янгича фикрлаш асосида янги масалаларни қўяди. Мақсад ва вазифалар аниқ қўйилгандан сўнг уни амалга ошириш одамларга, бошқарув аппарати кадрларига боғлиқ. Одамларсиз, янги техникасиз, технологиясиз ижодий самараларга эришиб бўлмайди. Бозор муносабатларига ўтишда ҳал қилувчи ролни менежерлар ўйнайди.

Менежерлар ҳаёт билан қадам ба - қадам юришлари, ўз маҳсулотлари билан бозор талабларини ҳисобга олишлари, талаб ва таклиф ўзгаришини кузатиб боришлари лозим. Улар нафақат тактик, балки узоқни кўра билувчи стратег ҳам бўлишлари даркор. Улар эртанги заминни бугун тайёрлашлари, келажакни тасаввур эта билишлари, иқтисодий ижтимоий ва илмий - техника ривожланишидан орқада қолмаслиги керак. Буларнинг ҳаммаси техника, технология, иқтисод, социология, маркетинг ва менежмент, бизнес, тадбиркорлик, ишга ижодий ёндашув соҳасида чуқур билим талаб этади.

Менежер юксак ахлоқий, ишчан сифатларга эга кишидир. Улар ўз манфаатларини жамият ва жамоа манфаатлари билан бирга уйғунлантирувчи, ахил жамоани туза олувчи кишилардир. Замонавий менежер - юксак касб эгаси, узоқни кўрувчи, тежамкор, иқтисодий тоза фикрловчи бўлиши

керак. Менежерларни тайёрлашга комплекс ёндашиш, унинг ўқув дастурларида замонавий ишлаб чиқариш, бошқариш асослари керак.

Корхона ўз кадрларининг юксак касб маҳорати ва маънавияти устида тинмай ғамхўрлик қилишлари лозим. Кадрлар бевосита ишлаб чиқариш жараёнида, ўқув услубий базага эга ўқув юртларида, бизнес ва менежмент мактабларида тайёрланади. Қонун доирасида ишлаб туриб ўқишга, имтиёзлар беришга шароит яратиш керак.

Менежер меҳнати корхона тузилмалари ҳақидаги низом ва бошқарув аппарати ходимларининг мансаб йўриқномаси асосида юритилади. Низом ва мансаб йўриқномасида (ким, қандай ишни бажаради) ходимларни маъмурий ва функционал муносабатлари, қуйидаги юқорига ягона бошқарув, ҳуқуқ ва бурчлар рўйхати белгилаб берилади.

Низом ва мансаб йўриқномасини даврий равишда бўлаётган ўзгаришлар ҳамда ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқарувга мослаб ўзгартиришлар киритиб туриш лозим. Менежер меҳнатини янада такомиллаштириш учун бундан ташқари ходимларнинг таъриф - малака маълумотномасидан фойдаланилади. Таъриф - малака маълумотномасидан раҳбар ходимларининг турли бошқарув ишларини амалга ошириш учун керакли меҳнат стажи, билим ҳажми аниқланади. Кундан - кунга ортиб бораётган ахборот оқими менежер меҳнатини компьютерлаштириш заруриятини туғдиради. Мутахассислар ҳисобларига кўра, агар бошқарув аппарати компьютерлаштирилса, 80 фоиз иш механизациялашади.

Менежер меҳнатининг самарасини ошириш йўлларида яна бири унинг ишчи ўрнини режалаштириш, яхшилашдир. Ишчи ўринларини ташкил этишда, бажарилаётган меҳнат тури, ўзига хослиги, ишлаб чиқариш булимларидаги функционал алоқа, ишни аҳамияти ва бошқалар киради.

Стул, стул, картотехника, ускуналар қулай ва шинам бўлиши лозим. Эргономика, эстетика, руҳий физиологиянинг энг охирги ютуқлари билан жиҳозланган ишчи ўрни менежер ишини сезиларли оширади. Менежер меҳнатини ташкил этишда улар ишлаётган шароит катта аҳамиятга эга.

Температура, ҳаво намлиги, ишчи ўрнининг ёритилганлиги, шовқин санитар-гигиеник меъёрларга жавоб бериши керак. Менежер меҳнат унумдорлигига ходим ва раҳбарлар орасидаги руҳий омиллар ҳам таъсир кўрсатади. Булар кайфият, ижодий фаоллик ва пировардида меҳнат натижасига ижобий таъсир кўрсатади. Менежер меҳнатининг мураккаблиги, ранг-баранглиги ундан вақтни тежашни, унумли фойдаланишни талаб этади. Менежер бошқалар ҳал эта олмаган масалаларни ҳал этиши, худа-беҳуда бегона масалалардан йироқ бўлиши лозим. Унинг меҳнат фаолияти яхши дам олиш билан ҳамоҳанг бўлиши даркор.

Таянч иборалар:

Персонал, персоналнинг касбий малака тузилиши, ихтилофлар, стресслар, менежер меҳнати, менежер меҳнати самарадорлиги, замонавий менежер, муваффақиятли бошқариш, менежер касб маҳорати, менежер маънавияти.

Хулоса

Персонални бошқариш (персонал менежменти) – корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизимидир.

Амалий нуқтаи назардан персонал корхонанинг энг муҳим ресурси бўлиб, унинг имкониятларини самарали амалга ошириш ёлланма ходимларининг муайян гуруҳи ёки айрим ходим томонидан ҳал этиладиган аниқ ишлаб чиқариш вазифаларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ равишда ижтимоий ечимларни талаб қилади.

Бутун бошқарув тизимининг асосий элементи персоналдир. У айти вақтда бошқарувнинг ҳам объекти, ҳам субъекти бўлиб майдонга чиқиши мумкин. Корхона ходимлари объект сифатида фаолият кўрсатишига сабаб шуки, улар ишлаб чиқарувчи куч, ҳар қандай ишлаб чиқариш жараёнининг асосий ташкил этувчисидир.

Назорат саволлари:

1. Ўзбекистонда персонални бошқариш қачондан бошлаб шаклланди?
2. «Персонал менежменти» тушунчаси нимани англатади?
Функционал жиҳатдан персонални бошқариш нима?
3. Ташкилий жиҳатдан персонални бошқариш деганда нимани тушунасиш?
4. Инсон ресурсларини бошқаришнинг ўзига хос элементлари қайсилар?
5. Инсон ресурсларини бошқаришнинг устувор йўналишлари деганда нимани тушунасиш?
6. Замонавий корхонанинг тузилиши қандай кўринишда бўлиши лозим?
7. Персонални бошқариш субъекти ва объектларига нималар киради?
8. Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифалари нималардан иборат?
9. «Персонални бошқариш» билан «инсон ресурсларини бошқариш» тушунчалари ўртасида қандай фарқ ва ўхшаш томонлар бор?
10. Ихтилофлар ва ихтилофли вазият деганда нимани тушунасиш?
11. Ихтилофларнинг қандай турлари мавжуд?
12. Ихтилофлар қандай сабабларга кўра вужудга келади?
13. Ихтилофларни ҳал қилишнинг қандай усуллари мавжуд?
14. Ихтилофлар бўйича музокаралар олиб бориш қандай босқичлардан иборат?
15. Стресс нима?
16. Стрессли вазиятларни келтириб чиқарадиган омилларга нималар киради?
17. Менежер меҳнати қандай баҳоланади? У самаралими?
18. Менежер меҳнати нимадан бошланиб, нима билан тугайди?
19. Бозор менежер меҳнатига қандай талаблар қўяди?

20. Корхонани муваффақиятли бошқаришда менежер учун қандай билимлар керак?

21. Ҳамма нарсага улгурувчи менежер қандай сифатларга эга бўлиши керак?

22. Яхши корхонада менежер меҳнати қандай ташкил этилади?

23. Менежернинг яхши ишлаши учун нима ҳалақит беради?

24. Менежер меҳнати самарадорлигини оширишнинг қандай асосий йўналишларини биласиз?

5. КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.

5.1. Режалаштириш тамойиллари.

Корхона, фирма, ҳиссадорлик жамиятлари маҳсулот ёки товар рақобат - доимий нормалари асосида шу корхоналарнинг техник - ташкилий ва ижтимоий ривожланиши асосида бозор ва унинг сегментациясини ўрганиш натижалари асосида фирма, корхона стратегияси ишлаб чиқилади. Бизнес - режа сифа фирма стратегияси сифати билан аниқланади. Ўз навбатида бизнес - режа ва корхона стратегияси сифати қўлланиладиган илмий - режавий ёндашувлар ва режалаштириш тамойиллари асосида аниқланади.

Режалаштириш тамойилларига қуйидагилар киради:

- I. Стратегик ва жорий режаларнинг тадбиқ қилиниши (қўлланилиши).
- II. Режанинг ижтимоий мўлжалга йўналтирилганлиги.
- III. Режалаштириш объектларининг муҳимлигига қараб жойлаштириш.
- IV. Режали кўрсаткичларнинг ҳақиқийлиги.
- V. Менежмент системаси ташқи муҳити параметрлари билан режанинг мувофиқлиги.
- VI. Режанинг кўп вариантлар асосида биттасини танлаш.
- VII. Режанинг баланслар бўйича тайёрланиши.
- VIII. Режанинг иқтисодий асосланиши.
- IX. Режалаштириш системасини автоматлаштириш.

I. Ҳар бир стратегик ёки жорий режалар ишлаб чиқилгандан ва тасдиқлангандан сўнг у амалда қўлланилиши керак.

II. Режанинг ижтимоий мўлжалга йўналтириш техник ва иқтисодий муаммоларни ечиш ҳамда ишлаб чиқарадиган товарнинг халқаро талабларга мувофиқ экологияга мослигини, хавфсизлик даражасини таъминлашни ҳамда жамоанинг ижтимоий ривожланиш кўрсаткичларини кўрсатади.

III. Режалаштириш объектларнинг муҳимлигига қараб жойлаштириш - бор бўлган ресурсларни оқилона тақсимлаш орқали объектларни жойлаштириш. Масалан: агар ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар бир хил рақобатбардошлик даражасига эга бўлса, бунда ресурсларни корхона дастурида солиштира оғирлиги (баҳоси, қиймати орқали) кўп ҳажмни эгаллаган товарлар рақобатбардошлигини ошириш учун йўналтирилади.

IV. Режалар кўрсаткичларнинг ҳақиқийлиги - режа кўрсаткичларини башоратлашда кўзда тутилган омиллар асосида улар сонини ошириш, ҳамда башоратлашда аниқлигини ошириш мақсадида таъминланади.

V. Менежмент системаси ташқи муҳит параметрлари билан режанинг мувофиқлиги - ташқи муҳит омиллари динамикаси таҳлили ва бу омилларнинг режали кўрсаткичларга таъсирини изланишни таъминлайди. Менежмент системаси ташқи муҳит компонентларига қуйидагилар киради:

- макромуҳит инфраструктураси
- корхона ёки фирма микромуҳити.

Макромуҳит мамлакатнинг турли ривожланиш соҳалари билан характерланади. Уларга қуйидагилар тааллуқли: халқаро соҳа, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, демографик, ҳуқуқий, экологик, табиий, иқлимий, илмий - техникавий, маданий соҳалар киради.

Худуд инфраструктураси - фирма ёки корхона жойлашганлигига қараб худуд инфраструктураси, шу фирма ёки корхонанинг фаолияти самадорлигига ўз таъсирини кўрсатади. Демак инфраструктура тармоқларига қуйидагилар киради:

1. Бозор инфраструктураси (банклар, суғурта ва молия ташкилотлари)
2. Табиий атроф муҳит мониторинги
3. Саноат
4. Қурилиш, соғлиқни сақлаш, фан ва таълим, маданият, савдо, умумий овқатланиш, транспорт ва алоқа, уй - жой коммунал хўжалиги, маиший хизмат кўрсатиш, шаҳар атрофидаги қишлоқ хўжалик.

Микромуҳит омиллари: рақобатчилар, кенг аудиториялар, маркетинг воситачилари, ташқи иқтисодий фаолият ва солиқ системаси бўйича қонунчилик.

VI. Режанинг вариантлилиги - бир мақсадга йўналтирилган 3 та муқобил вариантлар ишлаб чиқилади ва режалаштирилган мақсадни бажариш учун уни ишлаб чиқариш ва уни амалга ошириш учун кам харажатли оптимал вариантни танлашни таъминлайди.

VII. Режанинг баланслар бўйича тайёрланиши - ресурсларнинг қабул қилиниши ва тақсимланиши баланси уларнинг қиймат даражасидаги кўрсаткичлар балансини таъминлайди.

VIII. Режани иқтисодий асослаш - режанинг тамойилларидан бири бўлиб ҳисобланади. Режали кўрсаткичларнинг якуний вариантыни танлаш, системали таҳлил ўтказиш, башоратлаш ва муқобил вариантни иқтисодий асослаш ҳавфда оптималлаштиришдан кейингина амалга ошириш мумкин.

IX. Режалаштириш системасини автоматлаштириш – компьютер техникаси ва замонавий ахборот технологиясини қўллашни талаб қилиб режалаштириш объекти ҳаётий цикли босқичларини ахборот билан таъминлаш, шу ахборотни сақлаш ва қарор қабул қилувчи шахсга шу ахборотни таъминлайди. Режалаштириш, кўриб чиқилган тамойилларни бажариш жуда ҳам қийин бўлиб, йирик корхоналарнинг малакали кадрлар, замонавий ахборот технологиялари ва зарурий ресурслар бўлишини талаб қилади.

5.2. Корхона бозор стратегиясининг шаклланиши

Корхона бозор стратегиясини шакллантиришда конъюктурани таҳлил қилиш. Корхона бозор стратегияси шаклланиши конъюктурани таҳлил қилишдан бошланади. Конъюктура - бу талаб ва таклиф орасидаги муносабатлар, товар захиралари ва баҳолар ҳаракати ва бошқа иқтисодий кўрсаткичларни ўз ичига олувчи иқтисодий ҳолатдир. Корхонада конъюктурани ўрганиш ва башорат қилиш лозимдир. Бу билан маркетинг шуғулланади. Қисқа муддатли башоратлар натижаси ва жорий конъюктурадан фойдаланган ҳолда маркетинг перспективали тенденцияларни қабул қилиб, жаҳон бозорига йўналтирилади. Бозорда фирма ҳаракати стратегияси товарлар рақобатбардошлилиги, фирма илмий -

техник ва ресурслар потенциали даражаси ва бозор ҳамда товарнинг ривожланиши асосида аниқланади.

	Мавжуд товарлар	Янги товарлар
Мавжуд бозорлар	1. Бозорга чуқур кириб бориш	3. Янги товарларни ишлаб чиқариш
	2. Бозор чегараларини камайтириш	4. Диверсификация (бозорда янги товар)

Жадвал – 2. Товарлар ва бозорлар ривожланиши ёрдамида янги бозорларни аниқлаш схемаси.

Бозорни ўрганиш стратегияларининг турлари. Бозорни ўрганиш стратегияси қуйидаги стратегиялардан бирини танлашга асосланади.

а) Дифференцияланмаган маркетинг - корхона ёки фирма барча истеъмолчиларга, бозорга бир хил товар билан мурожаат қилади.

б) Дифференцияланган маркетинг - аниқ сегмент асосида аниқ товар ишлаб чиқиш;

в) Комплекс маркетинг товарлари ва хизматлари бўйича корхонанинг аниқ сегмент бўйича маҳсулот ишлаб чиқарилиши.

I. Мақсадли сегментни танлаш - кўпгина фирмалар бир сегмент бўйича хизмат қилишни бошлаб, бу сегмент асосида бошланган иш муваффақиятли тугалланса, навбат билан бошқа сегментларни ўрганиб ва асосийсини танлашда ўз ифодасини топади.

II. Янги товарлар ишлаб чиқиш стратегиясининг шаклланиши - бу истеъмолчилар талаби, товар тайёрлаш технологиялари, товарларни қўллаш, бозорда рақобат конунлари асосида рақобат ҳолатларнинг ўзгаришига асосланади.

III. Ресурс стратегиясини танлаш - қуйидаги ишларни бажаришни ўз ичига олади.

1. Товар минимал баҳосини аниқловчи харажатларни таҳлил қилиш ва баҳолаш.
2. Харажатларни қоплаш имкониятларини таҳлил қилиш.
3. Хом-ашё, материаллар, энергия, ишчи кучи қабул қилиш манбаларини ўрганиш.

IV. Нарх шаклланиши стратегиясини танлаш - қуйидаги муаммоларни ечиш билан боғлиқ.

1. Янги товарларга баҳони ўрнатиш.
2. Товар номенклатураси даражасида нархнинг шаклланиши.
3. Географик принцип бўйича баҳонинг ўрнатилиши.
4. Чегирмалар билан нархни ўрнатиш.
5. Рағбатлантириш бўйича баҳони ўрнатиш.
6. Дискриминацион баҳоларни ўрнатиш

V. Товарни тарқатиш йўллари ва методларини танлаш 2 хил бўлади.

1. Товарни тарқатиш каналлари билан боғлиқ бўлган танлаш

а) 0 - даражадаги танлаш: тўғридан - тўғри ишлаб чиқарувчи билан истеъмолчи орасидаги танлаш.

1 - даражали танлаш: истеъмолчи, воситачи ва ишлаб чиқарувчи

2 - ва 3 - даражали танлаш: истеъмолчилар, ишлаб чиқарувчилар ва улгуржи савдо килувчилар орасидаги танлаш.

б) Товар ҳаракати муаммоларини ечишни танлаш - товарни топиш, сақлаш муаммолари.

VI. Сотишни рағбатлантириш стратегиясининг шаклланиши қуйидаги ишларни бажаришга асосланади.

а) Услуглардаги бири бўйича рағбатлантириш учун умумий бюджетдан ҳисоб-китоб қилиш нақд воситаларни ҳисоблаш, сотиш ҳажмига процентларда ҳисоблаш, вазифалар ва мақсадлардан рақобатчилар маҳсулот сотиш бўйича ҳисоб-китобларни бажариш.

б) Рағбатлантириш комплексининг шаклланиши: реклама учун харажатлар структурасини аниқлаш, шахсий сотувлар, ташвиқотлар олиб бориш (ёки тарғибот ва ташвиқот ишларини олиб бориш).

VII. Товар рекламаси стратегиясининг шаклланиши қуйидагиларни ўз ичига олади.

1. Мақсадлар коммуникацияси ва товарни сотишни аниқлаш.
2. Реклама учун бюджет ҳисоблари услублари ва уларни қоплаш манбааларини аниқлаш.
3. Реклама мурожаати бўйича қарорларни ишлаб чиқиш.
4. Реклама ахбороти учун пул воситаларини аниқлаш ва бу ахборотларни тарқатишни ташкил қилиш.

5. Реклама стратегиясини амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш.

VIII. Фирма ўсиши стратегиясининг шаклланиши қуйидагиларни ўз ичига олади.

1. Корхона келажакда ўз фаолиятини давом эттириши учун ишлаб чиқариш турларини аниқлаш.
2. Қуйидаги ўсиш даражалари вариантлари орқали корхона йўналишларини аниқлаш:
 - биринчи даражада корхона фаолиятида фойдаланиб бўладиган имкониятларини аниқлаш (интенсив ўсиш имкониятлари);
 - иккинчи даражада тармоқ маркетинг системаси бошқа элементлари билан интеграция имкониятларини аниқлаш (интеграцион ўсиш имкониятлари);
 - учинчи даражада тармоқ чегарасидан ташқарида бўладиган имкониятларни аниқлаш (диверсификацион ўсиш имкониятлари).

Корхона ёки фирма ўсиш имкониятларининг асосий йўналишлари

Жадвал-3

Корхона ёки фирма ўсиш имкониятлари асосий йўналишлари

Даражалар бўйича ўсиш имконият йўналишлари		
Интенсив	Интеграцион	Диверсификацион
1. Эски бозорда эски товар билан чуқурроқ тадбиқ қилиш	1. Таъминотчилар билан каттиқ сиёсат остида регрессив интеграция олиб бориш	1. Бозорни ўхшаш товарлар билан тўлдириш концентрик диверсификацияси
2. Эски товар билан бозор чегараларини кенгайтириш	2. Товарни тақсимлаш прогрессив интеграцияси	2. Янги товарлар ассортиментлари билан тўлдириш горизонтал диверсификацияси
3. Эски бозор учун товарларни такомиллаштириш	3. Рақобатчилар билан горизонтал интеграция	3. Янги товарларни ўзлаштириш конгломерат диверсификацияси

Вариантларнинг биринчи гуруҳида корхонани ишлаб чиқариш - бозор фаолиятининг мавжуд миқёси ва йўналишлари даражасида ривожлантириш имкониятлари аниқланади. Улар корхонанинг ўзига тааллуқли интенсив ривожланиш қиёфасига эга. Вариантларнинг иккинчи гуруҳи интеграция (бирлашув) орқали маркетинг тизимининг қисмлари билан боғлиқ бўлган имкониятларни, учинчи гуруҳи маркетинг тизимига кирмаган, яъни диверсификация (ҳар томонлама кенгайиш) натижасида пайдо бўладиган имкониятларни қамрайди.

Интенсив, интеграцион, диверсификацион ривожланиш йўналишларнинг тавсифи. Ривожланишдаги интенсив йўналиш маҳсулот ва бозорни ривожлантиришда яширин имкониятларидан ҳозирга қадар фойдаланмаган корхоналарга нисбатан асосли ва хос бўлади. Бозорда чуқур ўрнашиш - бозорни ўрганиш, ишлаб чиқарилган маҳсулотларни фаолият олиб борилаётган бозорларда маркетинг ҳаракатларини жадаллаштириш йўли билан (масалан: харидорни жалб этадиган ишлар - нархни пасайтириш товарни сотишдан кейин қўшимча хизмат кўрсатиш таъсирини кучайтириш) маҳсулот сотишни кўпайтириш имкониятларини ахтаришдир. Бозор ҳудудларини кенгайтириш маҳсулотларнинг янги географик районларга (мамлакатда ёки чет элларда), бозорнинг янги сегментлари (истеъмолчилар гуруҳлари) га кириб боришини, ишлаб чиқариладиган маҳсулот учун янги истеъмол ёки тадбиқ соҳаларини излашни кўзда тутди.

Янги моделларни ўрнатиш, маҳсулотнинг сифат томонидан табақаланган турларини ишлаб чиқариш йўли билан товарлар такомиллаштирилади. Интенсив ривожланишнинг юқорида санаб ўтилган усуллари ўзаро альтернатив тарзда қаралаши мумкин, шунингдек уларни фаолият босқичлари тарзида изоҳлаш ҳам мумкин. Сўнгги ҳолда бозорни ўрганиш ҳаракатларини жадаллаштиришга қаратилган тадбирларга биринчи навбатда зўр берилади, сўнгга бозорни кенгайтиришга уриниб кўрилади, ниҳоят, бу ҳаракат фойда бермаса, корхона маҳсулотни ривожлантиришга киришади.

Интеграцион тараққиёт вариантлари ўз тармоғида мустаҳкам ҳолатга ва тармоқ ичидаги маркетинг тизимининг бўғинлари ўртасида ҳамкорликни ривожлантириш истиқболларига эга бўлган корхоналарда учрайди. Вертикал интеграцияда оқим йўли бўйлаб маркетинг тизимининг айрим бўғинлари ўртасида бирлашув ёки домий мувофиқлашув юз беради.

Регрессив ёки вертикал интеграция олдинги бўғин билан бирга ишлаб чиқарувчининг ўзи ўз хом ашё ишлаб чиқаришни ташкил этишини ёки мавжуд хом ашё етказиб берувчилар билан мустаҳкам кооперация алоқалари ўрнатишини назарда тутди. Прогрессив ёки вертикал интеграция бўғини билан бирга саноат корхонаси харид қилиш ёки улгуржи ва чакана савдони назоратга олишни, яъни савдо чиқимларини камайтириш учун тақсимотнинг оралиқ бўғинларини йўқотиб, маҳсулотни пировард истеъмолчига етказиб беришгача ўзи мустақил шуғулланишни англатади. Горизонтал интеграция маркетинг тизимининг бир хил бўғинларида тўрған корхоналар ўртасида фаолиятни ўзаро мувофиқлаштиришдан иборатдир. Масалан, бир хил маҳсулот ишлаб чиқарадиган икки саноат корхонаси бирлашиб, ишлаб чиқариш миқёсини кенгайтиради ва айна пайтда ўз харажатларини қисқартиради. Бундай бирлашма улгуржи ёки чакана савдо ташкилотлари ўртасида ҳам тузилиши мумкин, улар шу йўл билан мол етказиб берувчиларга нисбатан ўз мавқеини кўтариб, маҳсулот сотиш ҳажмини кўпайтиради.

Диверсификация йўли билан ривожланиш вариантлари гуруҳлари мазкур маркетинг тизими доирасида янада ўсиш имкониятларига эга бўлмаган ва бу имкониятни ушбу тизимдан, ташқарида қидирадиган корхоналарнинг бу хатти - ҳаракатини асоси деб ҳисоблайди. Диверсификациянинг уч кўриниши бор: жамланма (концентрик) диверсификация - корхона техникавий ёки бозор нуқтаи назаридан фирманинг илгариги товарларига ўхшаш янги маҳсулотни ишлаб чиқара бошлаганда юз беради. Масалан, телефон аппаратлари ишлаб чиқарадиган корхона ўз маҳсулот хилини кўпайтириб, авто жавоб берувчи ёки видеотелефон ишлаб чиқаришга ўтади. Шундай қилиб корхона ўз дастўрини бойитади ва истеъмолчиларнинг янги гуруҳига эга бўлади. Горизонтал диверсификация - илгари ишлаб чиқарилган маҳсулот хилига технологик алоқаси бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтишдан иборат.

Конгломерат диверсификация – фирмани маҳсулот кўламини технологик, истеъмол жиҳатдан умуман боғлиқ бўлмаган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга, сотишга тааллуқли бўлган уринишлар тушунилади.

Стратегик режалаштириш корхона фаолиятининг асосий йўналишларини белгилайди, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш соҳасидаги барча ҳаракатларнинг мақсадга мувофиқ йўналишини акс эттиради. Сўнгра

хар бир йўналиш бўйича батафсил режалар тузилади, чунки маркетинг концепциясини қўллайдиган корхоналар фаолият натижалари кўпроқ савдо соҳаси билан белгиланади, режалар орасида товар нусхасини яратишдан бошлаб то пировард сотишга қадар товар ҳаракати жараёнларини камрайдиган маркетингни режалаштириш алоҳида ўринни эгаллайди.

5.3. Корхонанинг стратегик режасини ишлаб чиқиш ва унинг мазмуни.

Стратегияни амалга оширишда мақсадлар асосида бошқариш (инглизча - management by objectives) услуби ҳам кенг тарқалган. Ушбу услуб режаларни бажаришда вазифаларни бирламчи қилиб белгилайди. Жумладан режалаштириш ва уларни назорат қилиш вазифалари инсон ресурсларини бошқариш билан бир йўла ҳал этишга ҳаракат қилади. Мақсадлар асосида бошқариш ўз навбатида: мақсадларни ишлаб чиқиш, ҳаракатлар режасини тузиш, текшириш ва баҳолаш, тузатувчи чоралари каби кетма - кетликда амалга оширилади. Жумладан ҳаракатлар режаси 6 қуйи босқичга бўлинади:

1. Мақсадларга амалий эришиш имкониятини баҳолаш.
2. Асосий фаолият учун зарурий боғланишларни аниқлаш.
3. Ҳар бир фаолиятни амалга ошириш учун зарурий бўлган роллар, муносабатлар ва тайинли ваколатларни белгилаш.
4. Ҳар бир жараён ва қуйи жараён учун керакли вақтни аниқлаш.
5. Ҳар бир жараён учун зарурий ресурсларни аниқлаш.
6. Муддатларни текшириш ва ҳаракатлар режасини тузатиш.

Мақсадлар асосида бошқариш услуби ўзининг ижобий ва салбий жиҳатларига эга ва у кўпроқ бошқариш муаммолари сифатида таҳлил этилади. Лекин, бевосита танлаш, амалга ошириш ва назорат қилиш, колаверса, унинг самарадорлиги бошқарув тизимининг изчиллигига боғлиқдир. Шу сабабли ҳар бир белгиланаётган стратегия бошқарув субъектлари томонидан танланиши ва амалга оширилиши оқибатида, уларга қуйидаги тафовутлар мавжуд бўлиши табиийдир. Жумладан, стратегияга:

- баҳо беришда;
- қарор қабул қилишда;
- образларнинг турли туманлигида;
- стратегияларни амалга оширишни қўллаб - қувватлашда;

- стратегик назоратда ва сифатда намоён бўлади. Ушбу муаммолар бошқариш муаммолари сифатида қаралса ҳам фирма мавқеининг, (имиджининг) шаклланишида, рақобат курашидаги таваккалчилик сиёсатида, фирма ходимларининг ўзаро ҳамкорлигида, режаларнинг ўз вақтида ва самарали бажарилишида яққол намоён бўлади.

Демак, стратегияни амалга оширишда, унинг самарали ва изчил бажарилишида бошқариш тизимининг хусусиятлари ва эришган салоҳияти муҳим аҳамият касб этади.

Стратегик режалар корхона фаолияти, бозор, рақобат ва бошқа омиллар тўғрисида ҳақиқий маълумотларни чуқур изланишлар ва ўрганишлар асосида ишлаб чиқилади. Стратегик режалар корхонанинг муаммолари ва имкониятларни келажакда башоратлаш учун қўлланилади. Режалар сифатининг асосий омилларидан бири бўлиб, режалаштиришда менежмент йўналиши бўйича илмий ёндашувлар ва режалаштириш ҳисобланади. Стратегик режалар 2 - 3 йилга ёки 5 ва ундан ортиқ йилга тузилиши мумкин. Комплекс режа ҳужжат тариқасида “корхона ёки фирма стратегияси“ тартиби (бўлимлари) қуйидагича таклиф қилинади.

1. Мундарижа
2. Сўз боши - муқаддима
3. Корхона ёки фирманинг қисқача маълумоти
4. Маркетинг стратегияси
5. Корхона рақобат устиворлигидан фойдаланиш стратегияси
6. Ишлаб чиқариладиган маҳсулотни янгилаш стратегияси
7. Ишлаб чиқариш стратегияси
8. Ишлаб чиқаришни таъминлаш стратегияси
9. Корхона ёки фирманинг стратегик молиявий режаси
10. Корхонанинг халқаро фаолияти стратегияси
11. Менежмент системасини ривожлантириш стратегияси
12. Корхона стратегиясини амалга оширишни ташкил қилиш
13. Иловалар.

Энди бу бўлимлар мазмуни билан танишиб чиқамиз.

1. Мундарижа охирида тузилади.
2. Стратегик режанинг муқаддимасида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

а) халқаро миқёсда корхонанинг ишлаб чиқариш маҳсулотининг аҳамиятлили ва рақобатбардошлиги нуқтаи назаридан маҳсулот сифати, ресурслардан тежамли фойдаланиш бўйича корхонанинг мамлакат ёки ҳудуд миқёсидаги ўрни;

б) корхонанинг халқаро кўрик ва танловларда кўлга киритган дипломлари, мукофотлари, ихтиро ва кашфиётлари учун патентлар сони шу корхона нуфузи;

в) режалаштирилган йилда ва ўтган 5 йил ичида корхонанинг асосий техник - иқтисодий кўрсаткичлари, фондлар, капитал (сармоя), фирма ходимлари тўғрисида қисқача тавсифнома;

г) аниқ бозорлар бўйича товарлар рақобатбардошлиги кўрсаткичлари, сертификатлар номери ва уларни олган саналари;

д) ўтган йиллар келажак истиқболи динамикасида корхона ёки фирма менежменти технологияси, ташкил қилиш асосий кўрсаткичлари;

е) корхона фаолиятининг ишончлигини тасдиқловчи фактлар ва ҳуқуқий ҳамда иқтисодий кафолатлар;

Муқаддима «корхона стратегияси» нинг ҳамма бўлимлари ишлаб чиқарилгандан кейин тузилади.

3. Корхона ёки фирма тўғрисида қисқача маълумот бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

- фирманинг мақсади;
- корхона, фирма ташкилий, ҳуқуқий шакли;
- корхона устави, хусусиятлари;
- нуфузли ҳамкорлар ва ташқи муҳит билан алоқалар;
- корхона ёки фирма ташкилий тузилмаси;
- бозорда маҳсулот ёки товар ишлаб чиқариш тавсифномаси ва унинг аниқ бозорларда рақобатбардошлиги;
- корхона ёки фирманинг ўтган давр ва келгусидаги фаолиятининг техник иқтисодий кўрсаткичлари ва тижорат сирини кўрсатмайдиган бошқа маълумотлар.

4. Маркетинг стратегияси бўлимида қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- корхоналарда қўлланиладиган стратегик маркетинг концепцияси;
- маркетинг бўлимлари вазифалари ва функциялари;

- бозор стратегик сегментацияси (табақаланиши) натижалари ва технологияси;
 - нарх шаклланиши стратегияси, корхона ёки фирма маҳсулоти ёки товарлари баҳосини башоратлаш;
 - бозорни эгаллаш стратегияси;
 - янги товарлар ишлаб чиқариш стратегияси;
 - товарларни тарқатиш усул ва услубларини танлаш;
 - корхонани келажакда ривожлантириш стратегиясини танлаш;
 - маҳсулот рақобатбардошлиги меъёрий кўрсаткичлари.
5. Рақобат устиворлиги стратегияси бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:
- фирма ёки корхона микромуҳити, ҳудуд инфратузилмаси ва макромуҳитнинг омилларини таҳлил қилиш;
 - корхона ёки фирма менежмент системаси, ташкил қилиш, ходимлар технология, техника ҳолатини таҳлил қилиш;
 - маркетинг стратегияси бўлимини таҳлил қилиш;
 - корхона рақобат устиворлигини аниқлаш;
 - корхона ёки фирма стратегик омилларини танлаш ва асослаш;
 - корхона ёки фирма стратегиясига устиворлик стратегик омилларининг мослигини таҳлил қилиш.
6. Ишлаб чиқарилган маҳсулотни янгилаш стратегияси бўлимида:
- маркетинг стратегияси бўлими таҳлили натижалари;
 - маҳсулот сифатини ошириш стратегияси;
 - корхонада ресурсларни тежаш стратегияси;
 - фирма ва асосий рақобатчилар товарлари рақобатбардошлиги кўрсаткичларининг башороти;
 - ишлаб чиқарилган маҳсулотни янгилаш стратегиясини ишлаб чиқаришда қўлланилган технологиялар, услублар, принциплар, илмий ёндашувларни изоҳлаш;
 - инновацион лойиҳаларни техник иқтисодий асослаш.
7. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегияси бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:
- ишлаб чиқаришнинг ташкилий техник даражаси таҳлили;
 - жамоа ижтимоий ривожланишининг таҳлили;

- атроф табиий муҳитни муҳофаза қилиш бўйича корхона фаолиятини таҳлил қилиш;
 - ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясини таҳлил қилиш;
 - фирма ёки корхона ташкилий тузилмасини таҳлил қилиш;
 - ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг санаб ўтилган аспектларини башорат қилиш;
 - башоратларни техник иқтисодий асослаш;
8. Ишлаб чиқаришни таъминлаш стратегиясида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:
- ишлаб чиқаришни услубий, ахборотли, ресурс билан ва ҳуқуқий таъминлаш сифатини таҳлил қилиш;
 - ҳужжатлар, ахборотлар, ресурслар, таъминотчилар билан оптимал алоқаларни йўлга қўйиш;
 - ахборотлар, турли кўринишдаги ресурслар, норматив услубий ҳужжатлар билан ишлаб чиқаришни таъминлаш янги стратегиясини ишлаб чиқиш.
9. Корхона ёки фирманинг стратегик молиявий режаси бўлимида қуйидаги саволлар ёритилиши керак:
- аниқ бозорларда аниқ товарларнинг иқтисодий кўрсаткичлари (баҳо, рентабеллик, самарадорлик), фаолият кўрсатган корхонанинг иқтисодий кўрсаткичлари (сотиш ҳажми, фойда), ресурслар турли хилдан фойдаланиш кўрсаткичлари;
 - корхона, бозор, товарлар бўйича молиявий кўрсаткичларнинг ўзгаришини башоратлаш.
10. Корхонанинг халқаро фаолият стратегиясида қуйидагилар ёритилиши керак:
- экспорт килувчининг стратегик мақсади;
 - импрот килувчининг стратегик мақсади;
 - корхона ёки фирма халқаро фаолият стратегиясини танлаш ва башоратлаш.
11. Менежмент системаси ривожланиши “стратегиясида” қуйидаги саволлар ёритилиши керак:
- ўтган 5 йил ичида фирма менежмент системаси фаолияти сифати ва самарадорлигини таҳлил қилиш;

- фирма менежмент системаси компонентларининг структураси, мазмуни ва ўзаро боғлиқлигида “тор“ жойларини аниқлаш;
- менежмент системасини ривожлантириш стратегиясини асослаш ва мувофиқлаштириш.

12. Корхона стратегиясини амалга оширишни “ташkil қилиш” саволлари қуйидагилар ёритилиши керак:

- ўтган 5 йил ичида корхона стратегиясини амалга оширишни ташkil қилиш таҳлили;
- стратегик режаларни назорат ва ҳисобида мотивация, тартибга келтириш системасида, жараёнларни ташkil қилишда (ритмлик, узлуксизлик, тўғри аниқлилик пропорционаллик принципларини бажаришда) “тор“ жойларни аниқлаш;
- корхона стратегиясини амалга оширишни ташkil қилиш бўлимини асослаш ва мувофиқлаштириш.

13. “Корхона” стратегияси иловаларида қуйидаги материаллар киритилиши таклиф қилинади:

- рақобатчилар характеристикаси;
- кўрсатмалар, услубиётлар, стандартлар, технологияларни ёритиш, дастурлар ва бошқа ёрдамчи материаллар;
- ҳисоб - китоблар учун берилган материаллар;
- тушунтириш хати ва бошқалар.

Стратегик режалаштиришда қарор қабул қилиш операциялари.

Стратегик режалаштиришда бошқариш қарорларини қабул қилиш операциялари ва қилинадиган ишлари қуйидаги жадвалда тасвирланган:

Жадвал - 4

Стратегик режалаштиришда қарорлар қабул қилишнинг операциялари ва қилинадиган ишлар

Операциялар	Қилинадиган ишлар
1. Ишга тайёрлаш	1. Режали ишлар даражасини таҳлил қилиш; 2. Муаммоларни аниқлаш; 3. Режалаштириш бўйича вазифаларни аниқлаш; 4. Ишларни бажариш учун гуруҳларнинг шаклланиши; 5. Кадрларни ўргатиш;

	6. Ишларни бажариш бўйича ҳужжатларни чоп этиш (дастурлар, буйруқлар, низомлар);
2. Товар рақобат-бардошлигини ошириш муаммоларини шаклланишини аниқлаш	1. Бозорни ўрганиш ва шу товарга эҳтиёж даражасини аниқлаш; 2. 5 - 10 йилда товар ишлаб чиқариш ва унинг техник-иқтисодий даражасини ривожлантириш тенденцияларини аниқлаш 3. Муаммоларнинг иқтисодга ва атроф - муҳитга салбий таъсир кўрсатилишини баҳолаш; 4. Товар рақобатбардошлигига таъсир қилувчи макро ва микро муҳит омилларини аниқлаш; 5. Бозор сегментацияси; 6. Муаммоларни таркибий қисмларга ажратиш; 7. Янги товар рақобатбардошлигини кўрсаткичлари дарахтини ясаш; 8. Фирманинг ресурслар имкониятларини аниқлаш;
3. Ахборотларни ахтариш (ёки излаш)	1. Ахборотлар талабларини ўрнатиш; 2. Ахборотлар манбаларини ўрнатиш; 3. Ахборотлар қабул қилиш каналларини аниқлаш; 4. Ахборот тўрини ва унинг сонини аниқлаш; 5. Ахборотни тўплаш ва кодлар бўйича жойлаштириш;
4. Ахборотни қайта ишлаш	1. Ахборотнинг тўлиқлигини текшириш; 2. Ахборотнинг ҳақиқийлигини текшириш; 3. Ахборотларни гуруҳларга ажратиш; 4. Олинган ахборотларни корхонада мавжуд бўлган ахборотлар билан таққослаш; 5. Ахборотларни сифатий таҳлил қилиш;
5. Ресурслар билан таъминланиш имкониятини аниқлаш	1. Мақсадларни амалга ошириш шароитларини таҳлил қилиш; 2. Турли хилдаги ресурсларга эҳтиёжни башоратлаш; 3. Бошқариш органлари фаолиятининг зарурлигини аниқлаш.
6. Мақсадларга эришиш	1. Якуний мақсадлар дарахтини ясаш; 2. Мақсадларни амалга оширишнинг илмий янгилигини

	ва амалий баҳоланишини аниқлаш 3. Янги товар техник - иқтисодий, экологик кўрсаткичларини яхшилаш нормативларини келишиш ва уларнинг шаклланиши; 4. Функционал қиймат таҳлили услубидан фойдаланган ҳолда товарлар ресурслар сиғимини ва уни оптималлаштиришни аниқлаш; 5. Мақсадларни амалга ошириш кетма-кетлигини аниқлаш; 6. Иерархия даражаси бўйича мақсадларни тартибга солиш;
7. Режали топшириқларнинг шаклланиши	1. Топшириқни бажарувчилар таркибини аниқлаш; 2. Аниқ бажарувчи томонидан топшириқнинг шаклланиши; 3. Топшириқни бажариш муддатларини оптималлаштириш; 4. Топшириқларни бажариш дастурини тузиш
8. Режали ҳужжатларни расмийлаштириш.	1. Режали ҳужжатлар формаларини танлаш; 2. Қўшимча ҳисобларни бажариш, уларни техник-иқтисодий асослаш; 3. Режали ҳужжат лойиҳаларини расмийлаштириш, уни келишиш ва тасдиқлаш; 4. Режали ҳужжатни чоп этиб кўпайтириш ва бажарувчига етказиш.
9. Қарорларни амалга ошириш, уларни бажаришни назорат қилиш ва мотивация	1. Бажарувчига етказиш учун режали ҳужжатнинг бажарилиши тўғрисида буйруқ чиқариш; 2. Режали топшириқларни бажаришни таҳлил қилиш; 3. Режали топшириқларнинг бажарилишини назорат қилиш ва уларнинг ҳисоби; 4. Режали топшириқларни сифатли ва ўз муддатида бажариш, мотивация; 5. Истеъмолчилар талаблари бўйича режали топшириқларни бажарилишини таҳлил қилишни тартибга солиш.

5.4. Корхона бизнес режаси мазмуни.

Корхона бизнес режасининг асосий функциялари.

Бизнес режа корхона (фирма)нинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатлардан бири ҳисобланади. Шу билан бирга у:

А) корхона раҳбарларига стратегия ҳолатини аниқ билишга ёрдам бериб самарали бошқаришга олиб келади.

Б) бозор иқтисодиёти шароитида бизнесни қандай режалаштириш ва амалга оширишни ўргатади.

В) ҳақиқий фаолиятни режалаштирилган кўрсаткичлар билан таққослашга ҳам ўз вақтида уларга ўзгартиришлар киритишга ёрдам беради.

Г) корхона фаолияти бўйича керакли ахборотларни банкларга, инвесторларга ва кредиторларга таклиф этади. Яхши ишлаб чиқилган бизнес режа корхонанинг ўсиб боришига, бозорга янги мавқеларни қўлга киритишга, ўз тараққиётининг истиқболларини белгилашда, янги товарлар ишлаб чиқариш ва янги хизмат турларини яратишга мўлжалларни амалга оширишнинг мақсадга мувофиқ усуллари танлаб олишга ёрдам беради. Бизнес режани менежер, тадбиркор, фирма, фирмалар гуруҳи, консалтинг ташкилоти тайёрлаши мумкин. Уни тузишда раҳбарнинг шахсий иштироки жуда зарурдир. Шунинг учун ҳам кўпгина хорижий мамлакатлар банклари ва инвесторлари, агар бизнес режани бошидан охиригача четдан маслаҳатчи ёллаб бажарилганини ва раҳбар фақат қўл қўйганини билиб қолсалар бундай лойиҳага маблағ беришдан бош тортадилар. Бу дегани бизнес режани ишлаб чиқишда маслаҳатчилар хизматидан фойдаланмаслик керак дегани эмас, аксинча, инвесторлар томонидан эксперт маслаҳатчиларнинг хизматидан фойдаланиш мумкинлиги қўллаб қувватланади. Шу билан бирга бизнес режани ишлаб чиқишда корхона раҳбарининг ёки тадбиркорнинг шахсан ўзи иштирок этиши шарт.

Бизнес режада:

А) асосий муҳим масалалар ёритилган бўлиши;

Б) барча материаллар равон ва тушунарли қилиб баён этилган бўлиши;

В) барча материаллар ҳар хил тоифадаги одамларга, ҳатто маҳсулот (хизмат)лар ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлиши керак.

Бизнес режа корхонанинг ривожланишини яқин йилларда кўрсатувчи ҳужжат ҳисобланади. Бизнес режа 4 асосий функцияни бажаради:

1. Маълум вақт ичида корхона фаолияти натижаларини кўрсатувчи манба ҳисобланади.
2. Бизнес режа келажакда бизнесни олиб бориш учун концепциялар ишлаб чиқишга асос бўлади.
3. Маблағ жамғаришга асосий манбаа.
4. Корхона стратегиясини амалга оширишга восита ҳисобланади.

Бизнес режа бўлимлари.

Бизнес режа корхона стратегик режасини амалга оширишда восита ҳисобланса-да, лекин бу ҳужжатнинг тузилмаси 1 хил бўлишига қарамай уларнинг айрим бўлимларини ишлаб чиқариш ҳар хилдир. Бизнес режа таркиби қуйидагилардан иборат:

1. Мундарижа.
2. Муқаддима.
3. Корхона тавсифи.
4. Маркетинг стратегияси.
5. Янги маҳсулот ишлаб чиқариш стратегияси.
6. Маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш режаси.
7. Ишлаб чиқаришни таъминлаш режаси.
8. Ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш режаси.
9. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш режаси.
10. Корхона молия режаси.
11. Корхонанинг халқаро фаолияти.
12. Менежмент системасини ривожлантириш.
13. Бизнес режани амалга оширишни ташкил қилиш.

1, 2, 3, 4 бўлимлар стратегик режа бўлимларидан фойдаланилади.

5 бўлимда қўйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) рақобатбардошлик кўрсаткичи;
- б) маълум даврда бозорда корхона маҳсулоти сифатини аниқлаш;
- в) асосий рақобатчилар маҳсулот сифатини ва рақобатбардошлик кўрсаткичини аниқлаш;
- г) илмий изланиш конструкторлик режаси;
- д) янги маҳсулотнинг ташкилий технологик тайёрлаш режаси;
- е) шу режаларни ресурслар ва ахборотлар билан таъминлаш;
- ж) янги маҳсулот ишлаб чиқариш режасини амалга ошириш бўйича инвестицион лойиҳаларни техник иқтисодий асослаш.

6 - бўлимда қўйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) корхона бўлимлари ишлаб чиқариш қувватини ҳисоблаш;
- б) цехларда ишлаб чиқариш дастурининг шаклланиши;
- в) ишлаб чиқаришнинг боришини назорат қилишни ташкил қилиш;
- г) маҳсулот сотиш режаси;
- д) ишлаб чиқаришни рационал ташкил қилиш принциплари;
- е) корхона ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланишни таҳлил қилиш.

7 – бўлимда қўйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) турли хил ресурслар фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилиш;
- б) турли ресурсларга бўлган эҳтиёжни аниқлаш;
- в) ишлаб чиқариш моддий техник таъминлаш режаси;
- д) ишлаб чиқаришни бошқаришни ахборот билан таъминлаш;
- г) ишлаб чиқаришни норматив услубий таъминлаш.

8 – бўлимда қўйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) корхона энергетика хўжалигининг иш режаси ва уни бажаришни ташкил қилиш;
- б) корхона транспорт хўжалигининг иш режаси ва уни ташкил қилиш;
- в) корхона ремонт хўжалиги иши ва уни бажаришни ташкил қилиш;
- г) корхона омбор хўжалигининг иш режаси ва уни бажаришни ташкил қилиш;
- д) ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатишни такомиллаштириш бўйича ташкилий техник тадбирлар режаси.

9 – бўлимда қўйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) ишлаб чиқариш техник даражасини ошириш режаси;

- б) ишлаб чиқаришнинг ташкилий даражасини ошириш режаси;
- в) жамоа ижтимоий муҳити ривожланиши режаси;
- д) ишлаб чиқаришнинг ташкилий техник даражаси кўрсаткичлари (автоматизация даражаси, технологик жихозларнинг ўртача ёши, бошқариш жараёнларнинг ташкилий даражаси);
- г) атроф - табиий муҳитни муҳофаза қилиш тадбирлари режаси;
- д) ишлаб чиқаришни ривожлантириш бўйича инновацион лойиҳалар.

10 – бўлимда қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) ҳисобот ва режали даврда бозорда корхона маҳсулотлари самарадорлиги ва рақобатбардошлигини аниқлаш;
- б) корхона бюджети (ишлаб чиқариш, сотиш бюджети материаллар учун тўғридан тўғри харажатлар, маъмурий ва умумий харажатлар, фойда тўғрисида башоратлаш) ҳисоботи;
- в) корхона молия бюджети (баланс ва пул маблағлари бюджети);
- г) ижтимоий суғурта таваккалчилиги ва қимматли қоғозлар орқали бошқариш;
- д) корхона молиявий ахволини яхшилаш тадбирлари режаси.

11 – бўлимда қуйидаги саволлар ёритилиши керак:

- а) режали даврда экспорт қилувчининг мақсади;
 - б) режали даврда импорт қилувчининг мақсади;
 - в) режали даврда корхона халқаро интеграция шаклини аниқлаш;
 - г) корхона халқаро фаолият самарадорлигини оширувчи тадбирлар.
- Қолган бўлимлар стратегик режалаштириш бўлими билан мувофиқ.

Бизнес режанинг аҳамияти

Яхши тузилган бизнес режа тадбирлар учун визит карточкаси ҳисобланади. Тадбиркор инвестор кредитор ёки йирик изланишда бизнес режа орқали корхона маълумотларини тўла тўқис намоён қилиб улар билан алоқа боғлаши мумкин. Ҳар бир корхона ўз бизнес режасига эга бўлиб, унинг маҳсулотини бозорга чиқаришга кенг йўл очиб беради. Бизнес режа аниқ тузилса, корхонанинг молиялаштириш ишларига асос ҳисобланиб, корхонанинг обрўйини кўтаришга унга нисбатан рақобатчиларнинг кўпайишига олиб келади.

Рақобатбардошликни таҳлил қилиш ва рақобатчи фирмалар мавқеини баҳолаш, келгуси стратегияни ишлаб чиқишда, ички имкониятлар ва

хатарларни ўз вақтида англашга муҳим замин яратади. Таҳлилий услубларни қўллаш асосида рақобатбардошлик мавқеларига оператив баҳо бериш, келгуси тадбирларни аниқлаш имкони вужудга келади.

Бизнес режа корхонанинг ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳанинг синчиклаб ишлаб чиқилганига ишонч ҳосил қилишлари ва унинг самарали эканлигидан хабардор бўлишлари керак. Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқишдан олдин бизнес режани синчиклаб ўрганиб чиққанлар билан учрашадилар.

Бизнес режанинг аҳамияти яна шундан иборатки, бизнес режа қуйидаги вазифаларни ҳал қилишга имкон беради:

А) корхона тараққиёти (стратегия, дастур, лойиҳа) йўналишларининг иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини асослаш;

Б) фаолиятнинг кутилаётган молиявий натижаларини, биринчи галда, сотув қўламини, сармоядан олинadиган даромадлар, фойдани ҳисоблаб кўриш;

В) танлаб олинган стратегияни амалга ошириш учун зарур бўлган маблағлар манбаини, яъни молиявий ресурсларни жамлаш усулларини белгилаш;

Г) мазкур режани амалга ошира оладиган ходимларни танлаб олиш ва хоказо.

Қўйилган мақсадга мувофиқ, ўз ишини қандай бошлаш, қай усулда ишлаб чиқаришни самарали юргизиш ва товарни бозорга олиб чиқиш мумкин, янги ишлаб чиқаришни ким ташкил этади ва қачон дастлабки даромад олинади, таваккалчиликни қандай камайтириш, оёққа туриб олиш ҳамда рақобат курашида ютиб чиқиш мумкин каби саволларга корхона раҳбари ёки тадбиркор ўзининг бизнес режасини ишлаб чиқишда жавоб олади.

Таянч иборалар:

Режанинг ижтимоий мўлжалга йўналтирилиши, режанинг иқтисодий асосланиши, режалаштириш системасини автоматлаштириш, корхона бозор стратегияси, конъюнктура, дифференцияланмаган маркетинг, дифференцияланган маркетинг, комплекс маркетинг, товарни тарқатиш

каналлари, интенсив ўсиш, интеграцион ўсиш, диверсификацион ўсиш, регрессив ёки вертикал интеграция, концентрик диверсификация, горизонтал диверсификация. Стратегик режа, мақсадлар асосида бошқариш услуги, ишлаб чиқариш стратегияси. Бизнес-режа, маркетинг стратегияси, корхона молия режаси.

Хулоса

Бизнес - режа ва корхона стратегияси сифати қўлланиладиган илмий - режавий ёндашишлар ва режалаштириш тамойиллари асосида аниқланади.

Корхона бозор стратегияси шаклланиши конъюктурани таҳлил қилишдан бошланади. Конъюктура - бу талаб ва таклиф орасидаги муносабатлар, товар захиралари ва баҳолар ҳаракати ва бошқа иқтисодий кўрсаткичларни ўз ичига олувчи иқтисодий ҳолатдир. Янги моделларни ўрнатиш, маҳсулотнинг сифат томонидан табақаланган турларини ишлаб чиқариш йўли билан товарлар такомиллаштирилади.

Стратегик режалаштириш корхона фаолиятининг асосий йўналишларини белгилайди, маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш соҳасидаги барча ҳаракатларнинг мақсадга мувофиқ йўналишини акс эттиради. Стратегик режалар корхона фаолияти, бозор, рақобат ва бошқа омиллар тўғрисида ҳақиқий маълумотларни чуқур изланишлар ва ўрганишлар асосида ишлаб чиқилади.

Назорат саволлари:

1. Режалаштириш тамойилларини айтинг.
2. Режанинг ижтимоий мўлжалга йўналтирилганлиги деганда нимани тушунаси?
3. Режанинг иқтисодий асосланиши нимани ифодалайди?
4. Тамойиллар асосида режалар қандай тузилади?
5. Корхона бозор стратегияси қандай шаклланади?
6. Бозорни эгаллаш стратегиясининг қандай турларини биласиз?
7. Корхона ўсиш имкониятлари асосий йўналишлари нимадан иборат?
8. Сотини рағбатлантириш стратегиясининг шаклланиши қандай ишларни бажаришга асосланади?
9. Регрессив ёки вертикал интеграция деганда нимани тушунаси?
10. Стратегик режа нима?

- 11.Режалаштириш тизимида режалаштириш турларини айтинг.
- 12.Стратегик режанинг муқаддимасида нималар ёритилади?
- 13.Рақобат устиворлиги стратегияси бўлими нима учун зарур ҳисобланади?
- 14.Корхона стратегиясини амалга оширишни «ташқил қилиш» бўлимида қандай саволлар ёритилиши керак?
- 15.Стратегик режалаштиришда қарорлар қабул қилишнинг қандай операцияларини биласиз?
11. Бизнес-режа қандай асосий функцияни бажаради?
- 12.Корхонада бизнес-режа нима мақсадда тузилади?
- 13.Бизнес-режа қандай бўлимларни ўз ичига олади?
- 14.Менежмент системасини ривожлантириш бўлимида қандай саволлар ёритилади?
- 14.Бизнес режанинг аҳамияти нимадан иборат?

6. ЯНГИ МАҲСУЛОТ ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛИЙ ТЕХНОЛОГИК ТАЙЁРЛАШ.

6.1. Янгиликлар киритиш ва инновация.

Инновациянинг зарур хусусиятлари бўлиб, фан - техникада янгилиги, ишлаб чиқаришда қўлланилиши мумкинлиги ва тижорат объекти бўлиши мумкинлигидир.

Инновация тўғрисида гапирадиган бўлсак, қуйидаги тушунчаларни ўзлаштиришимиз лозим:

1. Янгилик - бу янгича тартиб, янгича услуб, кашфиёт.
2. Янгилик киритиш - шу янгиликнинг амалда қўлланилиши.
3. Инновация - янгиликнинг тарқатилиши.

Инновацион жараённинг уч шаклини ажратиш зарур:

- оддий ташкилот ичидаги;
- оддий ташкилотлараро;

- кенгайтирилган.

Оддий ташкилот ичидаги инновацион жараён бу - янгиликнинг ташкилот ичида яратилиши ва унинг ўзида қўлланилиши.

Оддий ташкилотлараро инновацион жараёнда янгилик - савдо-сотиқ предмети сифатида намоён бўлади.

Кенгайтирилган инновацион жараён бу - янги янгилик киритувчи ишлаб чиқарувчиларнинг намоён бўлиши, ишлаб чиқариш монополиясининг бузилишидир.

Оддий инновацион жараён икки фазада кенгайтирилган жараёнга ўтиши мумкин:

1. Янгиликни яратиш ва тарқатиш.

2. Янгилик киритиш диффузияси.

Инновация диффузияси - ўзлаштирилган инновацияни тарқатиш ва янги шароитларда қўллаш.

Инновацион жараён субъектлари қуйидаги гуруҳларга бўлинади:

1. Новаторлар (ташкилот ичида бўлади) - фан-техника тараққиёти генератори.

2. Дастлабки реципиентлар - биринчи бўлиб янгиликни жорий қилган тадбиркорлар.

3. Дастлабки кўпчилик - янгиликни жорий қилган фирмалар.

4. Қолоқлар - маънавий эскирган янгиликни энди жорий қилувчи фирмалар.

Инновацион жараён циклик характерга эга ва қуйидагича ёзилади:

ФТ - АТ - ИЧ - Л - К - У - СИЧ - М - С.

ФТ - фундаментал тадқиқотлар (ФТР янгиликларидан кашфиёт қилиш);

АТ - амалий тадқиқотлар (кашфиётлардан амалда фойдаланиш);

ИЧ - ишлаб чиқиш;

Л - лойихалаш;

К - қурилиш;

У - ўзлаштириш;

СИЧ - саноатда ишлаб чиқариш;

М - маркетинг;

С - сотув.

Инновацион менежмент - бу инновацион жараёнларни, инновацион фаолиятни, бу фаолият билан банд бўлган ташкилий структура ва унинг персоналини бошқариш тамойиллари, услублари ва формалари тўпламидир.

Унинг учун қуйидагилар тааллуқли:

- мақсадни қўйиш ва стратегияни танлаш;
- цикл босқичлари: - режалаштириш;
- шароитларни аниқлаш ва ташкил қилиш;
- ижро этиш;
- раҳбарлик.

Инновациялар туркумлари.

1. Технологик параметрларга боғлиқ равишда инновациялар маҳсулотли ва жараёнли инновацияларга бўлинади.

Маҳсулотли инновация деганда янги хом - ашё, материаллар ва ярим фабрикатларни қўллаш ва янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш тушунилади.

Жараёнли инновация - ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг янги услублари (технологик жараён ўзгаришлари) ҳисобланади.

2. Инновацион бозор учун янгилиги бўйича инновациялар қуйидагиларга бўлинади:

- а) жаҳонда тармоқ учун янги;
- б) мамлакатда тармоқ учун янги;
- в) алоҳида корхона учун янги.

3. Тизимдаги ўрни бўйича инновациялар қуйидагиларга бўлинади:

- а) ишлаб чиқаришга кириш томонидаги инновациялар;
- б) ишлаб чиқаришдан чиқиш томонидаги инновациялар;
- в) корхона структураси инновациялари.

4. Киритиладиган ўзгаришларнинг чуқурлиги жиҳатидан қуйидагиларга бўлинади:

- а) радикал (тубдан ўзгартирадиган);
- б) такомиллаштирувчи (яхшилайдиган);
- в) Модификацион (замонавийлаштирадиган).

5. Фаолият соҳаси бўйича инновациялар қуйидагиларга бўлинади:

- а) технологик;
- б) ишлаб чиқариш;
- в) иқтисодий;
- г) савдо - сотиқ;
- д) ижтимоий;
- е) бошқариш.

6.2. Инновацион стратегияни танлаш услублари.

Инновацион стратегияни ишлаб чиқишнинг асосини маҳсулот ҳаётий цикли назарияси, фирманинг бозорий ҳолати ва у ўтказётган илмий - техникавий сиёсат ташкил этади.

Инновацион стратегиянинг қуйидаги турларини ажратадилар:

1. Ҳужум стратегияси - бу стратегия тадбиркорлик рақобатчилиги принципларига эга бўлган фирмалар учун мўлжалланган. У кўпинча кичик инновацион фирмалар учун тааллуқли.

2. Ҳимоя стратегияси - фирманинг рақобат принципларини сақлаб қолиш. Бундай стратегия жадал илмий тадқиқот ишларини талаб этади.

3. Иммитацион стратегия (иммитация - ҳаётда бўладиган воқеаларни символлар орқали ифодалаш). Бу стратегия кучли бозорий ва технологик

ҳолатларга эга бўлган фирмаларга тааллуқли. У ёки бу янгиликларни биринчи марта ўзлаштирмаётган фирмалар томонидан қўлланилади.

Маҳсулот ҳаётий цикли назариясига асосланиб ишлаб чиқилган инновацион стратегия, маҳсулот қайси ҳаёт даври фазасида эканлигини ҳисобга олади.

1. Ғоянинг туғилиши. Масалан, кашфиёт даври ва ишлаб чиқариш даври.

2. Туғилиш. Масалан, техник қарорнинг расмийлаштирилиши ва эксперимент фирманинг патент фирмага ўтиш жараёнининг бошланиши.

3. Тасдиқлаш. Масалан, конструктив схемани ва дастлабки намуналарни яратиш ва патент фирмадан виолент фирмага ўтиш жараёнининг бошланиши.

4. Барқарорлик. Масалан, виолент фирманинг жаҳон бозорига чиқиши.

5. Қисқартириш - сўнишнинг бошланиши. Масалан, яратилган техникавий тизимни оптималлаштириш тўғрисида фикрнинг биринчи марта туғилиши.

6. Сўниш. Масалан, йирик ишлаб чиқаришдан ўрта ва кичик бизнесга мослаштириш.

7. Охират. Масалан, фойдаланиладиган техника функциясини ўзгартириш тўғрисида фикрнинг пайдо бўлиши.

8. Деструктуризация - тизимнинг ҳаёт фаолияти ҳамма жараёнларининг тўхталиши. Масалан, фирманинг тугатилиши.

Фан ва техниканинг ривожланиш тенденциясини аниқлаш услублари қуйидаги тўртта услубда мужассамлашган:

1. Структура - морфологик таҳлил услуби. Бу услуб янги тадқиқотларнинг ички таркибини аниқлаш учун қўлланилади ва тармоқ ичи даражасида фан - техника тараққиёти стратегиясини шакллантиришга имкон беради.

2. Чоп этиш фаоллиги характеристикаларини аниқлаш услуги. Бу услуб тармоқ даражасида фан - техника тараққиётини шакллантириш учун қўлланилади.

3. Терминологик ва лексик таҳлил услуги. Янгиликларнинг дастлабки босқичларида принципиал янгиликларнинг туғилишини аниқлаш ва кутиладиган ўзгаришларнинг йўналишини башорат қилишга имкон беради.

4. Кўрсаткичлар услуги. Техник тизим кўрсаткичларининг динамик (кўп йиллик) тавсифларини ўрганиш.

Стратегия танлови қўйилган мақсаддаги ҳар бир йўналиш бўйича амалга оширилади.

Стратегияни танлашда БКГ матрицаси ҳам қўлланилади. Бунда "Юлдузлар"га қарашли фирмалар ўсиш стратегиясини танлайди. Барқарор тармоқларда юқори ўсиш ҳиссасига эга бўлган фирмалар ("Соғин сигирлар") чекланган ўсиш стратегиясини танлайди. Бозорда кам ҳиссага эга бўлган фирмалар ("Итлар") ортиқчани айириш стратегиясини танлайди.

Стратегияни танлашда маҳсулот - бозор матрицасини ҳам қўллаш мумкин.

У ёки бу стратегияни танлашда раҳбарият 4 та омилни ҳисобга олиши керак:

1. Таваккаллик.
2. Олдинги стратегияларни билиш.
3. Вақт омили.
4. Мулк эгаларига мослашиш.

Стратегияни ишлаб чиқиш қуйидагича бўлиши мумкин:

- юқоридан пастга;
- пастдан юқорига;
- маслаҳатчи фирмалар ёрдами билан.

Талаб ва уни таҳлил қилишнинг вазифаси.

Янгиликка бўлган талабни таҳлил қилиш қуйидаги йуналишларда амалга оширилади:

- а) чиқариладиган янги маҳсулот ёки хизматга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш;
- б) киритиладиган янгиликка талабни ва унга таъсир қиладиган турли омилларни таҳлил қилиш;
- в) корхона фаолияти натижасига талабнинг таъсирини таҳлил қилиш;
- г) сотишнинг максимал имкониятларини аниқлаш ва сотиш режаси аввалги учта вазифасини, ҳамда, фирманинг ишлаб чиқариш имкониятларини ҳисобга олган ҳолда асослаш.

Янгилик киритишга бўлган талаб таҳлилининг ўзига хос хусусиятлари мавжуд бўлади.

Талаб маълум бозорда ва маълум вақт оралиғида маҳсулот сотилиши мумкин бўлган нархларнинг бирида харидор сотиб олишни хоҳлайдиган ва кодир бўлган маҳсулотнинг ҳажмини акс эттиради.

6.3. Ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёрлаш.

Янги маҳсулотни яратишни, ишлаб чиқаришнинг техник базасини ривожлантиришни ва уни ташкил қилишни такомиллаштиришни таъминловчи техник ташкилий тадбирларнинг йиғиндиси ишлаб чиқаришни техник тайёрлашни англатади. Ишлаб чиқаришни техник тайёрлаш корхонада техник ривожланиш режасининг бажарилишида ўз ифодасини топади. Бу режа корхонанинг бизнес режасида ҳам ўз аксини топиб унинг бўлимлари қуйидагилардан иборатдир:

- илмий изланиш, конструкторлик ишларини ўтказиш;
- янги маҳсулот турларини яратиш, ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш;
- прогрессив технологияни ишлаб чиқаришда тадбиқ қилиш, ишлаб чиқариш жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш;

- меҳнатни илмий ташкил қилишни тадбиқ қилиш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш, режалаштириш ва ташкил қилишни такомиллаштириш.

Ишлаб чиқаришни техник тайёрлаш қуйидагиларга бўлинади:

- 1) Илмий изланишли тайёрланиш,
- 2) лойиҳали конструкторлик тайёрланиш,
- 3) технологик тайёрланиш,
- 4) моддий тайёрланиш,
- 5) ташкилий режали тайёрланиш.

Бирор бир вазирликка қарашли корхонада шу вазирлик топшириғига асосан изланишлар асосида илмий изланишли тайёрланиш ўтказилади. Изланишлар техник, технологик, иқтисодий, психологик ва ижтимоий муаммоларда ўтказилиши мумкин. Бунда харажатлар ва самарадорлик аниқланади.

Ишлаб чиқаришни лойиҳали конструкторлик тайёрлаш - корхонани реконструкция қилиш ва қайта жиҳозлаш, маҳсулот янги турларини яратиш лойиҳаларини ўз ичига олади. Технологик тайёрлаш ишлаб чиқариш технологик жараёнларини лойиҳалаш, жиҳозларни танлаш ва уларни ўрнатиш, техник назорат методларини ишлаб чиқиш, меҳнат, материаллар, ёкилғи, энергия сарфларини нормалаш кабиларни ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёрлаш (ИЧТТТ) маҳсулот ҳаётий даври босқичи сифатида ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш ва ишлаб чиқаришни ташкилий тайёрлашни ўз ичига олади. ИЧТТТнинг мақсади янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун технологик ва ташкилий хужжатларни тайёрлаш ҳисобланади. ИЧТТТнинг вазифалари: янги маҳсулот технологиклиги таҳлили, корхонанинг мавжуд ишлаб чиқариш қуввати, технологияси ва жиҳозлари таҳлили, янги маҳсулот ишлаб чиқиш, янги ишлаб чиқариш участкаларини лойиҳалаш, моддий техник ресурслар янги таъминотчилари билан шартномалар тузиш.

Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш - бу ўрнатилган давлат стандартлари (андозалари) ва сифатнинг техник шароитлари асосида маҳсулот ишлаб чиқаришни корхонада таъминловчи ўзаро боғланган илмий техник жараёнлар мажмуидир. Ташкилий режали тайёрлаш корхона ишлаб чиқариш структурасидаги ўзгаришларни ҳамда оғир меҳнатни йўқотиш, хом ашёни сақлаш, поток методларини тадбиқ қилиш каби муаммоларини ўз

ичига олади. Янги технологик жараёнларни тадбиқ қилиш, янги жиҳозларни ўрнатиш, янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш кадрларнинг ўз малакасини оширишга ва қайта тайёрлашга олиб келади.

Таянч иборалар:

Инновация, инновация диффузияси, хужум стратегияси, химоя стратегияси, имитацион стратегия, деструктуризация, илмий изланишли тайёрланиш, лойиҳали конструкторлик тайёрланиш, моддий тайёрланиш, технологик тайёрланиш, ташкилий - режали тайёрланиш, ишлаб чиқаришни ташкилий - технологик тайёрлаш.

Хулоса

Инновациянинг зарур хусусиятлари бўлиб, фан - техникада янгилиги, ишлаб чиқаришда қўлланилиши мумкинлиги ва тижорат объекти бўлиши мумкинлигидир. Инновацион менежмент - бу инновацион жараёнларни, инновацион фаолиятни, бу фаолият билан банд булган ташкилий структура ва унинг персоналини бошқариш тамойиллари, услублари ва формалари тўпламидир.

Янги маҳсулотни яратишни, ишлаб чиқаришнинг техник базасини ривожлантиришни ва уни ташкил қилишни такомиллаштиришни таъминловчи техник ташкилий тадбирларнинг йиғиндиси ишлаб чиқаришни техник тайёрлашни англатади. Ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёрлаш (ИЧТТТ) маҳсулот ҳаётий даври босқичи сифатида ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш ва ишлаб чиқаришни ташкилий тайёрлашни ўз ичига олади. ИЧТТТнинг мақсади янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун технологик ва ташкилий хужжатларни тайёрлаш ҳисобланади.

Назорат саволлари:

1. Инновация нима ва унинг уч зарур хусусиятлари бўлиб нималар ҳисобланади?
2. Инновацион жараён субъектлари қандай гуруҳларга бўлинади?
3. Инновацион жараённинг даврий характери айтиб беринг.

4. Қандай инновациялар турларини биласиз?
5. Инновацион стратегияни ишлаб чиқишнинг асосини нима ташкил этади?
6. Инновацион стратегия қандай турларини биласиз?
7. Фан ва техниканинг ривожланиш тенденциясини аниқлаш қандай услубларини биласиз?
8. Талаб детерминантлари деб нимага айтилади?
9. Талабнинг ташқи детерминантлари нималарни уз ичига олади?
10. Янги маҳсулотга талаб турларини айтинг.
11. Маҳсулотнинг ҳаётий даврига асосланган стратегия деганда нимани тушунаси?
12. Бозор иқтисодиёти шароитида инновацион стратегиянинг қандай йўналишлари мавжуд?
13. Стратегияни танлашда қандай омиллар ҳисобга олинади?
14. Ишлаб чиқаришни ташкилий - техник тайёрлаш босқичлари нимадан иборат?
15. Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш ягона системаси нима учун қўлланилади?
16. Ишлаб чиқаришни лойиҳали конструкторли тайёрлаш деганда нимани тушунаси?
17. Ишлаб чиқаришни ташкилий режали тайёрлаш нима?

7. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАРАЁНИНИ ФАЗОДА ВА ВАҚТ БУЙИЧА ТАШКИЛ ҚИЛИШ.

7.1. Ишлаб чиқариш жараёни тушунчаси.

Ишлаб чиқариш жараёни - бу хом-ашёнинг тайёр маҳсулотга айлангунча бўлган барча жараёнлар тушунилади. Корхонанинг мураккаб негизи бўлиб ишлаб чиқариш жараёни ҳисобланадики, бунда хом-ашё тайёр маҳсулотга айланади. Демак, ишлаб чиқариш жараёни хом ашёни тайёр

махсулотга айланишига бевосита алоқадор бўлган жараёнларни ўз ичига олади. Ишлаб чиқариш жараёни инсоннинг меҳнат предметиға меҳнат воситалари таъсири орқали амалға оширилади. Махсулот ишлаб чиқариш жараёни ёки ишлаб чиқариш жараёни меҳнат предметлари, меҳнат воситалари ва жонли меҳнатнинг ўзаро таъсирининг натижаси бўлиб ҳисобланади. Бу элементларнинг бирлашуви ишлаб чиқаришни ташкил этишни таъминлайди. Ишлаб чиқариш жараёни махсулот ишлаб чиқаришда вазифаси бир хил бўлмаган турли жараёнлардан ташкил топади. Ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметларини сифатий ўзгаришларига олиб келадиган жараёнлар асосий жараёнлар дейилади (сифатий ўзгаришлар меҳнат предметларининг ички хусусиятлари, ташқи кўриниши, шакли, ҳажми ва бошқалар). Ёрдамчи жараёнлар эса асосий жараёнларни амалға оширишда керакли шарт шароитлар яратади. Буларға қуйидагилар мисол бўла олади: турли хилдаги энергия ишлаб чиқариш, хом ашё, материаллар тайёр махсулотнинг фазодаги ўрнини алмаштириш, жиҳозлар ремонтини ташкил қилиш ва бошқалар.

Ишлаб чиқариш жараёнлари таркибий бўлимларға, яъни операцияларға бўлинади. Ишлаб чиқариш операцияси деб бир ёки бир нечта ишчилар томонидан бир иш жойида бир хил меҳнат предметлари устида ва бир хил меҳнат қуроллари билан бажарилган ишлаб чиқариш жараёнининг қисмиға тушунилади. Иш кучи, меҳнат воситаси ва меҳнат предметининг ўзаро бирлашуви бир операцияни бажаришни билдиради. Бу элементлардан бирининг ўзгариши эса бошқа операциянинг бошланишидан дарак беради. Меҳнат предметининг бир сифатий ҳолатдан иккинчи сифатий ҳолатға ўтишида қатнашадиган бир ёки бир нечта операцияларнинг бирлашмаси ишлаб чиқариш босқичи деб айтилади. Ишлаб чиқариш жараёни турли хилдаги операциялардан тузилган бўлиб, бу операциялар 2 та белги орқали классификацияланиши мумкин:

1. Ишлаб чиқариш жараёнида операциялар вазифаси бўйича операцияларға бўлинади

2. Ишлаб чиқариш жараёнида операциялар бажарилиши бўйича операцияларға бўлинади

Операцияларнинг бажарилишиға кўра 3 га бўлинади:

1. Машинада бажариладиган операциялар;
2. Машина - қўлда бажариладиган операциялар;

3. Фақат кўлда бажариладиган операциялар.

Ишлаб чиқариш жараёнида операциялар вазифаси бўйича асосий ва ёрдамчи операцияларга бўлинади. Асосий операцияларга технологик операциялар деб айтилади. Ёрдамчи операциялар ўз навбатида уч гуруҳга бўлинади:

1. Кўчувчи (ташувчи) операциялар ёки транспорт операциялари. Бу операциялар меҳнат предметларининг ўрнини фазода ўзгартиради.

2. Назорат операциялари (температурани ўлчаш ёки назорат қилиш, намликни ўлчаш, тарозида ўлчаш)

3. Хизмат кўрсатиш операциялари. Бу операциялар жараённинг бориши учун нормал шароитлар яратиб беради (иш жойини йиғиштириш, тозалаш, машина ва жиҳозларни тозалаш, ёғлаш, текшириш ва бошқалар)

Ишлаб чиқаришни рационал ташкил қилиш ишлаб чиқариш жараёнида ёрдамчи операцияларнинг умумий сонидаги солиштирма оғирлигини камайтиришни талаб қиладики, бу маҳсулот ишлаб чиқариш меҳнат сиғимини ва ишлаб чиқариш жараёни давомийлигини қисқартиради. Ишлаб чиқариш жараёнини таҳлил қилиш учун жадваллик ва графиклик методлари қўлланилади. Жадваллик усулда асосан 2 та жадвал тўлдирилади. Биринчи жадвалда ишлаб чиқариш жараёни операцияларга бўлиниб, операциялар бажарилиши ва вазифаси бўйича классификацияланади. Иккинчи жадвалда операциялар сони аниқланиб, уларнинг вазифаси ва бажарилиши бўйича миқдорлари кўрсатилади ва ишлаб чиқариш жараёни механизация даражаси ҳисобланади.

График усулда ҳар хил операциялар геометрик шакллар билан ва чизиқлар билан белгиланади. Улар қуйидаги кўринишда бўлади:



- Технологик операциялар



- Кўчувчи операциялар



- Назорат операциялар



- кўлда бажариладиган операциялар



- машина - кўлда бажариладиган операциялар



- машинада бажариладиган операциялар

Ишлаб чиқариш жараёнини таҳлил қилиш учун ҳар бир гуруҳ операцияларининг умумий миқдоридаги нисбий вазни ҳисобланади. Бизга

маълумки, ишлаб чиқариш жараёнида асосий ишни технологик операциялар бажаради. Шунинг учун уларнинг асосий сони қанчалик кўп бўлса, ишлаб чиқариш жараёни шунча такомиллашган ҳисобланади. Ҳар хил операцияларнинг уларнинг умумий миқдоридаги ўзаро нисбати ишлаб чиқариш жараёнининг структураси дейилади. Ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш шу жараённинг механизациялаштириш даражасини ҳисоблашга асос бўлади. Механизациялаштириш даражаси қуйидаги формула орқали топилади:

$$y_{\text{мех}} = \frac{K_{\text{м}} + K_{\text{м.к.}}}{K_{\text{ум}}} \cdot 100 \%;$$

бу ерда:

$K_{\text{м}}$ - машинада бажариладиган операциялар миқдори;

$K_{\text{м.к.}}$ - машина-қўлда бажариладиган операциялар миқдори;

$K_{\text{ум}}$ - умумий операциялар миқдори

7.2. Ишлаб чиқариш жараёнини рационал ташкил қилиш принциплари.

Таҳлил натижалари асосида ишлаб чиқариш жараёнининг структурасини яхшилаш тадбирлари ишлаб чиқилади. Ишлаб чиқариш жараёни уни рационал ташкил қилиш принциплари асосида доимий такомиллаштирилиб борилади. Асосий принциплардан бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1. Жараёнларнинг пропорционаллиги.
2. Жараёнларнинг узлуксизлиги.
3. Жараёнларнинг параллеллиги.
4. Жараёнларнинг ритмлилиги.
5. Жараёнларнинг аниқлилиги.

Корхона барча бўлинма ва цехларида маълум вақт ичида маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича алоҳида иш жойлари, участкаларнинг, жиҳозларнинг унумдорликларининг бир-бирига тўғри келишига аҳамият берилишида ишлаб чиқариш жараёнининг пропорционаллиги кузатилади.

1. Ишлаб чиқаришнинг пропорционаллик даражаси маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича ҳар бир иш жойининг ишлаб чиқариш топшириғи ва ўтказиш қобиляти катталиги орасидаги фарқлар орқали аниқланиши

мумкин. Пропорционаллик коэффиценти қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$K_n = \left(\sum_1^m \frac{n}{z} \right) / m$$

бу ерда, m - иш жойлари сони;

n - ўртача ўтказувчанлик қобиляти;

Z - маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича ишлаб чиқариш топшириғи.

Ишлаб чиқаришнинг пропорционаллигига эришишда шу ишлаб чиқаришда тор жойларнинг яъни бир иш жойининг ортқ юкланиши бўлмаслиги керак.

2. Ишлаб чиқариш жараёнининг узлуксизлиги меҳнат предметларининг ҳаракатида жиҳозлар ва ишчиларнинг ишида танаффуслар бўлмаслигини тақозо қилади. Узлуксизлилик коэффиценти қуйидаги ифода орқали аниқланади:

$$K_H = \left\{ \sum_1^m (r - t_{mex}) \right\} / m r$$

бу ерда, r - поток чизиғининг ритми

t_{tex} - иш жойида технологик операцияларнинг давомийлиги

Агар иш жойида поток чизиғининг ритми операциялар давомийлигидан катта бўлса, бу ерда жиҳозлар тўхтови содир бўлади. Агар операциялар давомийлиги поток чизиғи ритмидан катта бўлса, бу иш жойида ишлов бериш учун меҳнат предметларининг тўпланиши содир бўлади

3. Ишлаб чиқаришда жараёнларнинг параллеллиги маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича алоҳида операцияларнинг бир вақтда бажарилиши орқали ифодаланилади. Параллеллик коэффиценти қуйидаги ифода орқали аниқланади:

$$K_{nap} = T_{ц.п} / T_{ц}$$

бу ерда, $T_{ц.п}$ - параллел бажариладиган операцияларнинг давомийлиги;

$T_{ц}$ - ишлаб чиқариш даври давомийлиги.

4. Ишлаб чиқариш жараёнларининг ритмлилиги деганда ҳар бир иш жойида, бир хил вақт оралиғида, бир хил ҳажмда иш бажариш тушунилади.

Бу ерда маҳсулотнинг бир меъёрада ишлаб чиқарилиши кузатилади. Ритмлик коэффициенти қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$K_p = P_{ф.п} / P_n$$

Бу ерда, $P_{ф.п}$ - шу давр ичида режали топшириқ бўйича амалда ишлаб чиқарилган маҳсулот;

P_n - маълум бир давр ичида маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича режали топшириқ.

5. Ишлаб чиқаришда жараёнларнинг аниқлилик принципи меҳнат предметларининг барча операциялар бўйича қисқа йўлни ўтишини таъминлаш учун ишлатилади. Аниқлилик коэффициенти қуйидаги ифода орқали аниқланади

$$K_{пр} = 1 - T_{тр} / T_c$$

Бу ерда, $T_{тр}$ - транспорт кўчувчи операцияларнинг давомийлиги

Шу принципларга амал қилиш ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг самарадорлигини оширади.

7.3. Меҳнат предметларининг ҳаракат турлари.

Меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракати.

Ишлаб чиқариш жараёнини вақт бўйича рационал ташкил қилиш маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметлари ҳаракатларининг узлуксизлигига риоя қилишни талаб қилади. Бу эса бирлик вақт ичида қўшимча ҳаракатларсиз маҳсулот ишлаб чиқаришни оширишга олиб келади. Ташкилий омилларга кўра меҳнат предметларининг ҳаракатида турли хил сабабларга кўра танаффуслар бўлиши кузатилади.

Улар қуйидагилардир:

1. Корхона иш режими асосидаги танаффуслар (корхона смена-лилигига боғлиқ бўлган танаффуслар, ҳафта давомида ишланмаган кунлар билан боғлиқ танаффуслар).

2. Алоҳида турдаги жиҳозларнинг юкланишига олиб келувчи танаффуслар. Бунинг натижасида меҳнат предметларининг ишлов берилиши учун тўпланиб қолиниши рўй беради.

3. Корхоналарда ишлаб чиқаришни қониқарсиз даражада ташкил қилиш натижасида келиб чиқадиган танаффуслар (иш жойлари, жиҳозларга хизмат кўрсатишни ёмон ташкил қилиш)

4. Маҳсулотни брак ҳолда ишлаб чиқариш ёки турли хил содир бўлган авариялар учун танаффуслар.

Хом-ашё ва материаллар бир жойдан иккинчи жойга кўчирилганда уларга ишлов берилиб турли хил операциялар бажарилади. Вақт бўйича ишлаб чиқаришни ташкил қилиш меҳнат предметларининг шундай ҳаракат турини яратишни кўзда тутадик, бунда хом ашё ва материаллар, ярим фабрикатларга ишлов бериш вақтлари минимумгача қисқартирилиб, ишчилар ва жиҳозлар тўхтовлари бўлмаслигини тақозо қилади ва операцияларнинг бажарилиши аралаш максимал вақтга эга бўлади. Маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметларининг 3 хил ҳаракат тури мавжуд:

1. Кетма-кет ҳаракат.
2. Параллел ҳаракат.
3. Параллел кетма-кет ҳаракат.

Меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракат турида меҳнат предметларига партиялаб ишлов берилади. Ҳар бир операцияда меҳнат предметларининг партиясига ишлов берилгандан сўнг улар иккинчи операцияга ўтказилади. Меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракат турида ишлаб чиқариш жараёни операцияларида уларни партиялаб ишлов бериш учун зарур бўлган вақт қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$T_d = nt_1 + nt_2 + nt_3 + \dots + nt_n = n(t_1 + t_2 + \dots + t_m) = n \sum_{i=1}^m t_i$$

Бу ерда, T_d - меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракат тури давомийлиги;

n - бир партияда меҳнат предметларининг миқдори;

m - операциялар сони;

t_1, t_2, t_3, t_m - операциялар давомийлиги.

Мисол: 3 та деталдан иборат маҳсулотга ишлов бериш талаб қилинади. Ишлов беришда операциялар сони 4 та, операцияларни бажаришга кетадиган вақт қуйидагича: $t_1 = 15$ мин; $t_2 = 10$ мин; $t_3 = 5$ мин; $t_4 = 20$ мин. Берилган сонларни формулага қўйиб, қуйидагини топамиз.

$$T_d = 3 \cdot (15 + 10 + 5 + 20) = 150 \text{ мин.}$$

Буни графикда ифодалаймиз.

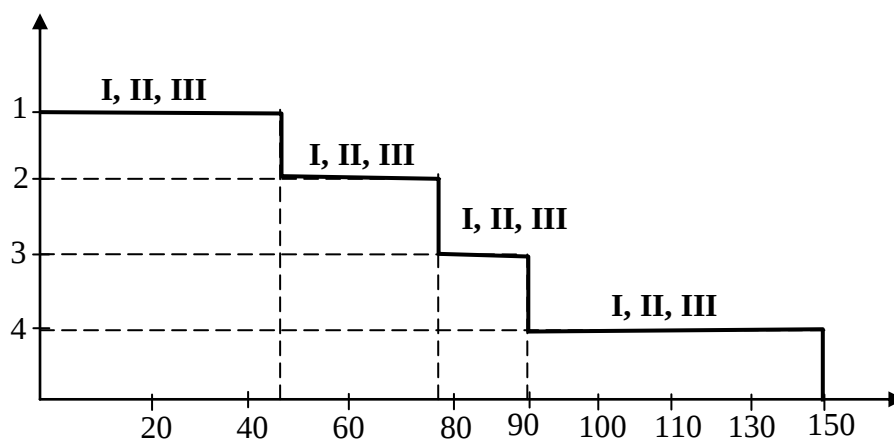


График – 1. Меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракат тури.

Меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракат турида ҳар бир иш жойида маҳсулот кўп туради. Шунинг учун маҳсулотлар партиясига ишлов бериш умумий давомийлиги ҳам ошиб боради.

Меҳнат предметларининг параллел ҳаракат тури.

Меҳнат предметларининг параллел ҳаракат турида меҳнат предметлари олдинги операциядан кейинги операцияга доналаб ўтказилади. Меҳнат предметларининг параллел ҳаракат турида зарур бўладиган вақт куйидаги формула орқали аниқланади:

$$T_{\partial}^{nap} = \sum_{i=1}^m t_i + (n-1) \cdot t_{yz}$$

бу ерда, t_{yz} - узун операцияга кетадиган вақт.

Меҳнат предметларининг параллел ҳаракат турида маҳсулот партияларига ишлов бериш давомийлиги қисқаради. Аммо операциялар бўйича ишлов бериш вақтларининг тенгсизлиги машиналарда бажариладиган операциялар ишида танаффусларни келтириб чиқаради. Танаффуслар куйидагича аниқланади: $\tau = t_{yz} - t_i$

Олдинги мисол берилганлари асосида меҳнат предметларининг параллел ҳаракатини аниқлаймиз. Рақамларни формулага қўйиб куйидагиларни ҳосил қилиб, график чизамиз.

$$T_d = (15 + 10 + 5 + 20) + (3-1) \cdot 20 = 90 \text{ мин.}$$

$$\tau = 20 - 15 = 5; \tau = 20 - 10 = 10; \quad \tau = 20 - 5 = 15; \quad \tau = 20 - 20 = 0.$$

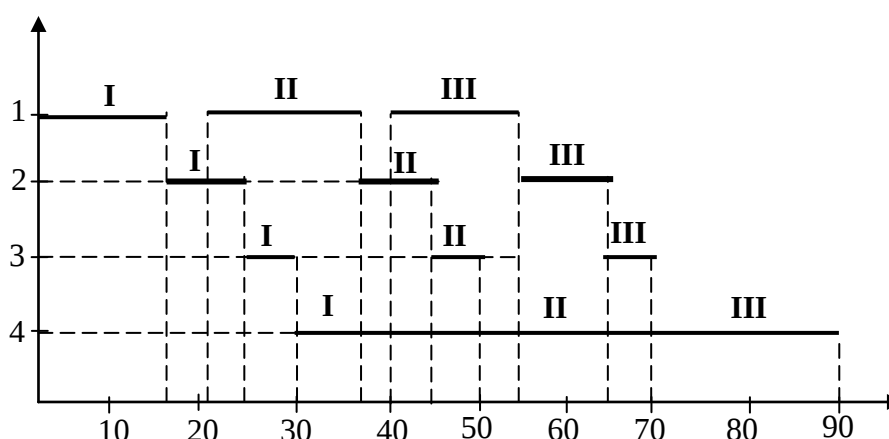


График – 2. Меҳнат предметларининг параллел ҳаракат тури.

Меҳнат предметларининг параллел-кетма-кет ҳаракати.

Меҳнат предметларининг параллел кетма-кет ҳаракат турида меҳнат предметлари бир операциядан иккинчи операцияга доналаб ёки аралаш операцияларга кетадиган вақтга боғлиқ ҳолда партиялаб узатилади. Узун операцияларда ишлов берилган меҳнат предметлари қисқа операцияларга ишлов бериш учун партиялаб ўтказилади, қисқа операциялардан узун операцияларга эса доналаб ўтказилади. Узун операция деб, иккита қисқа операция орасида жойлашган операцияларга айтилади. Қисқа операциялар деб эса иккита узун операция орасидаги операцияларга айтилади. Меҳнат предметларининг параллел кетма-кет ҳаракати тури давомийлиги қуйидаги формула орқали аниқланади.

$$T_{\partial}^{n/n} = \sum S + n \cdot t_{ox}$$

бу ерда, S - олдинги ва кейинги операцияларнинг бир-бирига нисбатан қўшилиш вақти йиғиндиси;

t_{ox} - охирги операция давомийлиги.

Агар кейинги операциянинг давомийлиги олдинги операциянинг давомийлигидан катта бўлса, унда кейинги операциянинг қўшилиш вақти олдинги операциянинг давомийлигига тенгдир.

$$t_{i+1} > t_i \quad \text{бўлса} \quad S = t_i$$

Агар тескари ҳол $t_i > t_{i+1}$ бўлса, унда қўшилиш вақти қуйидаги формула билан ҳисобланади: $S = (t_i - t_{i+1}) \cdot (n + t_{i+1})$

Олдинги мисол берилганларидан фойдаланиб, рақамларни формулаларга қўйиб, меҳнат предметларининг параллел кетма-кет ҳаракатини аниқлаймиз.

$$S_1 = (15-10) \cdot 3 + 10 = 25$$

$$S_2 = (10-5) \cdot 3 + 5 = 20$$

$$S_3 = 5$$

$$\Sigma S = S_1 + S_2 + S_3 = 25 + 20 + 5 = 50$$

$$T = 50 + (3 \cdot 20) = 110 \text{ мин.}$$

Шу ҳаракат тури бўйича график чизамиз.

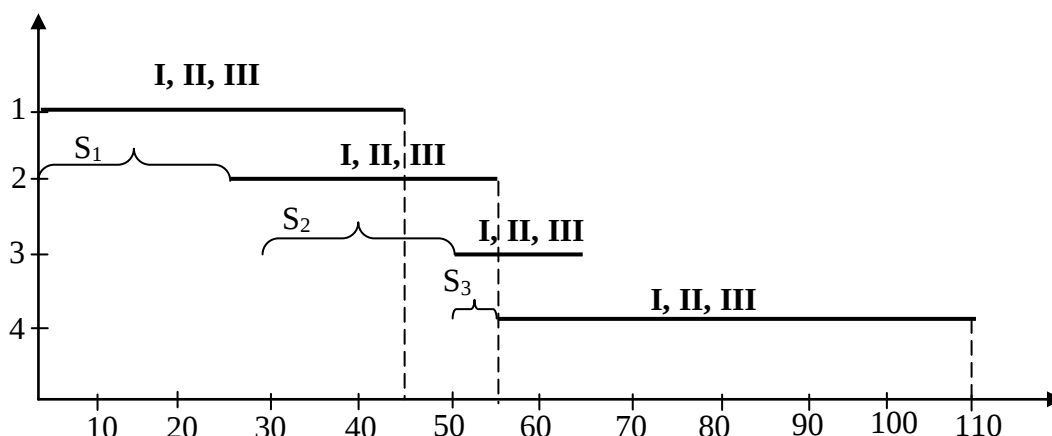


График- 3. Мехнат предметларининг параллел - кетма-кет ҳаракат тури.

Мехнат предметларининг параллел - кетма-кет ҳаракатида меҳнат предметларига ишлов бериш давомийлиги параллел ҳаракат турига нисбатан узун, кетма-кет ҳаракат турига нисбатан эса қисқадир. Озиқ-овқат саноати корхоналарида кўп ҳолларда параллел ва параллел - кетма-кет ҳаракат тури қўлланилади.

7.4. Ишлаб чиқариш даври, унинг давомийлигини ҳисоблаш ва қисқартириш йўллари.

Хом ашё ва материаллар тайёр маҳсулот ҳолатига ўтиш жараёнида бир иш жойидан иккинчи иш жойига кўчирилганда бир қанча босқичлардан ўтиб, уларга ишлов берилади.

Ишлаб чиқариш даври деб, хом-ашёнинг ишлаб чиқаришга узатилиши ва тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришнинг календарь вақтида ифодаланган жараёнлар тўпламига айтилади.

Ишлаб чиқариш даври давомийлиги иш вақти бирлиги (соат, минут, кун)да ифодаланиб, у меҳнат предметларига ишлов бериш вақти, табиий

жараёнлар маҳсулот сифатини назорат қилиш ва бир жойдан иккинчи жойга кўчириш жараёнини ташкил қилиш методлари ҳамда корхонада қабул қилинган иш режими асосида ишлаб чиқариш жараёнидаги танаффусларни ўз ичига олади. Ишлаб чиқариш даври давомийлиги қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$T_{ц} = t_o + t_{ест} + t_{п.о.} + t_{к.о.} + t_{о.о.} + t_{м.о.} + t_{м.с.} - t_{арал.}$$

Бу ерда, t_o - бир давр таркибида ҳамма технологик операциялар давомийлиги;

$t_{ест}$ - барча табиий жараёнлар давомийлиги;

$t_{п.о.}$ - ишлаб чиқариш жараёнида ҳамма кўчувчи операцияларнинг давомийлиги;

$t_{к.о.}$ - барча назорат операциялари давомийлиги;

$t_{о.о.}$ - бир давр таркибида ҳамма хизмат кўрсатувчи операциялар давомийлиги;

$t_{м.с.}$ - сменаларо меҳнат предметларининг ишловсиз, тўхтаб қолиш давомийлиги;

$t_{м.о.}$ - операцияларо меҳнат предметларининг тўпланиб қолиш давомийлиги;

$t_{арал}$ - ишлаб чиқариш даврининг барча аралаш қисмларининг давомийлиги.

Асосий технологик операциялар табиий жараёнлар кўчувчи, хизмат кўрсатувчи ва назорат операциялари давомийлиги иш даврини ташкил қилади.

Иш даври ишлаб чиқариш даврининг негизини ташкил қилади. Ишлаб чиқариш даврини ташкил қилиш даражаси иш даври коэффиценти орқали аниқланади:

$$K_{р.п.} = P_{п} / T_{д}$$

Бу ерда, $P_{п}$ - иш даври;

$T_{д}$ - ишлаб чиқариш даври.

Бу кўрсаткичнинг ошиши танаффус вақтларининг камайишидан ва ишлаб чиқариш даври структурасининг яхшиланишидан далолат беради. Ишлаб чиқариш даври ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражасининг асосий кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш жараёнини ва ишлаб чиқариш даврини камайтириш вақт харажатларини камайтиришга

олиб келади. Ишлаб чиқариш даврини қисқартириш йўллари қуйидагилардан иборат.

1. Меҳнат жараёнини ташкил қилиш ва ишлаб чиқаришнинг прогрессив технологиясини тадбиқ қилиш натижасида технологик ва табиий операцияларнинг давомийлигини қисқартириш;

2. Механизация ва автоматизация натижасида ёрдамчи жараёнлар вақтини қисқартириш;

3. Жихозлар авариялари, меҳнат предметларининг бошқа технологик операцияларга узатиши учун тўпланиши натижасида келиб чиқадиган танаффуслар вақтини қисқартириш;

4. Аниқ ишлаб чиқариш шароитига жавоб берадиган меҳнат предметлари ҳаракат турини қўллаш;

5. Хизмат қилиш операциялари бажарилишини технологик ва кўчувчи операциялар билан аралаштириш.

7.5. Ишлаб чиқариш турлари.

Ихтисослашиш даражасига, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлари турлари ва миқдорига қараб ишлаб чиқаришнинг турлари аниқланилади.

Ишлаб чиқариш турлари - доимий номенклатура асосида маҳсулот ишлаб чиқариш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш элементлари ва омиллари бирлигинининг хусусиятлари ва ташкилий-техник, иқтисодий тавсифларининг йиғиндисидир.

Ишлаб чиқариш турлари қуйидагиларга бўлинади: якка ишлаб чиқариш, серияли ишлаб чиқариш, оммавий ишлаб чиқариш.

Ягона ишлаб чиқариш - меҳнат жараёнининг тузилиши, ўзининг беқарорлиги билан корхонанинг асосий ишлаб чиқариш иш жойларида бажарилаётган жараёнлар бир маҳсулот тайёр бўлгандан сўнг 2-маҳсулот учун ўзгаради, яна янги меҳнат жараёни бошланади. Маҳсулот маълум бир миқдорда ишлаб чиқарилади ёки фақат бир марта ишлаб чиқарилади, маълум буюртма асосида якка ишлаб чиқариш шароитида иш жойлари ўзига доимий бириктирилган операцияларга эга эмас, улар турли хил операциялар билан юкланадилар. Якка ишлаб чиқариш корхоналарига янги турдаги жихозлар ишлаб чиқарувчи юкори тажрибали корхоналар киритилади.

Озиқ - овқат саноати корхоналарида ишлаб чиқаришнинг бундай тури илмий-ишлаб чиқариш бирлашмаларида ёки корхоналарнинг ёрдамчи, ишлаб чиқариши (ремонт, механика хоналари)да кузатиш мумкин. Маҳсулот ишлаб чиқариш номенклатурасининг хилма - хиллиги бир неча операцияларни бажарувчи универсал жиҳозлар ва машиналарни қўллашни талаб қилади. Асосий ишлаб чиқаришдаги алоҳида иш жойларида бажариладиган операцияларнинг мазмуни ҳар бири бирлик маҳсулот ишлаб чиқарилгандан кейин ўзгараверади. Махсус жиҳозларнинг маълум миқдорда қўлланилиши жонли меҳнат сарфини оширишга олиб келиб, паст меҳнат унумдорлигига эга бўлишга сабаб бўлади. Бу ерда меҳнат предметларининг кетма-кет ҳаракати қўлланилади, асосий ишлаб чиқаришни узлуксиз ишлаб чиқариш потоки асосида ташкил қилишнинг имкони бўлмайди, бу ерда жуда юқори малакали ишчилар ишлаши керак.

Серияли ишлаб чиқариш - бу ишлаб чиқариш шаклида маълум вақт оралиғида бир хил маҳсулотларнинг серияларини тайёрлаш такрорланади. Серияли ишлаб чиқариш жараёнларида иш жойлари аниқ кетма-кетликда бажариладиган бир неча операциялар билан бириктирилади.

Маҳсулот номенклатураси хилма - хиллиги ва ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ ҳолда серияли ишлаб чиқариш майда серияли, ўрта серияли ва йирик серияли ишлаб чиқаришга бўлинади.

Кам миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш учун майда серияли ишлаб чиқариш ташкил қилинади. Бунда маҳсулот номенклатураси ҳар хил бўлади. Йирик серияли ишлаб чиқариш кўп миқдорда кам номенклатурали маҳсулот ишлаб чиқариш билан фарқланади, шунингдек оммавий ишлаб чиқаришдан ҳам фарқланади. Бу ўрта серияли ишлаб чиқариш оралиқ тур ҳисобланиб, ҳам майда ишлаб чиқариш ҳам йирик ишлаб чиқариш хусусиятларини ўз ичига олади.

Серияли ишлаб чиқариш учун меҳнат жараёнларнинг такрорланиши хос бўлиб, унинг структураси барқарордир. Юқори унумдорли жиҳозларни қўллаши имконияти ва ишларнинг ихтисослашганлиги жонли меҳнат сарфини деярли камайтиради ва ишлаб чиқариш жараёни давомийлигини қисқартиради. Маҳсулот партияларини ишлаб чиқаришга киргизиш ва аниқ такрорланадиган вақт оралиғида тайёрлаш поток асосида ишлаб чиқаришни ташкил қилишни тақозо этади. Кўп номенклатурали маҳсулот ишлаб

чиқарувчи озиқ-овқат корхоналари учун серияли ишлаб чиқариш тури хосдир.

Уларга қуйидагилар киради: қандолат, нон, макарон, вино, маргарин, пиво ва алкогольсиз маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи корхоналар. Бу корхоналарда смена ёки сутка давомида поток чизиқларининг маҳсулот ишлаб чиқариш учун рационал ихтисослашуви зарурдир.

Серияли ишлаб чиқариш турининг якка ишлаб чиқариш турига нисбатан афзаллиги шундаки, серияли ишлаб чиқаришда иш жойларининг ихтисослашуви ва чуқур меҳнат тақсимотига эга, бу ерда жиҳозлардан фойдаланиш даражаси яхши, меҳнат унумдорлиги юқори яъни ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш самаралидир.

Оммавий ишлаб чиқариш - меҳнат жараёнининг давомийлиги ва унинг мураккаблиги билан фарқ қилади. Бу ерда бир хил маҳсулот тайёрлашда ҳар бир иш жойида, ҳар иш кунида бир хил меҳнат жараёни такрорланади.

Оммавий ишлаб чиқариш фақат буғдой унидан тайёрланган нон, ёки фақат жавдар унидан тайёрланган нон ишлаб чиқаришга ихтисослашган корхонадир. Қанд-шакар ёки қанд-рафинад ишлаб чиқаришга ихтисослашган корхоналар учун характерлидир. Бу ишлаб чиқаришда механизациялашган ва автоматлашган операциялар хиссаси кўпдир. Оммавий ишлаб чиқариш турида меҳнат предметларининг параллел ҳаракати қўлланилади, бу ишлаб чиқариш даври давомийлигини қисқартиради.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш методлари.

Ишлаб чиқариш турлари уни ташкил қилиш методини аниқлайди. Ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг 3 методи мавжуд: поток асосида, партияли, ягона.

Ишлаб чиқаришни поток асосида ташкил қилиш методи-технологик жараён буйича жойлашган иш жойларида асосий, ёрдамчи, хизмат кўрсатувчи ишлаб чиқариш операцияларини бажаришга ихтисослаштирилиб, вақт ва фазо бўйича ритм асосида ишлаб чиқариш такрорланишига асосланган методдир. Бу метод оммавий ва йирик серияли ишлаб чиқариш турларига хосдир.

Ишлаб чиқаришни партияли ташкил қилиш методи - бу методда даврий равишда чегараланмаган номенклатура асосида маълум миқдорда

маҳсулот ишлаб чиқариш тушунилади. Ишлаб чиқаришнинг партияли методи ишлаб чиқаришнинг серияли турига хосдир.

Ишлаб чиқаришнинг ягона методини ташкил қилишда маълум вақт оралиғида такрорланадиган ёки ҳеч қачон такрорланмайдиган ягона нусхада кенг номенклатурада маҳсулот ишлаб чиқарилади.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш методини танлашда таъсир қилувчи омиллар:

- ишлаб чиқариладиган маҳсулот номенклатураси;
- маҳсулот ишлаб чиқариш дастури;
- ишлаб чиқариш даврийлиги;
- маҳсулот меҳнат сиғими;
- ишлаб чиқариш технологияси хусусияти.

7.6. Корхона ишлаб чиқариш структураси ва унинг ривожланиш омиллари.

Корхона ишлаб чиқариш (тузилмаси) структураси бу система "кириши"ни, бизнес - режада бажарилиши керак тайёр маҳсулот параметрларини яъни "чиқиши" ни қайта ишлашини таъминлайдиган асосий ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи бўлинмалар йиғиндисидир.

Ишлаб чиқариш структураси бир неча принциплар асосида қурилади:

Предметли принцип бўйича ҳар бир маҳсулот ёки унинг бирор бир қисмини ишлаб чиқаришга ихтисослаштирилади. Йирик серияли ва оммавий ишлаб чиқаришда шу принцип асосида цехлар ташкил қилинади.

Предметли принцип бўйича цехларда жиҳозлар, машиналар технологик операцияларни бажариш тартибида жойлаштирилади.

Предметли цехлар ёки участкаларга хос камчиликлар шундан иборатки, алоҳида операцияларда иш ҳажмининг тўлиқсиз айланиши туфайли жиҳозларнинг кам юкланганлиги кузатилади. Бу устахоналар кам номенклатура, ассортимент ёки доимий маҳсулот ишлаб чиқарадиган участкалар учун ташкил қилинади. Улар кўп серияли ва оммавий ишлаб чиқаришга хосдир.

Технологик принцип - цех ёки участка учун бошқаришни енгиллаштиради: бир турдаги машина, станоклар учун жавоб берадиган мастер уларни ҳар томонлама ўрганади, бир станокнинг ҳаддан ташқари

юкланиши мумкин бир пайтда иш бошқа холи бўлган станокка узатилиши мумкин.

Поток методи асосида цехларда участкаларнинг поток чизикларига бўлиниши содир бўлади. Поток чизиклари бир ёки бир неча маҳсулотга ишлов беришга ихтисослаштирилган алоҳида поток участкалари кўринишида ташкил қилинади. Поток методи ишлари оммавий ишлаб чиқаришга хосдир.

Ишлаб чиқариш структураси (тузилмаси)нинг асосий звеноси бўлиб иш жойи хизмат қилади.

Иш жойларининг жойлашуви ишлаб чиқариш турларига боғлиқ бўлади. Масалан, поток чизикларида улар технологик жараён бўйича жойлаштирилади. Ишлаб чиқаришнинг поток методи бўлмаган жойларда иш жойлари бир турдаги жиҳозлар гуруҳлари бўйича жойлаштирилади.

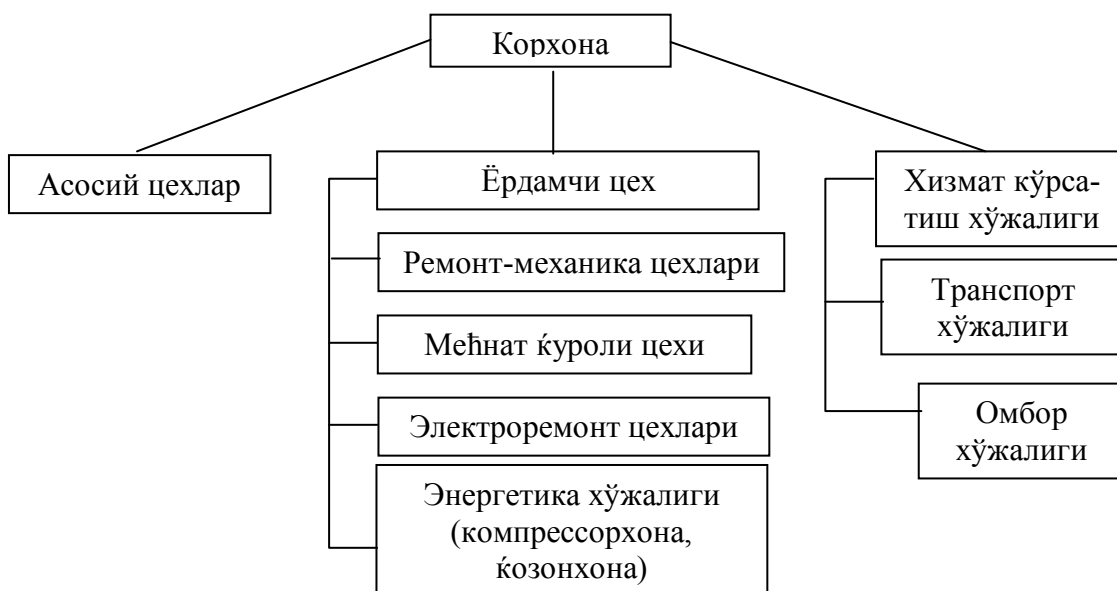
Ишлаб чиқариш структурасининг ривожланиш омиллари.

Корхона ишлаб чиқариш структурасини ривожлантириш асосий омиллари:

- корхона ишлаб чиқариш бўлинмалари ҳажми ва миқдорини оптимизациялаш;
- асосий, ёрдамчи ва хизмат қилувчи бўлинмалар орасида тенгликни рационал ташкил қилиш;
- ишлаб чиқариладиган маҳсулот конструктив бир турдалигини таъминлаш;
- корхона бош режаси ва бўлинмаларни рационал лойиҳалаш;
- ишлаб чиқариш автоматизация даражасини ошириш;
- корхона ишлаб чиқариш структураси компонентларининг пропорционаллик принципи бўйича ишлаб чиқариш қуввати, технологик жараёнларининг прогрессивлиги, автоматизация даражаси, кадрлар малакаси ёки ихтисослиги билан тўғри келишини таъминлаш, меҳнат предметларининг ўтиш давомийлигини қисқартириш мақсадида технологик жараёнларнинг тўғри аниқлилик принципи асосида структуранинг тўғри келишини таъминлаш;
- система жараёнлари сифати даражасининг система "кириши" сифати юқори бўлади;

- йирик корхона ичида юридик мустақил бўлган предметли еки технологик ишлаб чиқаришга ихтисослашган майда ташкилот яратиш;
- асосий фондлар меъёрий хизмат вақтини қисқартириш;
- корхона асосий ишлаб чиқариш фондлари режали - оғоҳлантириш графигига риоя қилиш, ўтказиладиган ремонтлар давомийлигини қисқартириш ва унинг сифатини ошириш, фондларни ўз вақтида янгилаш.

Намунавий ишлаб чиқариш структураси чизма тарзида тасвирланган:



Чизма-4. Намунавий ишлаб чиқариш структураси

7.7. Корхона ташкилий структураси ва унинг ривожланиш омиллари.

Корхона ташкилий структураси (тузилмаси) бу бизнес-режани бажариш бўйича бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менежмент системаси фаолиятини назорат қилиш ва уни яратиш билан шуғулланадиган бўлимлар ва хизматлар йиғиндисидир.

Агар корхона ташкилий структурасини ишлаб чиқариш структурасига қўшсак, корхонасининг умумий структураси ҳосил бўлади.

Корхона ташкилий структурасининг мураккаблиги ва поғоналигини аниқловчи омиллар яъни хизматлар бўлимлари кишилар сони ва миқдори таъсир қилувчи омиллари шакллари жадвалда тасвирланган.

Жадвал - 5.

Корхона ташкилий структураси мураккаблигини аниқловчи омиллар.

	Омиллар	Омил кучайишига ташкилий структура мураккаблиги қандай таъсир қилади
1.	Сотиш ҳажми	Қийинлаштиради
2.	Ишлаб чиқарувчи маҳсулот ассортименти	Қийинлаштиради
3.	Маҳсулот кўрсаткичи	Енгиллаштиради
4.	Маҳсулот мураккаблиги	Қийинлаштиради
5.	Ишлаб чиқариш ҳажми, ўлчам	Енгиллаштиради
6.	Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш	Енгиллаштиради
7.	Ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш	Енгиллаштиради
8.	Ишлаб чиқаришни марказлаштириш	Қийинлаштиради
9.	Ишлаб чиқаришни комбинациялаштириш	Енгиллаштиради
10.	ҳудуд инфратузилмасини ривожлантириш	Енгиллаштиради
11.	Корхона халқаро интеграцияси	Енгиллаштиради

Фирма, корхона менеджерлари поғоналилиги (иерархияси) ва уларнинг иш вақти структураси (тузилмаси).

Бошқариш органлари ўзаро ҳаракатининг қоидалари, мажбуриятлари ва ҳуқуқларини регламентлайдиган хизматлар ва лавозимий кўрсатмалар ҳақидаги низом менежмент системасининг асосий элементи ҳисобланади. Аммо ҳозирги вақтда бу ҳужжатлар маркетинг талабларига жавоб бермайди. Уларда бўлинмаларнинг иш ҳажмининг қиймат ифодада бажарилиши, уларнинг бажарилиш муддати, ҳуқуқи ва мажбуриятларининг ишлаб чиқариш вазифаларини амалга ошириш бўйича тавсияномалари берилмаган.

Хизмат ҳақидаги низом қуйидаги бўлимларни ўз ичига олиши мумкин:

1. Умумий ҳоллар.
2. Олдида турган вазифаларни бажариши мумкин бўлинма бошқариши учун керакли принциплар.

3. Бўлинма структураси, вазифаси ва уларни амалга ошириш методлари.
4. Шартномалар, контрактлар ва топшириқларни бажарилмаганлик учун бўлинма жавобгарлиги.
5. Бўлинма ҳуқуқлари.
6. Бўлинманинг корхона фирма бошқа бўлинмалари, атроф муҳит билан ўзаро таъсири.

Бўлинманинг иш бажарилиши учун контракт мазмуни ва шакли.

Лавозимлик кўрсатмаси (инструкцияси) мазмуни

1. Умумий ҳоллар
2. Иш ҳажми, унинг сифати
3. Менежер бошқариш принциплари, вазифаларни бажариш методлари.
4. Ҳуқуқ ва жавобгарлик
5. Бошқа бўлинмалар, бошлиқлар, уларга бўйсунувчилар билан ўзаро таъсир.
6. Талаб қилинадиган маълумот, малака, иш тажрибаси, кўникма лари.

Олий табақа менежерлари хизмат ва лавозимлик кўрсатмалари ҳақида низомни ишлаб чиқадилар, бўлинма товарларини сотиш бўйича истеъмолчилар билан келишадилар, Менежмент хизматини кўриб чиқиб биринчи раҳбарни тасдиқлайдилар.

Менежмент системасида «мақсадлар дарахти»ни қуриш.

Принципларга асосан корхона, фирма "мақсадлар дарахти" қурилади. Мақсадлар дарахти менежмент системаси мақсадли кичик системасининг структурасини таҳлил қилиш асосида қурилади. Мақсадлар дарахти қуйидаги кўринишларда бўлиниши мумкин:

О-даражада - шароитларни бажаришда режалаштирилган фойдани олиш.

Мақсадлар дарахтининг I даражаси - менежмент мақсадли системаси компонентлари (1дан 5гача)

II-даража - алоҳида турдаги товарлар, ресурслар бўйича мақсаднинг бажарилиши

- 1.1. - фирманинг биринчи товари;
- 1.п - фирманинг п -товари:2. 1-меҳнат унумдорлигини ошириш:
- 2.2 - фонд самарадорлигининг ошиши:
- 2.3 - айланма маблағлар айланишининг оширилиши;

- 2.4 - молиявий ресурслардан фойдаланишини яхшилаш;
- 3.4 - п-товар бўйича сотиш бозорини кенгайтириш,
- 4.1 - ишлаб чиқаришни автоматлаштириш даражасини ошириш;
- 4.2 - ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш;
- 4.3 - маънавий ва жисмоний емирилган жиҳозлар солиштирма оғирлигини пасайтириш;
- 4.4 - фирма менежмент системасини такомиллаштириш;
- 4.5 - ишлаб чиқаришни ва меҳнатни ташкил қилиш системасини такомиллаштириш;
- 5.1 - жамоа ижтимоий ривожланиши;
- 5.2 - ҳаво бассейни экологияси бўйича меъёрларни бажариш;
- 5.3 - тупроқ экологияси бўйича меъёрларни бажариш;
- 5.4 - табиий ресурслар ва сув экологияси бўйича меъёрларни бажариш.

III. даража - бошқа мақсадли система кўрсаткичларини умумлаштириш бўйича товарлар алоҳида хусусиятлари сифатини аниқлаш.

Масалан:

- биринчи товар кўрсаткичларини яхшилаш;
- биринчи товар ишончлилиги кўрсаткичларини яхшилаш;
- биринчи товар экологик кўрсаткичларини яхшилаш;
- товар иқтисодлиги кўрсаткичларини яхшилаш;
- товар эргономик кўрсаткичларини яхшилаш;
- товар эстетик даражаси кўрсаткичларини яхшилаш;
- товар стандартлаштириш кўрсаткичларини яхшилаш;
- товар патент-ҳуқуқий кўрсаткичларини яхшилаш.

Қолган турдаги товарлар учун ҳам сифатий кўрсаткичлар худуди шундай белгиланади: Масалан: учинчи товар бўйича ишончлилик кўрсаткичи 1. 2. 3. тартибига эга.

2.1.1. -МТХ ва хизматчилар меҳнати сифатининг унумдорлигини ошириш,

2.1.3. -ёрдамчи ишчилар унумдорлигини ошириш:

2.1.4. -хизмат кўрсатувчи ишчилар меҳнат унумдорлигини ошириш;

2.1.5. -кичик хизмат қилувчи персонал меҳнати сифатини ошириш;

3.1.1. -биринчи сегмент бўйича биринчи маҳсулот сотиш бозорини кенгайтириш;

3.1.m - "М" сегменти бўйича биринчи маҳсулот сотиш бозорини кенгайтириш;

4.1.1 - асосий ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.2 - ёрдамчи ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.3 - хизмат кўрсатувчи ишлаб чиқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

4.1.4 - бошқаришда автоматлаштириш даражасини ошириш;

5.1.1. - меҳнат хавфсизлигини яхшилаш;

5.1.2. - меҳнат шароитларини яхшилаш;

5.1.3. - дам олиш шароитларини яхшилаш;

5.1.4. - ишловчилар малакасини ошириш.

IV Даража - сифат, ресурслар алоҳида кўрсаткичлари бўйича мақсадлар бажарилиши.

Мисол: IV даражада " ресурслар" алоҳида қуйидаги кўрсаткичлари бўлиши мумкин:

- менежерлар меҳнати сифатини ошириш;
- маркетинглар меҳнати сифатини ошириш;
- изланувчилар меҳнати сифатини ошириш;
- конструкторлар меҳнати сифатини ошириш;
- бошқа МХТ ва хизматчилар меҳнати сифатини ошириш.

V Даража -IV даража мақсадлар дарахти кўрсаткичларини деталлаштириш.

VI Даража - омиллар, фирма ташкилий структурасининг охириги босқичини ишлаб чиқиш учун юқори малакали мутахассислардан иборат гуруҳ жалб қилиниши керак.

Бу гуруҳ аввал кўриб чиқилган омилларни таҳлил қилиши, ўхшаш фирмалар ташкилий структурасини қайта кўриб чиқиши керак:

Ташкилий структурани лойиҳалашда қуйидаги талабларга амал қилиниши керак:

а) маҳсулот ишлаб чиқариш жараёни бошқариш структураси фаолияти натижаси сифатида пропорционаллик, узлуксизлик, параллеллик, аниқлилик ва ритмлилиқ талабларига жавоб бериши керак;

б) система элементлари орасидаги коммуникациялар, шунингдек, атроф-муҳит билан система аниқ бўлиши керак, ахборот сифати юқори бўлиши керак;

в) структура элементлари сони минимал бўлиши керак, аммо системанинг нормал фаолияти учун етарли бўлиши керак;

г) структура ўзгаришларга тез қўниқувчан бўлиб, янги вазифа етилиши учун қайта қурилувчан бўлиши керак;

д) бошқариш системаси унинг фаолияти учун етарли самарадорликни таъминлаши керак.

Фирма, корхона ташкилий структурасини ишлаб чиқиш босқичлари:

1. Товарлар ва интеграцион жараёнларнинг уларнинг ҳаётий даври босқичлари бўйича мураккаблигини, фирма бозор стратегиясини, буюртмалар портфелини таҳлил қилиш.

2. Фирма, корхона фойдаси, баҳоси, ҳажмини башоратлаш.

3. Бошқариш учун мумкин бўлган максимал харажатларни ҳисоблаш.

4. Фирма, корхона мақсадлар дарахтини ясаш.

5. Корхона, фирма ташкилий структураси ва унинг функционал бўлинмалари структурасининг шаклланиши.

6. Функционал бўлинмаларни ва лавозимий кўрсатмалар тўғрисидаги низомнинг ишлаб чиқарилиши ва тасдиқланиши.

Бошқариш учун мумкин бўлган максимал харажатлар кўпинча фирма янгилиги, капитал ҳажми ва юқори малакали кадрларнинг борлиги билан аниқланади. Агар фирма, корхона янги бўлиб, етарли миқдорда бирламчи капитал бўлса, унда жуда ақлли, ишга қобилиятли, сабр-бардошли ёш командани тузиш тавсия қилинадики, улар фирма, корхона келажаги учун ўз қобилиятларини ишга солишлари керак.

Корхона ташкилий структурасини ривожлантириш омиллари ва унинг шаклланиш асосий принциплари.

Корхона ташкилий структурасини ривожлантириш омиллари қуйидагилар:

- ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш ва ихтисослаштиришни ривожлантириш;
- бошқаришни автоматлаштириш;
- ташкилий структурани лойиҳалашда ва менежмент системаси фаолиятида илмий ёндашувларни қўллаш;

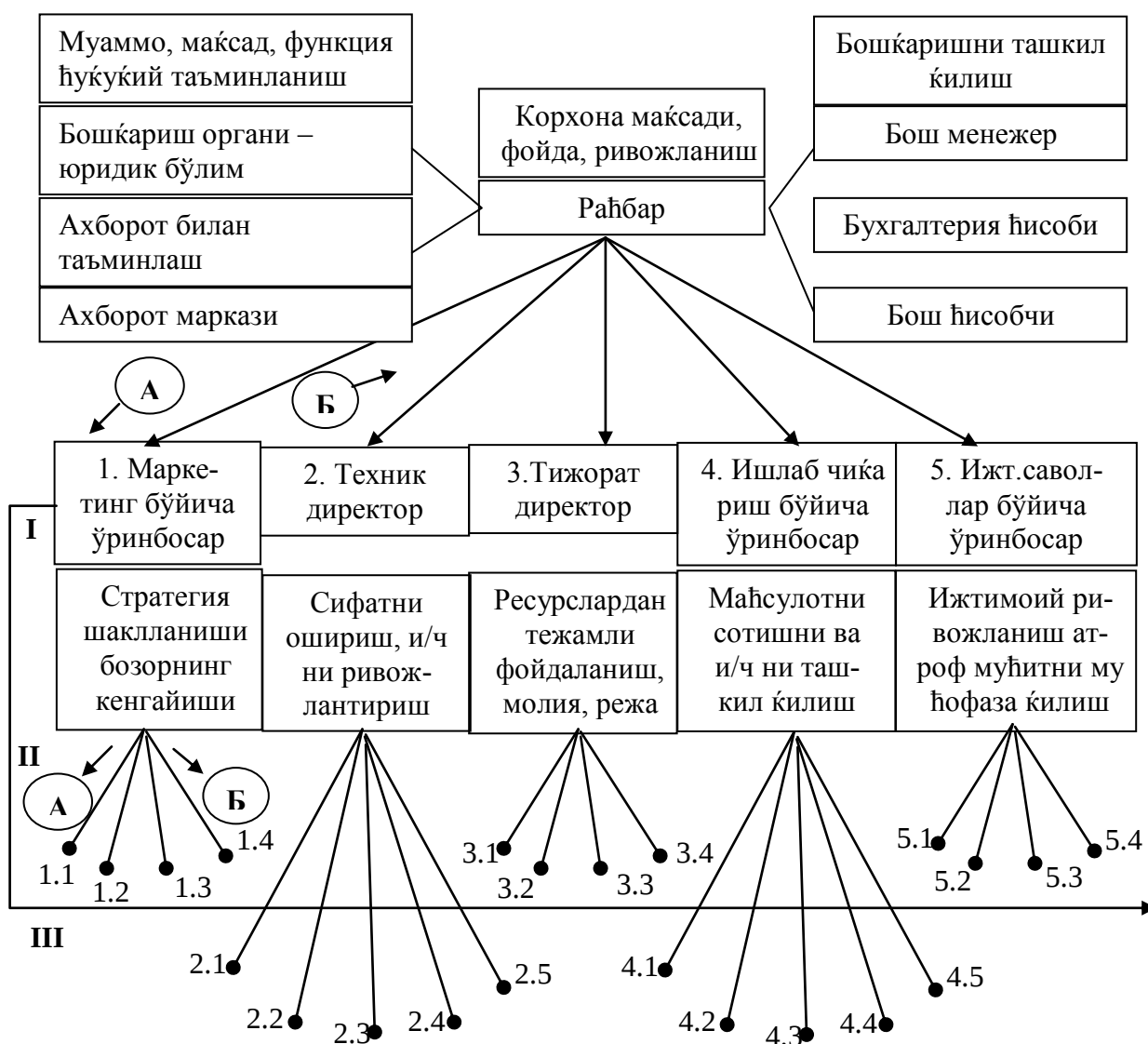
- ишлаб чиқариш жараёنларини рационал ташкил қилиш принципларига риоя қилиш;
- мавжуд бошқариш структурасини муаммо-мақсадли структураларда ўтказиш.

Корхона муаммо-мақсадли ташкилий структурасининг шаклланиш асосий принциплари:

1. Мақсадли ёндашиш, янги ташкилий структурани корхона мақсадлари дарахти асосида шакллантириш
2. Корхона раҳбари ўринбосарлари миқдорини аниқлашда комплекслилик
3. Муаммоларга мўлжални олиш, яъни корхона бўйича аниқ функцияларни бажарувчи ёки аниқ муаммоларни ҳал этувчи бўлимларнинг шаклланиши.
4. Алоҳида товарлар ёки бозорлар бўйича бўлимлар структурасини ясашда аниқ товарлар ёки бозорларга мўлжални олиш.
5. Корхона мақсадлар дарахти бажарилишда махсус бўлимларнинг йўқлиги.
6. Структуранинг ўзгаришларига кўникувчанлигини таъминлаш.
7. Товар рақобатбардошлигига эришиш бўйича муаммолар ечимини назорат қилишни таъминлаш.

Шундай қилиб, ташкилий структура бу структуранинг шаклланишига талаблар ва принциплар миқдори, мақсадлар дарахти, бўлимлар ва лавозимий кўрсатмалар-тўғрисидаги низом мазмуни билан аниқланади.

Йирик корхона муаммо мақсадли ташкилий структураси



Чизма-5. Йирик корхона муаммо мақсадли ташкилий структураси.

Шартли белгилар:

А - топшириқ шаклланиши йўналиши

Б - топшириқни бажариш йўналиши

МТ - аниқ товар бўйича маркетинг - товар рақобатбардошлигига эришиш бўйича муаммоларни бажарувчи.

Структуранинг иккинчи даражасида схемада кўрсатилганидек қуйидаги бўлимлар бўлиши мумкин:

- 1. 1. - бозорни ўрганиш;
- 1.2. - фирма стратегиясининг шаклланиши;
- 1.3. - рекламалар;
- 1.4. - товар ҳаракатини рағбатлантириш;
- 2.1. - илмий изланишлар;

- 2.2. - бош конструктор;
- 2.3. - бош технолог;
- 2.4. - бош механик;
- 2.5. - бош энергетик;
- 2.6. - ишлаб чиқаришни ташкилий техник ривожланиши;
- 3.1. - режали;
- 3.2. - молиявий;
- 3.3. - ресурслардан тежамли фойдаланиш;
- 3.4. - иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш;
- 4.1. - ишлаб чиқаришни моддий - техник таъминлаш ;
- 4.2. - омбор хўжалиги;
- 4.3. - транспорт хўжалиги;
- 4.4. - ишлаб чиқаришни оператив бошқариш;
- 4.5. - маҳсулотни сотиш;
- 4.6. - ишлаб чиқариш цехлари;
- 5.1- персонални бошқариш;
- 5.2. - жамоа ижтимоий ривожланиши;
- 5.3. - техника хавфсизлиги;
- 5.4. – атроф - табиий муҳитни муҳофаза қилиш.

Структуранинг 3-чи даражасида алоҳида товарлар, бозорлар функциялар, муаммолар бўйича бўлимларда бюро ёки гуруҳлар ташкил қилинади. Масалан: 1. 1. Бўлимда товарлар бозорлари бўйича бюро ва гуруҳлар ташкил қилинади.

1.2. Бўлимга қуйидаги вазифалар бажарилишини юклаш мумкин: Корхона рақобат афзаллигини аниқлаш, турли товарлар бўйича рақобат қонуни ҳаракати механизмини ўрганиш, корхона ва товарлар рақобатбардошлиги меъёрларини башоратлаш, корхона стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни назорат қилиш, баҳолар сиёсати, техника сиёсати ва бошқалар.

Бўлимлар сони, унинг структураси ва ишловчилар сони ишлаб чиқарадиган маҳсулотнинг ҳажми, номенклатураси, ишлаб чиқаришни кооперативлаш, марказлаштириш, ихтисослаштириш даражасига боғлиқ. Корхона бошқариш аппарати минимал сони-4 киши: Биринчи раҳбар, бош бухгалтер-ҳисобчи, техник директори, тижорат директори, йирик корхонада

30 бўлим бўлиши мумкин. Бу бўлимларда ҳаммаси бўлиб 500 киши ишлаши керак.

Таянч иборалар:

Ишлаб чиқариш жараёни, жараён узлуксизлиги, асосий ва ёрдамчи жараёнлар, жараён пропорционаллиги, ишлаб чиқариш операцияси, жараён параллеллиги, ишлаб чиқариш босқичи, жараён тўғри аниқлилиги, ишлаб чиқариш жараёни структураси, ишлаб чиқариш жараёни механизациялаштириш даражаси, меҳнат предметларининг кетма-кет, параллел, параллел - кетма-кет ҳаракати, ишлаб чиқариш даври, иш даври, ягона ишлаб чиқариш, серияли ишлаб чиқариш, оммавий ишлаб чиқариш, ишлаб чиқаришни ягона, поток асосида, партияли ташкил қилиш методи, технологик принцип бўйича ташкил қилиш, предметли принцип бўйича ташкил қилиш, муаммо-мақсадли ташкилий структура.

Хулоса

Ишлаб чиқариш жараёни - бу хом-ашёнинг тайёр маҳсулотга айлангунча бўлган барча жараёнлар тушунилади. Корхонанинг мураккаб негизи бўлиб ишлаб чиқариш жараёни ҳисобланадики, бунда хом-ашё тайёр маҳсулотга айланади. Ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметларини сифатий ўзгаришларга олиб келадиган жараёнлар асосий жараёнлар дейилади (сифатий ўзгаришлар меҳнат предметларининг ички хусусиятлари, ташқи кўриниши, шакли, ҳажми ва бошқалар). Ёрдамчи жараёнлар эса асосий жараёнларни амалга оширишда керакли шарт шароитлар яратади. Ишлаб чиқариш операцияси деб бир ёки бир нечта ишчилар томонидан бир иш жойида бир хил меҳнат предметлари устида ва бир хил меҳнат қуроллари билан бажарилган ишлаб чиқариш жараёнининг қисмига тушунилади. Ҳар хил операцияларнинг уларнинг умумий миқдоридаги ўзаро нисбати ишлаб чиқариш жараёнининг структураси дейилади.

Маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметларининг 3 хил ҳаракат тури мавжуд: кетма-кет ҳаракат, параллел ҳаракат, параллел кетма-кет ҳаракат.

Ишлаб чиқариш даври деб, хом-ашёнинг ишлаб чиқаришга узатилиши ва тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришнинг календарь вақтида ифодаланган жараёнлар тўпламига айтилади.

Ихтисослашиш даражасига, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлари турлари ва миқдорига қараб ишлаб чиқаришнинг турлари аниқланилади.

Ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг 3 методи мавжуд: поток асосида, партияли, ягона. Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш методини танлашда таъсир қилувчи омиллар бўлиб ишлаб чиқариладиган маҳсулот номенклатураси, маҳсулот ишлаб чиқариш дастури, ишлаб чиқариш даврийлиги, маҳсулот меҳнат сиғими, ишлаб чиқариш технологияси хусусияти ҳисобланади.

Назорат саволлари:

1. Ишлаб чиқариш жараёнига тушунча беринг.
2. Асосий ва ёрдамчи жараёнлар ўзаро қандай фарқ қилинади?
3. Ишлаб чиқариш операцияси нима ва унинг қандай турларини биласиз?
4. Ишлаб чиқариш босқичи ишлаб чиқариш жараёнидан фарқланадими?
5. Ишлаб чиқариш жараёни структураси орқали механизация даражаси қандай аниқланади?
6. Ишлаб чиқариш жараёнини рационал ташкил қилиш принциплари нимадан иборат?
7. Ишлаб чиқаришда жараёнларнинг пропорционаллигини тавсифланг.
8. Ишлаб чиқаришда жараёнларнинг узлуксизлигини таърифланг.
9. Жараёнларнинг ритмийлиги принципи нима учун қўлланилади?
10. Жараёнларнинг аниқлилиқ принципи қайси жараёнларга хос?
11. Меҳнат предметларининг қандай ҳаракат турларини биласиз?
12. Қандай операциялар узун ва қайсилари қисқа деб аталади?
13. Меҳнат предметларининг параллел – кетма –кет ҳаракат турида меҳнат предметлари бир операциядан иккинчи операцияга қандай узатилади?
14. Меҳнат предметлари ҳаракатида қандай танаффуслар бўлиши мумкин?
15. Озиқ – овқат саноати корхоналарида меҳнат предметларининг қандай турлари қўлланилади?
16. Ишлаб чиқариш даврига тавсиф беринг.
17. Ишлаб чиқариш даври давомийлигини қисқартириш йўллари айтинг.

18. Иш даври нима?
19. Иш даври коэффиценти нимани билдиради?
20. Ишлаб чиқариш турларини тавсифлаб беринг.
21. Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш қандай методларини биласиз?
22. Оммавий ишлаб чиқариш серияли ишлаб чиқаришдан қандай фарқ қилади?
23. Озиқ — овқат саноати корхоналарида ишлаб чиқариш турларининг қўлланилишини асослаб беринг.
24. Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш методини танлашда таъсир қилувчи омилларни айтинг
25. Корхона ишлаб чиқариш структураси нима?
26. Корхона ишлаб чиқариш структурасини ривожлантириш омиллари нималар?
27. Корхона ташкилий структураси нима?
28. Ташкилий структурага таъсир қилувчи, унинг мураккаблигини аниқловчи омиллар қайсилар?
29. "Мақсадлар дарахти" структураси қандай кўринишга эга?

8. ИШЛАБ ЧИҚАРИШГА ХИЗМАТ ҚИЛИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ

8.1. Ишлаб чиқаришни моддий-техник таъминлашни ва энергетика хўжалигини ташкил қилиш.

Ишлаб чиқаришга моддий-техник хизмат кўрсатишни ташкил қилиш ишлаб чиқариш менежменти таъминловчи системаси компоненти сифатида системанинг "кириши" яъни қайта ишлаш жараёни "чиқиши" тайёр маҳсулот сифатини аниқлайди. Моддий - техник таъминлаш жараёни корхона омборларидан иш жойларига моддий техник ресурсларни бизнес-режага асосан керакли миқдорга йўналтирилишидир. Моддий техник ресурслар таркибига қуйидагилар киради:

- 1) Хом-ашё ва материаллар;

- 2) Сотиб олинадиган технологик жиҳозлар;
- 3) Янги транспорт воситалари;
- 4) Юкловчи-туширувчи жиҳозлар;
- 5) Ҳисоблаш техникаси ва бошқа жиҳозлар ҳамда сотиб олинадиган энергия, ёкилги ва сув.

Ишлаб чиқаришни моддий техник таъминлаш мақсадлари:

- корхона бўлимларини керакли миқдорда ва сифатли турли хил ресурслар билан ўз вақтида таъминлаш;
- ресурслардан фойдаланишни яхшилаш: меҳнат унумдорлигини, фонд самарадорлигини ошириш, ишлаб чиқариш даври давомийлигини қисқартириш, жараёнлар ритмлилигини қисқартириш, иккиламчи ресурслардан фойдаланиш, инвестициялар самарадорлигини ошириш ва бошқалар;
- таъминловчи рақобатчиларнинг ишлаб чиқарувчи маҳсулот сифатини ва ишлаб чиқариш ташкилий техник даражасини таҳлил қилиш ва рақобатчилар билан ресурслар таъминлашини, рақобатбардошлилигини ошириш тўғрисида тadbирлар таклиф қилиш ёки аниқ бир ресурс билан таъминловчинини алмаштириш.

Юқорида санаб ўтилган мақсадларга эришиш учун корхона қуйидаги ишларни доимий равишда бажариши керак.

а) аниқ турдаги ресурслар бўйича таъминловчилар бозорида маркетинг изланишларини ўтказиш, истеъмолчиларни танлаш қуйидаги талаб асосида олиб борилиши таклиф қилинади:

- шу соҳада иш олиб бориши тўғрисида таъминловчининг юқори тажрибага эга эканлигини ва ўз лицензиясига эга эканлигини аниқлаш;
- ишлаб чиқаришнинг ташкилий техник даражаси юқорилиги, ишнинг фойдалилиги (даромадлилиги), ишончлилиги, ишлаб чиқарган маҳсулот рақобатдошлилигини таъминлаш ресурслар ва товарлар баҳосини аниқлаш, ресурслар билан таъминланганликнинг баркарорлиги;

б) аниқ турдаги ресурслар истеъмолини меъёрлаштириш;

в) ресурслар харажатларини меъёрлари бўйича камайтириш мақсадида ташкилий техник тadbирлар ишлаб чиқиш;

г) ишлаб чиқаришни моддий техник таъминлаш каналларини ахтариш (излаш);

д) моддий балансларни ишлаб чиқиш;

е) ишлаб чиқариш ресурслари билан моддий техник таъминлашини режалаштириш;

ж) ресурсларни қабул қилиш, сақлаш ва уларни ишлаб чиқишга тайёрлашни ташкил қилиш;

з) иш жойларни ресурслар билан таъминлашни ташкил қилиш;

и) ресурслардан фойдаланишнинг ҳисоби ва уни назорат қилиш;

к) ишлаб чиқариш чиқиндиларни тўплаш ва уларни қайта ишлашни ташкил қилиш;

л) ресурслардан самарали фойдаланишни таҳлил қилиш;

м) ресурслардан фойдаланишни яхшилашда рағбатлантириш.

Санаб ўтилган ишлар билан ишлаб чиқариш бўйича корхона раҳбари ўринбосарига бўйсунувчи моддий-техник таъминлаш бўлими шуғулланади. Бу бўлим структураси қуйидагича бўлиши мумкин:

- ресурслар билан таъминловчилар маркетинг бюроси;
- ишлаб чиқариш ресурслари билан таъминлашни меъёрлаш ва режалаштириш бюроси;
- захираларни бошқариш бюроси;
- иш жойларини ресурслар билан таъминлаш бюроси;
- ресурслардан фойдаланиш самардорлигини бошқариш бюроси.

Энергетика хўжалигини ташкил қилиш ва уни ривожлантириш йўналишлари.

Корхонада энергетика хўжалигининг асосий мақсади бўлиб техника хавфсизлигини таъминлаш бўйича корхонада барча турдаги энергоресурслардан фойдаланиб уларни самарали ишлаб чиқаришга етказишдан иборат. Энергиянинг асосий турлари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1. Электроэнергия;
2. Қаттиқ, суюқ ва газ ҳолатидаги иссиқлик;
3. Энергия: иссиқлик сув ва буғ иссиқлик энергияси.

Энерго-ресурсларга қуйидагилар киради:

1. электр токи;
2. турли босимдаги сиқилган ҳаво;

3. табиий газ;
4. иссиқ сув ва буғ.

Корхонада истеъмол қилинадиган энергоресурслар ташқаридан сотиб олиниши ёки корхонада ишлаб чиқилиши мумкин. Корхонада электроэнергия корхона электростанциясида, буғ ва иссиқ сув буғхоналарда, газ эса газ генераторларида ишлаб чиқарилиши мумкин. Аммо доимий равишда энергия билан таъминлашишнинг такомиллашган усули марказий пунктлардан фойдаланишдир.

Корхонада энергетика хўжалигини рационал ташкил қилишнинг негизи бўлган баланс методларини қўллаш орқали энерго-ресурслар истеъмоли ва ишлаб чиқаришни тўғри режалаштириш мақсадга мувофиқдир. Улар ишлаб чиқариш ҳажми асосида энергиянинг ҳар қандай турига бўлган эҳтиёжни прогрессив меъёрлар орқали ҳисоблашни тақозо қилади. Балансларни тузиш унинг харажат қисмидан бошланади. Аввал корхона асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқаришда ҳамма турдаги энергия ва ёқилги эҳтиёжи ҳамда иситиш, вентиляция, ёритиш хўжалик маиший ва бошқалар учун энергия, ёқилги харажати ҳисобланиб чиқилади. Кейин эса энергиянинг ҳамма йўқотувчилари ҳамма турдаги ресурслар учун эҳтиёжлар ҳисоблаб чиқилади.

Баланс даромад қисми қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ўз таъминловчи генератор жиҳозларни ишлаб чиқариш ресурсларини ва ташқаридан ёқилги энергияни олиш имкониятларни аниқлаш;
- ўз генератор жиҳозлари иш режимини лойиҳалаш ва уларни юклатиш графикларини аниқлаш;
- ташқарига узатилиши мумкин бўлган энергия миқдорини аниқлаш;
- шу тарзда ёқилги барча турлари учун ҳам алоҳида-алоҳида баланс тузилади.

Энергетика хўжалигини ташкил этишда электр энергиясини ҳисоблаш ва меъёрлаш катта аҳамиятга эга. Четдан энергия олувчи корхоналарда электроэнергиянинг ҳисобли ва техник сарфи аниқланади. Биринчиси электр энергия билан таъминловчи ташкилотлар билан ҳисоб-китоб қилиш мақсадида ва энергия сарфининг умумий сарфи нормасини аниқлаш учун қўлланилади. У счётчиклар ёрдамида бажарилади. Техник ҳисоб эса корхона ичидаги алоҳида цехлар ёки ускуна гуруҳлари томонидан энергия сарфини назорат қилиш учун амалга оширилади. У энергия сарфини камайтириш,

унинг истеъмолининг прогрессив нормаларини аниқлаш бўйича ташкилий – техник чораларни ишлаб чиқишда катта аҳамиятга эга.

Озиқ - овқат саноати корхоналарида энергия сарфи нормалари бир бирлик маҳсулот(бир тонна, бир дал ва бошқ.)га ўрнатилади. Электроэнергия сарфи нормалари илмий-тадқиқот институтлари томонидан ишлаб чиқилган махсус усулларга асосан белгиланади. Алоҳида участкалар учун электроэнергиянинг сарфи нормасини тахминан электродвигатель истеъмол қувватини, машинанинг бир соатлик унумдорлигига бўлиш ва олинган катталикларни қўшиш орқали ҳисоблаш мумкин. Энергия сарфини камайтиришнинг асосий йўллари қуйидагилар:

1. Технологик ва транспорт воситаларининг бекор ишлашини камайтириш.
2. Воситалардан ишлаб чиқариш мақсадида тўла фойдаланиш.
3. Машиналарда талаб қилинган қувватга эга бўлган электродвигателларни ўрнатиш.

Энергетика хўжалиги структураси:

а) Энергетика цехлари;

б) қайта ишловчи ва генератор жихозлар (компрессор хонаси, қозонхона);

в) энергия истеъмолчилари (жихозлар, станоклар ва бошқалар).

Энергетика хўжалигини такомиллаштириш ва унинг самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишлари:

- иқтисод қилинувчи энергоресурслар турларидан фойдаланиш;
- энерго-ресурслар истеъмоли схемаларини такомиллаштириш;
- технологик жараёнларини такомиллаштириш;
- ишлаб чиқариш жараёнлари, ресурслардан фойдаланиш ҳисоби ва уни назорат қилишни автоматлаштириш;
- ресурсларни меъёрлашда ҳисобни аналитик методларни қўллаш;
- ресурслардан фойдаланишни яхшилашда рағбатлантириш.

8.2. Ремонт хўжалигини ташкил қилиш.

Ремонт хўжалиги вазифалари, структураси ва уни такомиллаштириш асосий йўналишлари.

Корхонанинг ремонт хўжалиги бу технологик жиҳозлар техник ҳолатини таҳлил қилиш, уларнинг фаолиятини назорат қилиш ремонт техник хизматини ўтказиш, емирилган жиҳозларни прогрессив жиҳозларга алмаштириш ва улардан фойдаланиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи бўлим ва ишлаб чиқариш бўлинмалари йиғиндисидир.

Бу ишларни бажариш жиҳозларнинг кам муддат ичида минимал тўхтовлар билан бажарилишини ҳамда минимал харажатлар билан амалга оширишини ташкил қилиши керак. Ремонт хўжалиги ишининг самарадорлиги ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи унинг сифати ва корхонанинг меҳнат унумдорлигини аниқлайди. Чунки маҳсулот таннархида жиҳозларни сақлаш ва ремонт учун харажатлар нисбий вазни 10% ни ташкил қилади. Йирик корхонада ремонт хўжалигини ташкил қилиш қуйидаги ишларни бажаришни ўз ичига олади:

1. Ишлаб чиқариш жараёнлари пропорционаллиги, тўғри аниқлилиги, узлуксизлиги, параллеллиги асосида корхона ишлаб чиқариш ва ташкилий структурасини таҳлил қилиш.

2. Бу параметрларни оптималлаштириш мақсадида ихтисослаштириш ва комбинациялаш даражасини таҳлил қилиш.

3. Қуйидаги кўрсаткичлар асосида технологик жиҳозларни таҳлил қилиш:

- маълум бир жиҳознинг зарурийлиги;
- ремонтда бўлган жиҳознинг нисбий вазни;
- физик емирилган жиҳозларнинг нисбий вазни;
- технологик жиҳозларнинг ўртача ёши;
- технологик жиҳозлар иши, сменалилик коэффиценти;
- унумдорлик бўйича жиҳоздан фойдаланиш коэффиценти;
- фонд самарадорлигининг таҳлили;
- асосий ишлаб чиқариш фондлари актив қисми структураси таҳлили;
- ишлаб чиқариш механизация даражасининг таҳлили.

4. Жиҳозлардан фойдаланишни яхшилаш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

5. Ишлаб чиқариш фондлари элементлари ва технологик жиҳозлари учун турли кўринишдаги материаллар ва энергия эҳтиёжлари меъёрларини ишлаб чиқариш.

6. Ремонт хўжалиги учун ишлаб чиқариш майдонига бўлган эҳтиёжини ҳисоблаш.

7. Ремонт хўжалиги учун меҳнат ресурсларига эҳтиёжни ва улар учун иш ҳаки фондини аниқ ҳисоблаш.

8. Жиҳозларнинг режали огоҳлантириш кўрсаткичларини ҳисоблаш.

9. Ремонт ишларини ташкил қилиш.

10. Ремонтлараро хизмат кўрсатишни ташкил қилиш.

11. Корхона ремонт хўжалиги моддий-техник таъминотини ташкил қилиш.

12. Ремонт хўжалиги ишлари самарадорлигини ошириш, стратегик режасини ишлаб чиқишни назорат қилиш ва рағбатлантириш.

Юқорида санаб ўтилган ишларни 3 та блокка бирлаштириш мумкин:

а) иқтисодий блок - бу блок асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилади, жиҳозлар режали огоҳлантириш ремонтини режалаштиради, техник қайта жиҳозлаш, капитал қурилиш эскирган жиҳозлар учун бошқа жиҳозларга алмаштириш эҳтиёж меъёрларини ишлаб чиқади, ремонт хўжалиги ташкилий ва ишлаб чиқариш структурасини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқади;

б) Техник блок - асосий ишлаб чиқариш фондлари ва бошқа жиҳозлар ҳолатини техник назорат қилади, турли ремонтларни ўтказади, эҳтиёж қисмларини тайёрлашни лойиҳалайди;

в) Ташкилий блок - ремонт хўжалиги моддий-техник таъминотини ташкил қилади, ремонт хўжалигига қабул қилинувчи ва чиқувчи жиҳозлар эҳтиёж қисмлари сифатини назорат қилишни ташкил қилади, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш прогрессив формаларини тадбиқ қилади.

Корхонада ремонт хўжалигини корхона бош муҳандисига бўйсунувчи бош механик бошқаради. Ремонт хўжалиги структураси қуйидаги бўлинмалардан иборат:

а) иқтисодий бўлим;

б) техник бўлим;

в) ташкилий бўлим;

г) ремонт механик цехлари;

д) омбор.

Ремонт хўжалигини такомиллаштириш ва унинг самарадорлигини ошириш асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

1. Ишлаб чиқаришни ташкил қилиш миқёсида - асосий маҳсулот ишлаб чиқаришда, ремонт хўжалигини ташкил қилишда, ихтисослаштириш ва кооперативлаштиришни ривожлантириш;

2. Асосий ишлаб чиқариш фондларини қайта ишлашда режалаштириш миқёсида - менежмент илмий ёндашувлари ва методларини қўллаш;

3. Эҳтиёж қисмларини тайёрлаш ва лойиҳалаш миқёсида - эҳтиёж қисмлар элементларини стандартлашда лойиҳавий ишлар давомийлигини кискартириш ва улар сифатини ошириш.

Режали-огоҳлантириш ремонт системаси.

Ишлаб чиқариш корхоналарида таъмирлаш ишларини ташкил этишнинг энг прогрессив шакли бўлган ускуналарни, жиҳозларни режали-огоҳлантирувчи ремонт қилиш системаси фаолият кўрсатади.

Режали огоҳлантириш ремонт системаси (РОР) - бу ремонт ишларини ташкил қилишнинг прогрессив формаси бўлиб ўз ичига жиҳозларни ишига лаёқатли ҳолатда сақлашга йўналган ташкилий техник тадбирларни олади. РОР ни ўтказиш тартиби аниқ кўрсатмалар бўйича олиб борилади. РОР системаси жиҳозларга хизмат қилиш қуйидаги турларини қўриб ўтади:

1. Ҳар кунги техник кўрик. У жиҳозни ишлашга тайёрлаш (тозалаш ёглаш, тузатилмаган жойларни таъмирлаш) жиҳоз ишлашини назорат қилиш, ишга тушириш, ишдан ташқари пайтда жиҳозни нормал ҳолатда сақлаш ишларини ўз ичига олади. Бу ишни шу машинага хизмат қилувчи персонал олиб боради.

2. Даврий кўриklar - жиҳозларнинг хусусияти ва ишлаш шароитига қараб режа бўйича режалаштирилган муддатларда ўтказилиб турилади, кўрик жараёнида машиналарнинг техник ҳолати текширилиб, жиҳозлар қисман таъмирланади, емирилган деталлари бошқалари билан алмаштирилади.

3. Жорий ремонт - бунда жиҳозларнинг кейинги ремонтгача ишлашини таъминлаш мақсадида ишдан чиққан детал ва қисмларини алмаштириш ва бошқа ишлар қилинади.

4. Капитал ремонт - режа бўйича ўтказилиб жиҳозларнинг бутунлай ҳамма қисмлари алмаштирилиб, техник шартларга биноан қайта тикланади.

Машина тўлалигича деталларга ажратирилади. Кўриклар, жорий ремонт, капитал ремонт, ремонт персоналлари томонидан ўтказилади. РОРни олиб бориш усуллари:

1) Кўриқдан кейинги усул - бу даврий равишда жиҳозларнинг куриқдан ўтказилгандан ремонт ишларининг муддати ва ҳажми текшириш натижаларига асосан жиҳознинг амалдаги ҳолати бўйича белгиланади. Бу энг кам такомиллашган усул бўлиб деталли режалаштиришни талаб қилмайди;

2) Даврий усулли - ремонт ишлари ва ремонт турлари ҳамда муддатлари режали тартибда олиб борилади, ремонт иши ҳажми эса жиҳознинг амалдаги ҳолати бўйича белгиланади;

3) Стандарт усули - иш ҳажми ремонт тури ва муддати режа асосида белгиланади. Бу усул энг прогрессив усул ҳисобланиб, детал ва қисмларнинг ишлаш муддатини аниқ билишни талаб қилади.

Жиҳозларни таъмирлашни режалаштириш.

РОР системаси ремонт ишларини амалга оширишни ва бошқа ҳисоблашларни режалаштиришга ёрдам берувчи бир қатор нормативларга асосланган. Уларга асосан ускуналарни текшириш ва ремонтлар орасидаги даврийлик нормативлари киради. Бу нормативлар кўрик, жорий ва капитал ремонт орасидаги даврларни ойларда ифодалайди. Ҳар бир ускуна тури учун ўзининг даврийлик нормативлари ишлаб чиқилган. Ремонт хизмати кўрсатишнинг даврийлик нормативларига асосланиб жиҳозларни ремонтга чиқаришнинг йиллик график режаси тузилади.

Ремонт даври икки капитал ремонт орасидаги ремонт турлари ва ремонт хизматларининг кетма - кетлигини кўрсатади. У структура ва давомийлик билан характерланади. Ремонт даври аналитик ва график усулларида тасвирланади.

1. Аналитик усул қуйидагича ифодаланади:

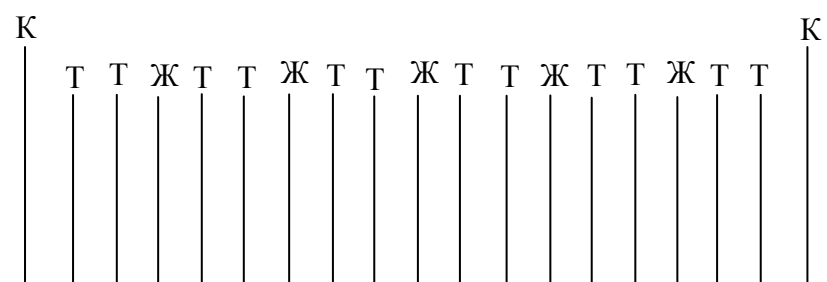
К-Т-Т-Ж-Т-Т-Ж-Т-Т-Ж-Т-Т-Ж-Т-Т-К

К - капитал ремонт,

Ж - жорий ремонт,

Т - кўрик, текшириш.

2. График усулда масштабда ифодаланса янада тўлароқ тушунча беради. Қуйидаги графикдаги ремонт турлари орасида 1, 3 ой фарқ бор. Циклнинг умумий давомийлиги 21 ой, жорий ремонт 5 ойда бир бўлади.



Бунда, К-капитал ремонт, Ж-жорий ремонт, Т-кўрик, текшириш.

Ремонт даври деб машинанинг икки капитал ремонтлари оралиғидаги иш вақти даврига ёки машинани эксплуатацияга киритиш ва биринчи капитал ремонтгача даврга айтилади. Ремонт даври давомийлиги йилда, кунда ва соатларда ифодаланади. У қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$T_{\text{ц}} = 360 P_{\text{к}},$$

бу ерда:

$P_{\text{к}}$ - давр давомийлиги.

Ремонт даврида кўриклар ва ремонтларнинг кетма-кетлик тартиби ремонт даври структураси дейилади.

Ремонтлар сони ремонт даврига асосан аниқланади. Жорий ремонт сонини аниқлаш формуласи:

$$K_{\text{жс}} = \frac{T_{\text{ц}}}{t_{\text{жс}}} - (K_{\text{ур}} + 1)$$

бу ерда:

$T_{\text{ц}}$ - ремонт даври

$t_{\text{жс}}$ - жорий ремонт даври ёки икки жорий ремонт орасидаги давр.

$K_{\text{ур}}$ - ўрта ремонт сони

1 - капитал ремонт сони

Кўрик ремонтлари сонини аниқлаш формуласи:

$$K_{\text{кур}} = \frac{T_{\text{ц}}}{t_{\text{к}}} - (K_{\text{жс}} + K_{\text{ур}} + 1)$$

бу ерда:

$t_{\text{к}}$ - кўрик ремонт даври ёки икки кўрик ремонтлари орасидаги давр

$K_{\text{жс}}$ - жорий ремонт сони

K_{yp} - ўрта ремонт сони

Ўрта ремонтлар сони қуйидагича аниқланади:

$$K_{yp} = \frac{T_{\psi}}{t_{yp}} - 1$$

бу ерда,

t_{yp} - икки ўрта ремонт орасидаги давр.

Ремонт ишларини белгилашда ремонт нормативлари алоҳида ўринни эгаллайди. Бу нормативлар асосида ремонт персонали сони ва ремонт ишлари қиймати аниқланади. Ҳамма жиҳозлар алоҳида - алоҳида гуруҳларга ажратилади, бу гуруҳлар учун ремонт мураккаблиги коэффицентлари ўрнатилади. Бу коэффицентлар орқали ремонт мураккаблиги даражалари аниқланади. Ремонт ишларининг умумий меҳнат сиғимлари қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$T_{ym} = P \cdot C (K_{куп} + K_{yp} + K_{ж}),$$
$$T_{ym} = K_{к}P_{к} + K_{ж}P_{ж} + K_{yp}P_{yp} + P_{кон},$$

бу ерда,

P - ремонт мураккаблиги кўрсаткичи

C - гуруҳдаги жиҳозлар сони

Режали ремонт ишчилари сони қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$I_c = \frac{T_{ym}}{B_{yp}}$$

бу ерда:

T_{ym} - умумий меҳнат сиғими

B_{yp} - бир ишчининг ўртача йиллик иш вақти

Ремонт ишлари ҳажми, ремонт учун тўхтовлар бош муҳандис ва цех бошлиқлари томонидан бир ой олдин белгиланади. Бу ишлар учун календар режа графиклари тузилади, бу графикларни тузишда жиҳозлар алоҳида-алоҳида гуруҳларга бўлиниб, ҳар бир гуруҳ учун ремонт бригадаси тузилади. Бу бригадалар 2-4 слесарлардан ва 2-5 ёрдамчи ишчилардан тузилади. Ҳар бир гуруҳ бўйича ишлар тартиби ва бажарилиши муддатлари аниқланади.

Жиҳознинг ремонтга бўлган меҳнат сарфи ремонт ишларига кетган вақт нормалари асосида аниқланади. Нормалар слесарлик - йиғув

операциялари ва уларнинг гуруҳлари бўйича белгиланади. Улар маълум разрядларга асосан киши - соатларда ифодаланади.

Нормалар ёрдамида фақат капитал ремонт учун эмас, балки жорий ремонтлар учун кетган меҳнат сарфларини ҳисоблаш мумкин. Бунда 2 хил ёндашиш мумкин: Биринчи ҳолда алоҳида машиналарнинг капитал ремонтга сарфланадиган меҳнат вақт нормалари бўйича аниқланади. Кўрик ва жорий ремонт учун меҳнат сарфлари эса ҳар бир машина учун алоҳида ҳисобланади. Иккинчи ҳолда вақт нормалари бўйича барча машиналар учун ремонтнинг мураккаблик кўрсаткичи белгиланади ва унга асосланиб ҳамда бошқа нормативлардан ремонт ишларининг умумий меҳнат сиғими ҳисобланади. Бу кўрсаткич ремонт ишларининг қийматини ифодалашда асос бўлиб хизмат қилади. РОР системаси бўйича ремонтни ташкил этишда махсус харажатлар сметаси тузилади. Барча харажатлар жорий ремонт учун сарфлар ва капитал ремонт сарфларига бўлинади. Бундай бўлиниш харажатларни қоплаш манбаининг турли хиллиги билан боғлиқ. Жорий ремонтлар харажати маҳсулот таннархига киритилса, капитал ремонтлар амортизация ажратмалари ҳисобидан қопланади.

Турли шароитларда ишловчи корхоналар учун РОР ни ташкил этишнинг хусусиятлари:

1. Мавсумий корхоналар. Улар йилига 1-3 ой тўла қувват билан ишлайдилар. Кейин иш ҳажми камайиб боради ва асосий фондлар ремонтга чиқарилади.

2. Узлуксиз ишловчи корхоналар. Жорий ремонт ва кўриклардан ташқари ҳар ойда махсус кунлар белгиланиб булар декада тўхтатишлари дейилади. Бундан ташқари бу корхоналар йилига бир марта асосий фондларни ремонт қилиш ёки янгилаш мақсадида тўхтатадилар.

3. Мавсумий бўлмаган узлукли ишловчи корхоналар. Бу турдаги корхоналарнинг хусусияти шундаки, уларда умумий дам олиш кунлари ҳам бор. Мана шу кунларда ремонт хизмати кўрсатиш имконияти бор. Бунда кўрик ва жорий ремонт алоҳида белгиланган кунларда ремонт бригадаси томонидан амалга оширилади. Лекин бу ҳолда ҳам декада ва йиллик тўхтатишлар кўзда тутилади. Фақат ремонт ишларининг камайганлиги туфайли уларнинг даврийлиги ва давомийлиги аввалгиларига нисбатан камроқ бўлиши мумкин.

8.3. Транспорт ва омбор хўжалигини ташкил қилиш.

Транспорт воситалари классификацияси. Транспорт хўжалиги ишларининг сифати ва самарадорлигини оширишнинг асосий йўналишлари.

Корхонанинг транспорт ва омбор хўжалиги маълум шартларга асосан шартномаларда вақтлари ва оптимал маршрутлари белгиланганларига қараб истеъмолчига турли юкларни етказиш, омборда сақлаш ишлари учун ташкил қилинади.

Транспорт ва омбор хўжалиги ташкил қилиниши критерийлари бўлиб, минимал баҳоларда, ўз вақтида ишларни сифатли бажариш ҳисобланади.

Транспорт хўжалиги корхонанинг артерияси ҳисобланиб, у барча потокларни бир-бири билан боғлаб туради.

Транспорт операциялари ишлаб чиқариш жараёнининг асосий таркибий қисми ҳисобланади. Ички завод транспортини рационал ташкил қилиш ишлаб чиқариш даври давомийлигини қисқартиришга, айланма воситалар айланишини тезлаштиришга, маҳсулот таннархини камайтиришда, меҳнат унумдорлигининг ошишига олиб келади.

Корхонада транспорт воситаларининг қуйидаги турлари мавжуд:

1. Хизмат кўрсатиши бўйича цехлараро ва цех ичидаги транспорт воситалари;
2. Иш режимига боғлиқ ҳолда узлуксиз ҳаракатдаги транспорт воситалари (конвейер системасидаги) ва даврий ҳаракатдаги воситалар (автомашиналар, аравачалар);
3. Ҳаракат йўналиши бўйича горизонтал, вертикал (лифтлар, элеваторлар) ва аралаш кўчирувчи транспорт воситалари (кранлар);
4. Автоматизация даражаси бўйича автоматлашган, механизациялашган ва қўлда бажариладиган воситалар;
5. Кўчириш турлари бўйича донали, тўкиладиган, сочиладиган юкларни ташувчи машиналар;

Корхонада транспорт хўжалигини ташкил қилиш қуйидагича ишларни ўз ичига олади:

1. Транспорт воситаларини янгилаш стратегик режалаштирилиши;
2. Корхона ишлаб чиқариш структурасининг таҳлили ва уни такомиллаштириш бўйича тадбирлар, уни тадбиқ қилиш, ишлаб чиқариш

жараёнларини транспорт схемалари бўйича аниқ тўғририлигини, пропорционаллик, узлуксизлик ва ритмлиликини таъминлаш;

3. Транспорт воситаларидан вақт ва унумдорлик бўйича самарали фойдаланиш ҳамда юкланиш даражасини таҳлил қилиш;

4. Транспорт воситаларининг турини танлаш ва асослаш, улар сонини ҳисоблаш;

5. Транспорт хўжалиги ремонт эксплуатация эҳтиёжлари учун материал ресурсларни сарфлаш, меёр ва нормативларини ҳисоблаш;

6. Юк обороти балансини тузиш (горизонтал бўйича юкларни узатувчи, вертикал бўйича юкни қабул қилувчилар) кўрсатилади;

7. Юк оқимлари схемасини лойиҳалаштириш, юкларнинг йўналишини аниқлаш;

8. Транспорт воситаларини оператив календарли режалаштириш, юк ташишларнинг маршрутини белгилаш;

9. Корхона транспорти ишини диспетчерлаш;

10. Транспорт хўжалиги юқори сифатли ва самарали ишининг ҳисоби, назорат қилиш ва мотивация.

Корхона юк оқимларини аниқлаш.

Ташки транспорт корхонага хом ашё, материаллар, ёкилгиларни ташиб келтириш ва тайёр маҳсулотни чиқариш учун керак. Бу операциялар даврий равишда амалга оширилиб, таъминот ва товар сотилиши шароитлари, захира нормалари, омбор сифимига асосланади ҳамда автомобиль, темир йўл ва сув транспорти билан бажарилади. Корхона ичидаги транспорт юкларни корхона ичида ташиш учун мўлжалланган. Юклар турини аниқлашнинг бошлангич материаллари бўлиб, корхона ёки цехнинг ишлаб чиқариш дастури, таъминот режаси, ишлаб чиқариш потокиннинг ҳисобланган кўрсаткичлари хизмат қилади. Юк йўналишини аниқлаш, юклар қайси томонга ташилишини кўрсатади. Ташишларнинг маршрутини белгилаш алоҳида транспорт воситаларининг ҳаракатини тўла тартибга солиш мақсадида амалга оширилади. Маршрутлар бир ёки бир неча юк йўналишига хизмат қилиш учун белгиланади. Уларнинг ҳар бири ташишнинг маълум масофаси, йўлда тўхташларнинг тезлиги, сони давомийлиги билан тавсифланади.

Маршрутларни белгилашда ташиш усули ҳисобга олинади. У маятниксимон ва доиравий бўлиши мумкин. Биринчи усулда транспорт

юкни керакли жойга ташиб бўлгач, бошқа партия учун қайтиб келади. Иккинчи усулда эса машина юкни керакли жойга этгач, қайтиб келмайди, балки уша ердан яна юк олиб бошқа жойга этади. у ердан яна бошқа жойга ва охири дастлабки жойига қайтади. Бу усул транспортдан самарали фойдаланиш имконини беради.

Корхона юк обороти деб, режалаштирилган даврда корхона миқёсида транспорт ҳамма турларида узатилган, кўчирилган ва корхонадан қабул қилинган юклар миқдорига айтилади.

Корхона юк оқими деб, режалаштирилган даврда узатиш ва қабул қилиш алоҳида пунктлари орасида аниқ турдаги транспорт воситалари ёрдамида кўчирилган юклар миқдорига айтилади.

Транспорт воситасини танлаш ва улар сонини ҳисоблаш.

Ҳар бир турдаги маҳсулотни кучириш учун транспорт воситалари сони аниқланади. Транспорт воситаларининг сонини аниқлашда иш воситаларининг унумдорлиги катта роль ўйнайди. Сочилувчан юкларни кўчиришда горизонтал конвейерларнинг унумдорлиги қуйидагича аниқланади:

$$Q = 150 M V q$$

бу ерда,

M - лента кенглиги, м;

V - конвейер ҳаракатининг тезлиги, м\с;

q - кўчириладиган маҳсулот тезлиги, т\м³.

Донали юкларни кўчиришда лентали конвейерлар унумдорлиги қуйидагича аниқланади.

$$Q_{ш} = \frac{g_{ш} \cdot V \cdot 60 \cdot 60}{(l_1 + l_2) \cdot 1000}$$

бу ерда,

$Q_{ш}$ - донали юкнинг массаси, кг;

l_1 - конвейер лентасида 1 донали юк эгаллайдиган масофа;

l_2 - донали юклар оралиғидаги масофа.

Маятникли ҳаракат системаси бўйича транспорт воситалари сони қуйидагича аниқланади:

$$N_m = \frac{Q(2l/v + t_1 + t_2)}{P K_1 T (1 - K_2 / 100)}$$

бу ерда:

Q - кўчириш учун мўлжалланган юк массаси;

l - юкни узатиш ва юкни тушириш пунктлари орасидаги масофа;

t_1, t_2 - юклаш ва тушириш вақтлари;

P - транспорт воситасининг юк кўтариш қобилияти;

T - транспорт ишининг вақт фонди;

K_1 - транспорт воситасининг юкланиш коэффиценти;

K_2 - режали транспорт тўхтовлари иш вақтига нисбатан фоизда.

Айланма системали ҳаракатда транспорт воситалари сони қуйидагича аниқланади:

$$N_{\kappa} = \frac{Q_{\kappa}(l/v + mt_1 + mt_2)}{P K_1(1 - K_2/100)}$$

бу ерда,

l - ҳамма йўл узунлиги ;

m - маҳсулот етказиб бериш пунктлари сони.

Айланма система бўйича иш вақти сарфлари қуйидаги формулалар орқали аниқланади:

$$P_m = Z_m \cdot (t_1 + t_2 + 2 l / v)$$

$$P_{\kappa} = Z_{\kappa} \cdot (mt_1 + mt_2 + l / v)$$

бу ерда:

Z_m, Z_{κ} - юк массаси.

Омбор хўжалигини ташкил қилиш, омборлар турлари.

Корхона омбор хўжалиги корхонага қабул қилинувчи моддий техник ресурслар ва тайёр маҳсулот ҳаракатини ҳисобга олиш, назорат қилиш ва сақлаш функцияларини бажаради. Омбор хўжалиги ўз функцияларни ўз муддатларида ва минимал харажатлар билан сифатли бажариши керак. Иш ҳажмига боғлиқ ҳолда омборлар унумзавод ва цех омборларига бўлинади. Умумзавод омборлари ўз навбатида қуйидагиларга бўлинади:

1. Материал омборлари (асосий ва ёрдамчи материаллар, ёкилги омбори);

2. Бир цехда ишлов берилиб иккинчи цехга ишлов беришга узатиладиган ярим фабрикатлар ва бошқа материаллар омбори;

3. Ишлаб чиқариш жараёнига хизмат кўрсатадиган ишлаб чиқариш омбори;

4. Цехлардан тайёр маҳсулот қабул қилувчи, қадоқловчи ва истеъмолчига узатувчи тайёр маҳсулот омбори;

5. Чиқиндилар, иккиламчи хом ашё омбори;

6. Таралар, идишлар, махсус кийимлар, хўжалик материаллар ва ишчи истеъмолчилари сақланадиган хўжалик омборлари.

Омборлар уларнинг иш фаолиятларига қараб жойлаштирилади: Масалан, материаллар ва ишлаб чиқариш омборлари истеъмолчи цехлар яқинига жойлаштирилади, бу ўз навбатида юкларни кам масофа орқали кўчиришни таъминлайди. Омбор хўжалигини ташкил этиш қуйидаги ишларни ўз ичига олади:

- ишлаб чиқариш жараёнлари тўғри аниқлилик, пропорционаллик узлуксизлик, ритмlilik принципларига асосан корхона ишлаб чиқариш структурасини таҳлил қилиш;
- омборхоналар типи ва номенклатурасини аниқлаш;
- янги омборхоналарни жойлаштириш схемасини ишлаб чиқиш, лойиҳалаш ва қуриш;
- омборхоналар иши оператив календар режаларини ишлаб чиқиш;
- омбордан материал оқимлар ҳаракатини ҳисобга олиш ва назоратни ташкил қилиш;
- юкларни олиш ва истеъмолчиларга етказишни ташкил этиш;
- омбор хўжалиги иши самарадорлигини таҳлил қилиш ва уни ишини яхшилаш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва тадбиқ қилиш;

Омборлар ўз конструкциясига кўра очик, ярим очик, ёпиқ ва махсус омборларга бўлинади.

Очик омборларда сақланишига атмосфера омиллари таъсир этмайдиган хом ашё ва материаллар сақланади.

Ярим очик омборларга айвонлар мисол бўла олади.

Ёпиқ омборларга полли омборлар киради. Хом ашё ва материаллар қадоқланган ҳолда, полга тўкилган ҳолда ёки силосларда сақланади. Хом ашёнинг ҳар бир турига алоҳида силослар ажратилиб берилади.

Силос типигаги омборлар хом ашё ва маҳсулотни сифатли сақлашни, материалларни бир жойдан иккинчи жойга ташиш, қабул қилиш ва юбориш ишларини комплекс механизациялашни таъминлайди.

Корхонанинг омборхоналар билан таъминланганлиги 2 хил усул билан аниқланади. Биринчи усулда хом ашёнинг ёки тайёр маҳсулотнинг кунларда ифодаланган захираси аниқланади. Олинган катталиқ норматив билан таққосланади ва хулосаланади, керак бўлса ташкилий - техник чоралар ишлаб чиқилиб уларни амалга ошириш орқали омбордан фойдаланишни яхшилашга эришилади. Ҳисоблашлар хом ашё омборлари учун ва тайёр маҳсулот омборлари учун алоҳида бажарилади. Иккинчи усул бўйича ҳисоблашларда юк айланишининг махсус графиги тузилади. У корхонанинг нормал ишлашини таъминловчи хом ашё ва маҳсулотнинг максимал захирасини кўрсатади. Шунга ва баъзи резервга асосланиб керакли ҳажмдаги омборхона аниқланади ва мавжуд омбор билан таққосланади.

Омборлар ҳажмини аниқлаш.

Корхоналарнинг фаолияти давомида омбор хўжалигини ташкил этишнинг элементларидан бири бўлиб, маълум миқдордаги хом ашё ёки маҳсулотни сақлаш учун керакли омбор ҳажмини ҳисоблаш юзага келади. Ҳисоблашлар мос материалларни сақлашнинг хусусиятини ҳисобга олган ҳолдаги формулалар орқали амалга оширилади. Силос типдаги омбор учун битта силоснинг ҳажми қуйидагича ҳисобланади:

$$E_c = V \cdot H \cdot K_n$$

бу ерда:

E_c - битта силоснинг сифими (т);

V - силоснинг ҳажми (м³);

H - маҳсулотнинг ҳажмий массаси (т\м);

K_n - силос ҳажмидан фойдаланиш коэффициенти.

Мана шуларни билган ҳолда силослар сонини топиш мумкин. Хом ашё, материал ёки тайёр маҳсулотни жойлаштириш учун керакли майдон турли формулалар орқали ҳисобланади. Бунда баъзи материалларнинг сақлаш қонидаси ва хусусиятларини билиш шартдир. Қуйидаги формуладан фойдаланиш мумкин:

$$F = \frac{P_x}{q_x \cdot K_n}$$

бу ерда:

F - керакли майдон (м);

P_x - партиянинг катталиги (т);

q_x - 1м. кв. майдонга тушадиган юк миқдори (т).

Омборларда қабул қилиш ва юбориш қурилмалари бор. Уларнинг қобиляти қабул қилиш ва юбориш нуқталари ҳамда уларнинг унумдорлиги билан ўлчанади. Омборхонага хом ашё қабул қилиш унинг келиши билан амалга оширилади, ишлаб чиқаришга юбориш эса узлуксиз, даврий ёки партиялар шаклида амалга оширилади.

8.4. Маҳсулот сифати ва сертификациясининг назоратини ташкил қилиш.

Маҳсулот сифати ҳақида тушунча ва унинг моҳияти.

Маҳсулот сифати корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришнинг жиҳозланиши, мутахассисларнинг малакаси, бошқариш фаолияти ифодаланади. Корхона ишлаб чиқариш - хўжалик фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ва бошқа кўрсаткичлари маҳсулот сифатининг яхшиланиши билан узвий тарзда боғлиқдир. Ҳозирги замон озиқ-овқат корхоналарида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар энг юқори техник иқтисодий, эстетик ва бошқа талабларга мувофиқ бўлиши, жаҳон бозорида рақобат қилиш қобилятига эга бўлиши керак. Тараққиётининг ҳозирги босқичда маҳсулот сифатини ошириш масаласи халқ хўжалигининг биринчи даражали муаммоларидан биридир. Маҳсулот сифати деганда уни истеъмол қилиш хусусиятларининг мажмуи тушунилади. Ҳар бир ишлаб чиқариладиган маҳсулот у ёки бу фойдали хусусиятга эга бўлади, кишиларнинг кўп томонлама эҳтиёжлардан биронтасини қондириш имконини беради. Аммо маҳсулотнинг фойдалилиги даражаси, унинг мақсадга мувофиқлиги ҳар хил бўлиши мумкин.

Маҳсулот сифати корхона ишлаб чиқариш жамоаси иш самарадорлигининг пировард кўрсаткичларидан бири ҳисобланади. Маҳсулот сифатида ҳар қандай корхонада фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, меҳнат маданияти ва интизоми ўз аксини топади.

Маҳсулотнинг юқори сифатли бўлиши технологик интизомга риоя қилиш, ишчи ва мутахассисларнинг ўз касбини яхши эгаллаганлиги, вазифасига масъулиятсизлик ва совуққонлик билан муносабатда бўлмаслигига боғлиқ.

Маҳсулотни стандартлашнинг моҳияти ва асослари.

Стандартлаш ва маҳсулот сифатини бошқариш иқтисодий фанлар мустақил тармоғини ташкил қилади. Стандартлаш фаннинг бир қисми сифатида ўз назариясига ва шу жумладан, умумий ва ўзига хос асосларга эга. Барча ижтимоий жараёнларга хос бўлган режали, системали ва иқтисодий самарадорлик стандартлашга ҳам тааллуқлидир. Булардан ташқари, стандартлашнинг қуйидаги ўзига хос принциплари мавжуддир:

- оптималлик;
- динамиклик;
- прогрессилик;
- комплекслилик;
- директивлик.

Бу принципга эга бўлган барча стандартлар ташкилот ва корхоналар учун қонун кучига эгалигини билдиради. Стандартга буйсунмаслик қонун бўйича таъқиб этилади.

Барча корхоналар қўлланиладиган категориядаги стандартларни ишлаб чиқишини режалаштиришда ва уларга хос умумийлик ва ташкилий-услубий бирликка эришиш учун стандартларни ишлаб чиқариш 4-босқичда амалга оширилади:

1. Стандартларни ишлаб чиқаришда техникавий талабларни ишлаб чиқиш ва уни муҳофафадан ўтказиш.
2. Стандарт лойиҳасини ишлаб тайёрлаб тақризга юбориш.
3. Олинган тақризларни ишлаб чиқиш, тайёрлаш ва уларни тасдиқлаш учун юбориш.
4. Стандартларни давлат рўйхатидан ўтказиш ва тасдиқлаш.

Ҳар бир стандарт учун изоҳнома тузилиб унда қуйидаги талаблар ўз аксини топади:

- стандартни ишлаб чиқаришдаги асос стандартни ишлаб чиқаришдан мақсад ва вазифаси;
- стандарт объектининг тавсифи;
- стандартнинг илмий-техника даражаси;
- стандартни жорий этишдан олинган техник-иқтисодий самарадорлик;
- стандартни жорий қилиш муддати ва унинг ҳаракатдаги муддати;
- бошқа стандартлар билан алоқаси;

- тақризга юборилганлиги хақидаги ахборот.

Тақризга жўнатилган лойиҳалар юқоридаги талабларга жавоб берса, лойиҳаларни биринчи саҳифасига шу маҳсулотларни истеъмол қиладиган идоралар раҳбарияти "Келишилган" деб имзо чекади. Стандартлаштириш метрология ва сертификатлаш Ўзбекистон Давлат маркази рўйхатидан ўтказилиб, унинг техник шартлари белгилаб қўйилади. Техник шартлар шартли белгисининг 34 - қисмлари стандарт ишлаб чиқарувчи корхона қайси тармоқ ва уни қайси бўлимга карашини кўрсатади. ОСТи ва РСТ шартли белгиларининг 3-қисми стандартни тасдиқланган тармоқни ёки республика номини билдиради. Хом ашёлар сифати, тайёр маҳсулотларга бўлган истеъмолчилар талабларининг ўсиши, уларни синаш усуллари ўзгаришларини эътиборга олган ҳолда, стандартлар вақт-вақти билан қайта қилиб, ўзгартириб юборилади.

Маҳсулот сифатининг кўрсаткичлари.

Маҳсулот сифатини, унинг техникавий-иқтисодий даражасини баҳолаш учун қатор кўрсаткичлар қўлланилади. Бу кўрсаткичлар маҳсулотнинг хусусияти ва унинг инсон учун қайси мақсадда фойдаланиши билан бир-бирларидан фарқланади.

Маҳсулотларнинг инсон организми учун фойдалилиги даражасини баҳолаш қуйидагича аниқланади:

- маҳсулотнинг ягона сифати;
- маҳсулотнинг комплекс хусусиятлари;
- маҳсулотнинг умумий кўрсаткичлари асосида.

Маҳсулот сифатини оширишнинг самараси.

Маҳсулот сифатини ошириш натижасида маҳсулот тайёрловчилар, маҳсулот истеъмолчилари ва халқ хўжалиги катта самарага эга бўлади: Масалан:

1. Маҳсулот тайёрловчилар учун:
 - а) Ресурслардан унумли фойдаланиш;
 - б) сифатсиз маҳсулотлар ишлаб чиқармаслик;
 - в) уни қайта ишлашдан келинадиган зарарларни қисқартириш;
 - г) юқори сифатли маҳсулот сотишдан олинадиган даромадни кўпайтириш;

д) иқтисодий рағбатлантириш, юқори сифатли маҳсулот учун ишловчиларни рағбатлантиришнинг маънавий шакллари ишлаб чиқиш.

2. Маҳсулот истеъмолчилари учун:

а) юқори сифатли камёб маҳсулотлар билан таъминлаш.

б) харидорга таклиф қилинадиган буюмларни кенгайтириш ва янгилаш.

в) ишлатиш ва фойдаланиш жараёнидаги харажатларни камайтириш.

г) аҳолининг меҳнати, турмуш ва дам олишига яна қулайроқ шароитлар яратиш.

3. Халқ хўжалиги учун:

а) аҳолининг ўсиб бораётган эҳтиёжларини янада тўлароқ қондириш;

б) халқ хўжалигида техника самарадорлигини ошириш;

в) экспорт - импортни кенгайтириш.

Таянч иборалар:

Моддий-техник ресурслар, моддий баланс, энергоресурслар, баланс методи, иқтисодий блок, техник блок, ташкилий блок, капитал ремонт, жорий ремонт, ўрта ремонт, ремонт даври структураси, ремонт даври, режали-огоҳлантириш ремонт системаси, даврий усул, стандарт усул, кўриқдан кейинги усул, ташки транспорт, корхона юк обороти, корхона юк оқими, транспорт воситалари айланма ҳаракати, транспорт воситалари маятникли системаси, умумий омборлар, универсал омборлар, махсус омборлар, цех омборлари, очиқ, ёпиқ, яримочик омборлар, маҳсулот сифати, маҳсулотни стандартлаш.

Хулоса

Моддий - техник таъминлаш жараёни корхона омборларидан иш жойларига моддий техник ресурсларни бизнес-режага асосан керакли миқдорга йўналтирилишидир. Корхонада энергетика хўжалигининг асосий мақсади бўлиб техника хавфсизлигини таъминлаш бўйича корхонада барча турдаги энергоресурслардан фойдаланиб уларни самарали ишлаб чиқаришга етказишдан иборат. Озиқ - овқат саноати корхоналарида энергия сарфи нормалари бир бирлик маҳсулот(бир тонна, бир дал ва бошқ.)га ўрнатилади.

Электроэнергия сарфи нормалари илмий-тадқиқот институтлари томонидан ишлаб чиқилган махсус усулларга асосан белгиланади.

Корхонанинг ремонт хўжалиги бу технологик жиҳозлар техник ҳолатини таҳлил қилиш, уларнинг фаолиятини назорат қилиш ремонт техник хизматини ўтказиш, емирилган жиҳозларни прогрессив жиҳозларга алмаштириш ва улардан фойдаланиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи бўлим ва ишлаб чиқариш бўлинмалари йиғиндисидир.

Режали огоҳлантириш ремонт системаси (РОР) - бу ремонт ишларини ташкил қилишнинг прогрессив формаси бўлиб ўз ичига жиҳозларни ишига лаёқатли ҳолатда сақлашга йўналган ташкилий техник тадбирларни олади. Корхонанинг транспорт ва омбор хўжалиги маълум шартларга асосан шартномаларда вақтлари ва оптимал маршрутлари белгиланганларига қараб истеъмолчига турли юкларни етказиш, омборда сақлаш ишлари учун ташкил қилинади. Ташкил транспорт корхонага хом ашё, материаллар, ёкилгиларни ташиб келтириш ва тайёр маҳсулотни чиқариш учун керак. Бу операциялар даврий равишда амалга оширилиб, таъминот ва товар сотилиши шароитлари, захира нормалари, омбор сиғимига асосланади ҳамда автомобиль, темир йўл ва сув транспорти билан бажарилади. Корхона омбор хўжалиги корхонага қабул қилинувчи моддий техник ресурслар ва тайёр маҳсулот ҳаракатини ҳисобга олиш, назорат қилиш ва сақлаш функцияларини бажаради. Омбор хўжалиги ўз функцияларни ўз муддатларида ва минимал харажатлар билан сифатли бажариши керак. Ҳозирги замон озиқ-овқат корхоналарида ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар энг юқори техник иқтисодий, эстетик ва бошқа талабларга мувофиқ бўлиши, жаҳон бозорида рақобат қилиш қобилиятига эга бўлиши керак. Тараққиётининг ҳозирги босқичда маҳсулот сифатини ошириш масаласи халқ хўжалигининг биринчи даражали муаммоларидан биридир.

Назорат саволлари:

1. Моддий-техник ресурсларга нималар киради?
2. Ишлаб чиқаришни моддий-техник таъминлаш бўлими структурасини таърифлаб беринг.
3. Ишлаб чиқаришни моддий-техник таъминлаш мақсадлари нима ва унга эришиш учун қандай ишлар қилинади?

4. Ресурслардан фойдаланишни яхшилаш омиллари ва ресурслар билан таъминлаш шакллари айтинг.
5. Энергетика хўжалигини рационал ташкил қилиш нимадан иборат?
6. Энергетика хўжалигини такомиллаштириш ва унинг самарадорлигини оширишда энергетика хўжалиги структурасининг роли қандай?
7. Энергия сарфини камайтиришнинг асосий йўллари нимадан иборат?
8. Ремонт хўжалигини ташкил қилиш қандай ишларни бажаришни ўз ичига олади?
9. Иқтисодий, техник, ташкилий блоklarнинг ремонт хўжалигига қандай алоқаси бор?
10. Режали-огоҳлантириш ремонт системаси деганда нимани тушунаси?
11. Ремонт даври ва ремонт даври структураси ҳақида тушунча беринг.
12. Ремонт хўжалигини такомиллаштириш ва унинг самарадорлигини ошириш асосий йўналишларини айтинг.
13. Режали огоҳлантириш ремонтини олиб бориш қандай усуллари биласиз?
14. Ремонт мураккаблиги даражаси ва ремонт умумий меҳнат сиғимлари деганда нимани тушунаси?
15. Жорий ремонтлар сони қандай аниқланади?
16. Кўриклар сони қандай аниқланади?
17. Капитал ремонт қачон ва қай даражада ўтказилади?
18. Транспорт хўжалигини ташкил қилиш нимадан иборат?
19. Корхонада қандай транспорт воситалари турларини биласиз?
20. Транспорт воситалари сонини аниқлаш методикаси қандай?
21. Транспорт ҳаракатлари маршрутларини белгилашда қандай ташиш усуллари қўлланилади?
22. Корхона юк обороти ва юк оқими нима?
23. Омбор хўжалигини ташкил қилиш қандай ишларни ўз ичига олади?
24. Қандай омбор турларини биласиз?
25. Керакли омбор ҳажмлари қандай ҳисобланади?
26. Маҳсулот сифатини назорат қилиш системаси нима?
27. Сертификацияни маҳсулот сифатини назорат қилишнинг тури сифатида изоҳланг.
28. Маҳсулотни стандартлаш деганда нимани тушунаси?
29. Маҳсулотни стандартлаш босқичларини айтинг.

9. ТОВАР СОТИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА РАВБАТЛАНТИРИШ.

9.1. Сотиш каналларининг иқтисодий роли.

Кўп бозорларда тайёрловчилар ва фойдаланувчилар орасида психологик ёки жисмоний оралиқ масофа мавжудки, у талаб ва таклифни самарали келишуви учун воситаларни талаб қилади. Сотиш шахобчасининг зарурлиги шу билан характерланадики, истеъмолчилар билан эркин айирбошлаш учун тайёрловчи ҳамма мажбурият ва функцияларни ўз бўйнига ололмайди. Воситачиларга мурожат қилиш фирманинг воситачилик жараёни айрим элементлари назоратини йўқотувчилик билдиради. Шунинг учун фирманинг сотиш шахобчасини танлаш бу стратегик қарордир. Сотиш шахобчаси рақобат айирбошлашда товарнинг якка истеъмолчиларга намоёиш қилиш мақсадида шаклланади. Сотиш функциялари:

- бозор сегментацияси натижаларини ўрганиш ва рекламани режалаштириш;
- истеъмолчилар ва воситачилар билан шартномалар тузиш;
- шартномаларни бажаришни ҳисобга олиш ва назорат қилиш;
- миқдорларга товарларни юклаш режасини ишлаб чиқиш;
- сотиш каналларини аниқлаш;
- товарларни қабул қилиш, сақлаш, қадоқлаш, навларга ажратиш ва товарларни миқдорларга юклашни ташкил қилиш;
- товарларни сотишда ахборот, ресурслар билан техник таъминланиш;
- истеъмолчилар тескари алоқаларини тартибга солиш.

Кўриб ўтилган функцияларни бажариш ўзаро қарама-қарши йўналишига ўрнатилган айирбошлаш жараёни қатнашишлари ўртасида тақсимлаш тижорат оқимларининг барпо бўлишига олиб келади. Сотиш каналида 5 турдаги оқимни ажратиш мумкин.

1. Мулкчилик ҳуқуқи оқими: бир мулкчиликдан бошқасига товарларга мулкчилик ҳуқуқининг ўтиши.
2. Жисмоний оқим: товарларнинг воситачилар орқали тайёрловчидан охириги истеъмолчига кетма-кет жисмонан кўчириш.
3. Буюртмачилар оқими: сотиб олувчилар ва воситачилар томонидан буюртмалар қабул қилиш ва уни тайёрловчига узатиш.

4. Молиявий оқим: охирги истеъмолчидан тайёрловчи ва воситачиларга ҳаракат қилувчи турли тўловлар ҳисоб рақамлари.
5. Ахборотлар оқими: бу оқим икки йўналишда тарқалади: бозор ҳақида маълумотлар тайёрловчилар томонига ҳаракат қилади, тайёрловчи ва воситачилар фикрлари, таклифлари бўйича, таклиф қилинадиган товарлар ҳақидаги маълумот бозор томонига йўналтиради.

Харажатлар юқори даражаси доимо корхонани замонавий сотиш методларини излашга ундайди. Фирма нуқтаи-назаридан санаб ўтилган функцияларни воситачиларга узатиш уларни тайёрловчига нисбатан кам харажатлар билан бажарилишини самарали таъминлайди. Тайёрловчига нисбатан сотувчилар имтиёзли томонлари қуйидаги омиллар билан аниқланади:

1. алоқалар қисқариши сони;
2. сотиш операцияларида иқтисод;
3. функционал тўғри келмаслигини камайтириш;
4. ассортиментни яхшилаш;
5. хизмат кўрсатишни яхшилаш.

Бу омилларни қисқача кўриб чиқамиз:

Алоқалар қисқариши сони чакана савдогар орқали савдо-сотиқни ташкил қилиш йўли билан таъминлайди.

Сотиш операцияларида иқтисод - кўп тайёрловчилар таклифларини гуруҳларидан олинади.

Воситачи тайёрловчига нисбатан аниқ функцияларни кўпроқ ҳажмда бажаришга қодир. Масалан: чакана фирма савдо вакили харажатлари бир неча ишлаб чиқувчилар бўйича тақсимланиши мумкин.

Натижада сотишни функциясини бажаришга кетадиган харажатлар камаяди.

Маҳсулот олиб келувчилар ва буюртмачилар орасида функционал тўғри келмасликни камайтириш воситачилар орқали сотишни ташкил қилиш билан таъминланади. Улгуржи ва чакана савдогарлар катта ҳажмдаги товарни олиб, уни сақлаб ва кичик партияларга бўлиб тайёрловчилар ва истеъмолчиларга қулай имкониятлар яратадилар. Воситачи бўлмаганда тайёрловчи товарни кам партияда ишлаб чиқариб алоҳида истеъмолчилар буюртмаларга кўникма ҳосил қиларди.

Товар ассортиментини яхшилаш - истеъмолчилар талабларидан бири. Тайёрловчи томонидан таклиф қилинадиган ассортимент хом ашё ва материалларни, техник билимларни қўлланган ҳолда ишлаб чиқариш талаблар орқали аниқланади. Кўпгина истеъмолчиларга чегараланган наборда кўп ҳажмли товарлар ишлаб чиқарадилар.

Харидорга хизмат кўрсатишни яхшилаш билан воситачи шуғулланиб, у харидорни ҳам маҳаллий шароитларни ва товарни қўллаш шароитларини яхши билади. Воситачи маҳаллий шароитга тез кўникиб, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш билан яхши таъминлайди. Рақобат шароитида воситачиларга хизмат кўрсатиш сифатини оширишга ва харажатларни камайитишга тўғри келади.

Сотиш каналининг вертикал структураси.

Сотиш канали структурасини танлаш айирбошлаш жараёни ишловчилари орасида мажбуриятларни тақсимлаш ҳақидаги саволни ечишга олиб келади.

Сотиш каналига тегишли қуйидаги воситалар гуруҳи мавжуддир.

1. Улгуржи савдогар
2. Чакана савдогар.
3. Агентлар ва брокерлар
4. Хизмат кўрсатиш бўйича тижорат компаниялари.

Улгуржи савдогарлар - бошқа сотувчиларга, яъни чакана савдогарларга ёки мижозларга-ташкilotларга товарни сотадиган воситачилар, булар товарни охириги истеъмолчига сотмайдилар. Улар товарларни ишлаб чиқарувчилар ёки импортерлардан сотиб олиб, бу товарларга қўшимча хизматлар кўрсатади. Чакана савдогарлар - охириги истеъмолчининг эҳтиёжини қондириш учун уларга товарни сотадиган савдогарлар. Улар сотадиган маҳсулотига мулкчилик ҳуқуқига эга бўлиб, улар учун савдо наценкаси, яъни товарни сотиб оладиган ва уни қайта сотадиган баҳо ўртасидаги айирма рағбатлантириш ҳисобланади. Интеграцияланган тақсимланиш улгуржи ва чакана савдо функцияларини бирлаштирувчи кучли сотиш системасини барпо қилишга асосланган. Бу системалар йирик савдо шахобчалари ва магазинларда ҳаракат қилиш мумкин. Йирик савдо марказларида кенг қўлланилган система ўз-ўзига хизмат кўрсатиш, айниқса озиқ-овқат маҳсулотлари секторида. Бу система менежмент б қондасига таянади.

- товар айланиш ўсишини таъминлаш мақсадида кўп эҳтиёжга эга бўлган товарнинг ассортименти конструкториялаш.
- паст нархда товар сотиб олишга интилиш
- сотиш ҳажмини ошириш учун паст баҳо ва кам савдо наценкасини ўрнатиш
- харидорлар оқимини кенгайтириш учун товарни доимий равишда реклама қилиш
- шартли-доимий харажатларга иқтисод қилиш учун савдо операциялари масштабини ошириш
- молиявий воситалар жамғариш учун тўлов муддатларини оширишга интилиш.

Агентлар ва брокерлар - товар эгалари бўлиб қолмай, маҳсулот етказувчи ёки мижоз номидан тижорат буюмлари олиб борадилар. Улар учун рағбатлантириш сотиш ҳажми ва унинг мураккаблиги учун ҳисобланган тўлов ҳисобланади. Агентлар бўлиб етказувчи ёки мижоз кизиқишларни ифодаловчи жисмоний ёки юридик шахс ҳисобланиши мумкин. Агентга мисол бўлиб импорт-экспорт фирмаларни хизмат қилиши мумкин, брокерлар-тайёрловчилар вакили, дистрибьюторлар-санот характеридаги товарлар вакиллари.

Хизмат кўрсатиш бўйича тижорат компаниялари - олди-сотди билан боғлиқ бўлмаган сотиш соҳасида фирмаларга хизмат кўрсатадиган компаниялар. Фирма учун улар субподрядчик ҳисобланиб, улар ўз ихтисослиги ва тажрибасига таянч маълум бир функцияларни бажарадилар. Бу компанияга товарни сақлаш, ташиш, реклама қилиш, бозорни ўрганиш, молиявий воситачилик, суғурта билан таъминловчи фирмалар киради.

9.2. Бозорни эгаллаш стратегияси.

Бозор каналини танлашда бозорга кириш масаласини ечиш учун бозорни эгаллаш даражаси кераклиги тўғрисида савол туғилади, Бу саволни ечиш учун бозорни эгаллаш 3 стратегиясига мурожаат қиламиз:

1. Сотининг интенсив стратегияси - максимал сонли омборлардан ва савдо шаҳобчалардан фойдаланиш. Бу стратегия ҳар куни талаб товарлари ва кам меҳнат сиғимли хизматлар учун тўғри келади. Хусусиятлари:

бозорлар бўйича товарлар рентабеллиги ҳар хиллиги, товар маркази имиджини қўллаб қувватлаш қийин.

2. Сотишнинг сайлов системасида маҳсулот тайёрловчи ҳамма воситачиларни жалб қила олмади, лекин ҳамма воситачилардан фойдаланилмайди.

3. Эксклюзив сотиш системаси - бу тайёрловчининг фақат бир савдогарлар орқали бозорни эгаллаш усули, битта савдогар аниқ территорияда аниқ маҳсулотни сотиш ҳуқуқини олади.

Эксклюзив сотишнинг асосий шакли бўлиб франшиза ҳисобланади.

Франшиза - истеъмолга лойиқ товарлар ва хизматларни сотувчи вертикал шартномали маркетинг системасидир.

У франшизер номли бир фирма бошқа фирмага чегаралланган территориясида ўрнатилган қоида-тартибга асосан маълум бир нарсасида бизнес олиб бориш ҳуқуқини кўрсатувчи узоқ муддатини шартнома муносабатларини ифодалайди. Сотиш каналида коммуникацион стратегиялар.

Воситачилар ҳамдўстлиги - фирма маркетинг стратегиясини мувофиқлигини оширишнинг калити. Унга эришиш учун фирма "итариш" ва "тортиш" коммуникацион стратегияларни танлаши мумкин.

"Итариш" стратегияси-бу стратегияга асосан фирма ўз ассортименти бўйича керакли захираларни яратиб савдо залида бу ассортимент учун яхши ўрин ажратиб харидорларга шу фирма товарларини сотиб олишга ҳиссиёт уйғотади. Унинг мақсади воситачига яхши шароитлар таклиф қилиб ўз товарини турли йўл билан унга таклиф қилиб, шу воситачилар билан ҳам жиҳатликда ишлашга эришишдир.

Бу стратегиянинг мақсади таклифномалар асосида товарлар яратиш ва харидорларнинг ўзи воситачиларга нисбатан шу товарларни сотиб олиш учун савдо-сотиқ ҳиссиётларини уйғотишдир.

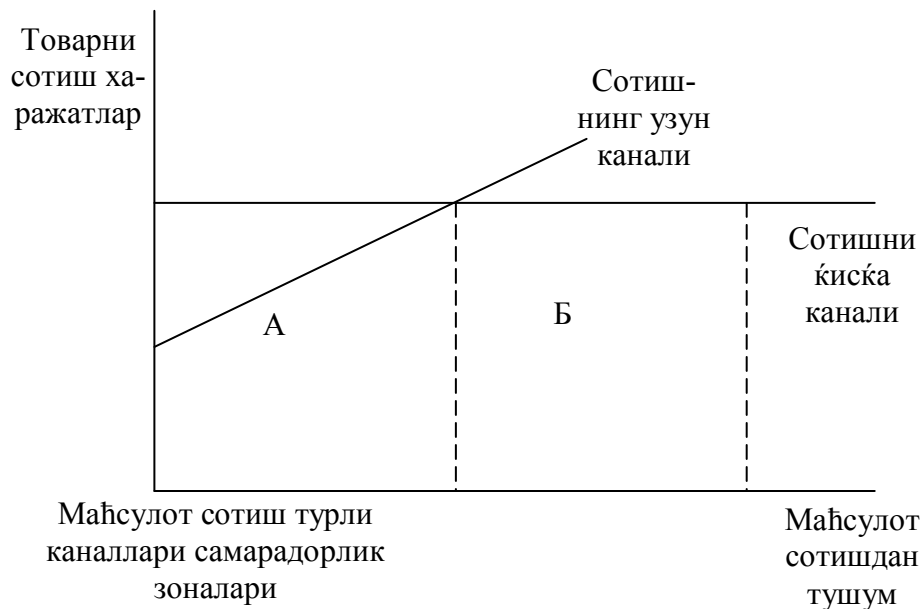
Биринчи стратегияда қарама-қарши ҳолатда фирма воситачилар билан ҳам жиҳатлик қилишга мажбур бўлади.

Учинчи стратегия аралаш стратегия бўйича фирма коммуникациялар бўйича ва таклиф ҳамда сотиш системаси орасида товарлар ҳаракати бўйича ўз кучларини тақсимлайди.

9.3. Сотишни рағбатлантириш.

Сотишни ташкил қилиш саволларидан бири бўлиб сотиш харажатларининг таҳлили, савдо наценкаларини аниқлаш, товарларни сотиш ишлари рентабеллигини ва фирма фаолиятини ошириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ҳисобланади. Сотиш харажатларини таҳлил қилишда қуйидаги функцияларни бажаришда харажатлар ҳисобланади: транспорт, сотиш, сақлаш, алоқалар, ахборот, сотувчи бошқариш ва бошқалар. Шунини билиб қўйиш керакки кичик ҳажмдаги сотишда узун канали самарали, қисқа канал эса тескариси. Ҳар хил турдаги сотиш каналлари аниқ зоналари самарадорлиги аниқ товарлар ва бозорлар билан аниқланади.

Ҳар хил турдаги товар сотиш каналлари учун самарадорлик зонаси.



Чизма – 7.

бу

ерда:

А - оптимал миқдордаги воситачиларга эга бўлган сотиш узун каналининг самарадорлик зонаси.

Б - кам миқдордаги воситачиларга эга бўлган сотиш қисқа каналининг самарадорлик зонаси.

Товарни сотишни рағбатлантириш саволининг ечимини қуйидаги метод бўйича мотивация учун харажатларни ҳисоблашдан бошланади:

- товар ишлаб чиқарувчилар имконияти ёки нақд маблағлардан ҳисоблаш методи
- сотиш ҳажмига нисбатан фоизларда ҳисоблаш методи

- рақобатли тенгликда ҳисоблаш методи
- аниқ мақсадлар ва вазифалар асосида ҳисоблаш методи

Моддий рағбатлантиришдан ташқари маънавий рағбатлар ҳам қўлланилади. Рағбатлантириш йўналишлари орасида маркетинглар объектни рағбатлантиришни охирги натижа каби алоҳида ажратадилар. Объектни рағбатлантиришга истеъмолчиларни, савдо соҳасини, фирма савдо персоналини рағбатлантириш киради. Истеъмолчиларни рағбатлантириш қуйидаги методларни қўллаш орқали амалга оширилади:

1. Товар нусхаларини истеъмолчиларга бепул тарқатиш, (иш жойида, почта орқали, магазинда, реклама иловасида).
2. Имтиёзли баҳода қадоклаш ва узатиш
3. Мукофотлар - бошқа товарни сотиб олиш учун рағбатлантириш сифатида баҳоси паст бошқа товарни бепул бериш
4. Совгани бепул бериш шarti билан конкурслар
5. Талонлар- истеъмолчи бир товарни сотиб олиб, уни яна алмаштириш ҳуқуқини берувчи мукофот тури
6. Экспозициялар ва товарни сотиш жойларида уни намойиш этиш.

Савдо соҳасини рағбатлантириш қуйидаги методларни қўллаш билан амалга оширилади: товарни бепул бериш; товарни номенклатурага киритиш учун биргаликда рекламалар ўтказиш; дилерлар савдо конкурслари ўтказиш; мукофотлар бериш ва бошқалар.

Савдо персоналини рағбатлантириш мукофотлар, конкурслар, конференциялар, путёвка-йўналишлар бериш методларини қўллаш орқали амалга оширилади.

Таянч иборалар:

Сотиш каналлари, агентлар ва брокерлар, сотиш функциялари, улгуржи савдогарлар, сотишнинг интенсив стратегияси, Франшиза, эксклюзив сотиш системаси, франшизер, Товар сотишни рағбатлантириш, коммуникацион стратегия, интеграцияланган тақсимланиш.

Хулоса

Сотиш шаҳобчасининг зарурлиги шу билан характерланадики, истеъмолчилар билан эркин айирбошлаш учун тайёрловчи ҳамма мажбурият ва функцияларни ўз бўйнига ололмайди. Воситачиларга мурожат қилиш

фирманинг воситачилик жараёни айрим элементлари назоратини йўқотувчилик билдиради. Шунинг учун фирманинг сотиш шаҳобчасини танлаш бу стратегик қарордир. Товар ассортиментини яхшилаш - истеъмолчилар талабларидан бири.

Хизмат кўрсатиш бўйича тижорат компаниялари - олди-сотди билан боғлиқ бўлмаган сотиш соҳасида фирмаларга хизмат кўрсатадиган компаниялар.

Сотишни ташкил қилиш саволларидан бири бўлиб сотиш харажатларининг таҳлили, савдо наценкаларини аниқлаш, товарларни сотиш ишлари рентабеллигини ва фирма фаолиятини ошириш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш ҳисобланади. Сотиш харажатларини таҳлил қилишда қуйидаги функцияларни бажаришда харажатлар ҳисобланади: транспорт, сотиш, сақлаш, алоқалар, ахборот, сотувчи бошқариш ва бошқалар.

Савдо соҳасини рағбатлантириш қуйидаги методларни қўллаш билан амалга оширилади: товарни бепул бериш; товарни номенклатурага киритиш учун биргаликда рекламалар ўтказиш; дилерлар савдо конкурслари ўтказиш; мукофотлар бериш ва бошқалар.

Назорат саволлари.

1. Сотиш каналида сотиш функциялари нимадан иборат?
2. Махсулот сотишни рағбатлантириш деганда нимани тушунасиш?
3. Сотиш каналида қандай воситачилар турларини биласиз?
4. Сотининг интенсив, эксклюзив системалари нима билан фарқланади?
5. Сотиш каналида коммуникацион стратегиялар турли кўринишларининг хусусиятлари нимадан иборат?
6. Қандай ҳолларда сотининг узун канали самарали, қандай ҳолларда эса қисқа канал самарали?
7. Сотиш бўйича менежер - иқтисодчи қандай қобилиятга эга бўлиши керак?
8. Сотиш каналида қандай оқимлар турини биласиз?

Глоссарий (Glossery)

Асосий жараёнлар - ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат предметларини сифатий ўзгаришларига олиб келадиган жараёнлар (сифатий ўзгаришлар меҳнат предметларининг ички хусусиятлари, ташқи кўриниши, шакли, ҳажми ва бошқалар).

Бошқарув қарорлари кенг маънода ҳамма объектив қонунлар асосида жамиятнинг моддий ва маънавий талабларини реал қондириш имкониятларининг келишилган шаклидир. Бошқарув қарорларини иқтисодга қўлласак - бу жамият ва шахс талабларини таъминлаш мақсадида аниқ онгли дастур асосидаги ҳаракатдир.

Буйруқ - раҳбарнинг ўз қўл остидагилардан айрим ишлаб чиқариш масалаларини талаб қилишидир.

Горизонтал диверсификация - илгари ишлаб чиқарилган маҳсулот хилига технологик алоқаси бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтишдан иборат.

Дастлабки реципиентлар - биринчи бўлиб янгиликни жорий қилган тадбиркорлар.

Дифференцияланмаган маркетинг - корхона ёки фирма барча истеъмолчиларга, бозорга бир хил товар билан мурожаат қилади.

Дифференцияланган маркетинг - аниқ сегмент асосида аниқ товар ишлаб чиқариш;

Ёрдамчи жараёнлар - асосий жараёнларни амалга оширишда керакли шарт шароитлар яратади.

Жамланма (концентрик) диверсификация - корхона техникавий ёки бозор нуқтаи назаридан фирманинг илгариги товарларига ўхшаш янги маҳсулотни ишлаб чиқара бошлаганда юз беради.

Инновация диффузияси - ўзлаштирилган инновацияни тарқатиш ва янги шароитларда қўллаш.

Инновацион менежмент - инновацион жараёнларни, инновацион фаолиятни, бу фаолият билан банд бўлган ташкилий структура ва унинг персоналини бошқариш тамойиллари, услублари ва формалари тўпламидир.

Имитацион стратегия - имитация-ҳаётда бўладиган воқеаларни символлар орқали ифодалаш.

Ишлаб чиқариш босқичи - меҳнат предметининг бир сифатий ҳолатдан иккинчи сифатий ҳолатга ўтишида катнашадиган бир ёки бир нечта операцияларнинг бирлашмаси .

Иш даври - асосий технологик операциялар табиий жараёнлар кўчувчи, хизмат кўрсатувчи ва назорат операциялари давомийлиги.

Ишлаб чиқариш даври - хом-ашёнинг ишлаб чиқаришга узатилиши ва тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришнинг календарь вақтида ифодаланган жараёнлар тўплами.

Ишлаб чиқариш жараёни - хом-ашёнинг тайёр маҳсулотга айлангунча бўлган барча жараёнлар тўплами.

Ишлаб чиқаришда жараёнларнинг параллеллиги - маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича алоҳида операцияларнинг бир вақтда бажарилиши .

Ишлаб чиқариш жараёнларининг ритмлилиги - ҳар бир иш жойида, бир хил вақт оралиғида, бир хил ҳажмда иш бажариш .

Ишлаб чиқариш жараёнининг узлуксизлиги меҳнат предметларининг ҳаракатида жиҳозлар ва ишчиларнинг ишида танаффуслар бўлмаслигини тақозо қилади.

Ишлаб чиқаришни лойиҳали конструкторлик тайёрлаш корхонани реконструкция қилиш ва қайта жиҳозлаш, маҳсулот янги турларини яратиш лойиҳаларини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқариш операцияси бир ёки бир нечта ишчилар томонидан бир иш жойида бир хил меҳнат предметлари устида ва бир хил меҳнат қуроллари билан бажарилган ишлаб чиқариш жараёнининг қисми

Ишлаб чиқаришни поток асосида ташкил қилиш методи-технологик жараён бўйича жойлашган иш жойларида асосий, ёрдамчи, хизмат кўрсатувчи ишлаб чиқариш операцияларини бажаришга ихтисослаштирилиб, вақт ва фазо бўйича ритм асосида ишлаб чиқариш такрорланишига асосланган метод.

Ишлаб чиқаришни партияли ташкил қилиш методи - даврий равишда чегараланмаган номенклатура асосида маълум миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш методи.

Ишлаб чиқаришнинг пропорционаллик даражаси маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича ҳар бир иш жойининг ишлаб чиқариш топшириғи ва ўтказиш қобилияти катталиғи орасидаги фарқ.

Ишлаб чиқаришни технологик тайёрлаш - бу ўрнатилган давлат стандартлари (андозалари) ва сифатнинг техник шароитлари асосида маҳсулот ишлаб чиқаришни корхонада таъминловчи ўзаро боғланган илмий техник жараёнлар мажмуи.

Ишлаб чиқариш турлари-доимий номенклатура асосида маҳсулот ишлаб чиқариш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш элементлари ва омиллари бирлигинининг хусусиятлари ва ташкилий-техник, иқтисодий тавсифларининг йиғиндиси.

Ишлаб чиқаришнинг ягона методи - маълум вақт оралиғида такрорланадиган ёки ҳеч қачон такрорланмайдиган ягона нусхада кенг номенклатурада маҳсулот ишлаб чиқариш методи.

Ихтилофлар - яъни келишмовчиликлар индивидларнинг ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатиши, ўзаро муомалада бўлиши жараёнида вужудга келади, шунинг учун ҳам улар одам қанча умр кўрса, шунча давом этади.

Иқтисодий блок - бу блок асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилади, жиҳозлар режали огоҳлантириш ремонтини режалаштиради, техник қайта жиҳозлаш, капитал қурилиш эскирган жиҳозлар учун бошқа жиҳозларга алмаштириш эҳтиёж меъёрларини ишлаб чиқади, ремонт хўжалиғи ташкилий ва ишлаб чиқариш структурасини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқади;

Коммуникациялар - бу ахборот билан алмашиш бўлиб, у асосида раҳбарият самарали қарор қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотни олади ва уни фирма ишловчилари қарорлар қабул қилиниши учун етказди.

Конъюктура - бу талаб ва таклиф орасидаги муносабатлар, товар захиралари ва баҳолар ҳаракати ва бошқа иқтисодий кўрсаткичларни ўз ичига оловчи иқтисодий ҳолат.

Комплекс маркетинг товарлари ва хизматлари бўйича корхонанинг аниқ сегмент бўйича маҳсулот ишлаб чиқарилиши.

Корхона ишлаб чиқариш (тузилмаси) структураси - система "кириши"ни, бизнес - режада бажарилиши керак тайёр маҳсулот параметрларини яъни "чиқиши" ни қайта ишлашини таъминлайдиган асосий ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи бўлинмалар йиғиндиси.

Корхона ташкилий структураси (тузилмаси) - бизнес-режани бажариш бўйича бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш менежмент системаси фаолиятини назорат қилиш ва уни яратиш билан шуғулланадиган бўлимлар ва хизматлар йиғиндиси.

Корхона юк обороти - режалаштирилган даврда корхона миқёсида транспорт ҳамма турларида узатилган, кўчирилган ва корхонадан қабул қилинган юклар миқдори.

Корхона юк оқими - режалаштирилган даврда узатиш ва қабул қилиш алоҳида пунктлари орасида аниқ турдаги транспорт воситалари ёрдамида кўчирилган юклар миқдори.

Менежмент – бу меҳнат, ақл – идрок, қобилият, тажриба ва малакаларнинг ишга солган ҳолда мақсадларга самарали эришишни ташкил этиш, бошқариш.

Одий ташкилот ичидаги инновацион жараён - янгиликнинг ташкилот ичида яратилиши ва унинг ўзида қўлланилиши.

Персонални бошқариш (персонал менежменти) – корхона, фирма даражасида ишчи кучи потенциалининг нормал ривожланиши, амал қилиши ва ундан самарали фойдаланиш юзасидан ўзаро боғланган ташкилий - иқтисодий ва ижтимоий чора-тадбирлар тизими.

Рақобатбардошлик - бу маълум бир бозорда ўхшаш объект билан таққосланганда унга нисбатан маълум бир истеъмолни қониқиш даражасини характерловчи объектив хоссадир. Фойдали самара - бу аниқ истеъмолчи билан ёки аниқ ишни бажариш учун фойдаланиладиган объект мажмуаси, сифат эса - бу бир неча истеъмолчилар гуруҳи учун потенциал фойдали самара.

Режали огоҳлантириш ремонт системаси (РОР) - ремонт ишларини ташкил қилишнинг прогрессив формаси бўлиб ўз ичига

жиҳозларни ишига лаёқатли ҳолатда сақлашга йўналган ташкилий техник тадбирларни олади.

Ремонт даври - икки капитал ремонти орасидаги ремонт турлари ва ремонт хизматларининг кетма – кетлиги, машинанинг икки капитал ремонти оралиғидаги иш вақти даврига ёки машинани эксплуатацияга киритиш ва биринчи капитал ремонтгача даври.

Ресурслар мажмуаси - барча ресурслар йиғиндисининг пулдаги ифодаси.

Сотишнинг интенсив стратегияси - максимал сонли омборлардан ва савдо шаҳобчалардан фойдаланиш. Бу стратегия ҳар кун талаб товарлари ва кам меҳнат сиғимли хизматлар учун тўғри келади. Хусусиятлари: бозорлар бўйича товарлар рентабеллиги ҳар хиллиги, товар маркаси имиджини қўллаб қувватлаш қийин.

Сотишнинг сайлов системаси - маҳсулот тайёрловчи ҳамма воситачиларни жалб қила олсада, лекин ҳамма воситачилардан фойдаланилмайди.

«Стресс» деган тушунча техника соҳасидан ўзлаштириб олинган бўлиб, у ерда турли жисмлар ва қурилмаларнинг зарурий юкланишга қарши тура олиш қобилиятини билдиради.

Техник блок - асосий ишлаб чиқариш фондлари ва бошқа жиҳозлар ҳолатини техник назорат қилади, турли ремонтларни ўтказди, эҳтиёж қисмларини тайёрлашни лойиҳалайди;

Ташкилий блок - ремонт хўжалиги моддий-техник таъминотини ташкил қилади, ремонт хўжалигига қабул қилинувчи ва чиқувчи жиҳозлар эҳтиёж қисмлари сифатини назорат қилишни ташкил қилади, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш прогрессив формаларини тадбиқ қилади.

Ташкилий режали тайёрлаш корхона ишлаб чиқариш структурасидаги ўзгаришларни ҳамда оғир меҳнатни йўқотиш, хом ашёни сақлаш, поток методларини тадбиқ қилиш каби муаммоларини ўз ичига олади.

Ташкилий-тақсимловчи усуллар ташкилий аниқлик, ташкилий тузилмалар, ҳар бир бошқарувчи звенолари функцияси, бошқарув аппарати ходимлари иши самараси ва интизом, кадрларни танлаш, ўрнига қўйиш, қайта ўқитишни таъминлайди.

Товарнинг ресурслар сиғими абсолют кўрсаткичига унинг ҳаётий даври босқичлари бўйича кўрсаткичларнинг пулдаги ифодаси киради.

Товар ресурслари сиғими структуравий кўрсаткичларига ҳар бирлик товар ҳаётий даври босқичи ресурс турининг умумий харажатлар улушида фоизларда ифодаланиладиган кўрсаткичлари киради.

Товар ресурслар сиғими нисбий кўрсаткичларига объект техник параметрлари бир бирлигига ресурслар сарфи еки ресурснинг технологик йўқотуви киради.

Улгуржи савдогарлар - бошқа сотувчиларга, яъни чакана савдогарларга ёки миждозларга-ташкилотларга товарни сотадиган воситачилар, булар товарни охириги истеъмолга сотмайдилар.

Франшиза - истеъмолга лойиқ товарлар ва хизматларни сотувчи вертикал шартномали маркетинг системаси.

Чакана савдогарлар - охириги истеъмолчининг эҳтиёжини қондириш учун уларга товарни сотадиган савдогарлар.

Эксклюзив сотиш системаси - тайёрловчининг фақат бир савдогарлар орқали бозорни эгаллаш усули, битта савдогар аниқ территорияда аниқ маҳсулотни сотиш ҳуқуқини олади.

Қарор - бу бошқарув фаолиятининг шундай шаклики, унда раҳбар меҳнати гавдаланади, меҳнат жамоасига мақсадга йўналган таъсири ўз вазифасини топади.

Худуд инфраструктураси - бу қаерда фирма территориал жойлашган бўлса, унинг самарали фаолият кўрсатишига таъсир қиладиган тармоқлар.

Ҳужум стратегияси - бу стратегия тадбиркорлик рақобатчилиги принципларига эга бўлган фирмалар учун мўлжалланган. У кўпинча кичик инновацион фирмалар учун тааллуқли.

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. – Т.: 1998 й.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури». – Т.: 1998 й.
3. Каримов И.А. " Буюк келажак сари" Т. 1998 й.
4. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан , эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т.: 2000 й.
5. Каримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. Т.9. Т.: 2001 й.
6. Абдуллаев А., Муфтайдинов Қ., Айбешов Х. Кичик бизнесни бошқариш. Тошкент, 2003 й.
7. Абдурахмонов Қ. ва бошқ. Персонални бошқариш. Т., 1998 й.
8. Бородкин Ф.Н., Коряк Н.М. Внимание: Конфликт. - Новосибирск, 1989
9. Валдейцев С.В. таҳрири остида. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами. Санкт Петербург"1995 йил.
10. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело ЛТД, 1993.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга. Инглиз тилидан таржима. М. 1990 й.
12. Краснощекова Г.А., Редькина Т.В. Экономика, организация и планирование производства на предприятиях хранения и переработки зерна. М, Агропромиздат, 1991й.
13. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Французчадан таржима. 1996 й.
14. Мескон М., Хедоури А. Основы менеджмента. Инглиз тилидан таржима. Москва. 1992 й.
15. Мастенбрук Э. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Инглиз тилидан таржима. - М.: ИНФРА-М, 1996 й.
16. Менеджмент организации. Саломатина Н.А., Румянцева З.П. таҳрири остида. Ўқув қўлланма, Москва " Инфра-М" 1996 й
17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: -1998 г.
18. Насретдинова М., Ахмедов О. Бизнес стратегияси. Т.1996 й.

- 19.Олий таълим. Меъёрий ҳужжатлар тўплами: / С.С. Ғуломов таҳрири остида. Т.: 2001 й.
- 20.Перегудов Л.В., Файзиев Р.Р. ва бошқалар. Маҳсулот сифати ва рақобатбардошлигини бошқариш. Тошкент: Молия, 2002 й.
- 21.Производственный менеджмент. Ильенкова С.Д. таҳрири остида, М. 2001 й.
- 22.Сейтмамүтова Л.Ю. Создание и организация деятельности предприятий в Узбекистане. "Закон о предприятии в Республике Узбекистан" (Сборник нормативных актов) Т, 1995 й.
- 23.Саймон Г.А. и др. Менеджмент в организациях. М., 1995 г.
- 24.Турсунхўжаев П.М. Корхоналарда ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва режалаштириш. Тошкент, 1997 й.
- 25.Фатхуддинов Р.А. Производственный менежмент. М. 1997 й.
- 26.Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. - Т., 2001 й.
- 27.Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Ростов-на-Дону. 2001 г.
- 28.Экономическая стратегия фирмы. Градов А.П. таҳрири остида, ўқув қўлланма, Санкт-Петербург, 1995й .
- 29.Қосимов Ғ.М. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси. -Т., 2004й.
- 30.Ғуломов С.С. Менежмент асослари. -Т. 1998 й.
- 31.Ғуломов С.С. Тадбиркорлик ва кичик бизнес. -Тошкент, 2002 й.
- 32.Ғуломов С.С. Менежмент бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. -Т., 2002 й.

М У Н Д А Р И Ж А

КИРИШ.....	4
1. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИНИНГ АҲАМИЯТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ.....	7
1.1. Ишлаб чиқариш менежментининг объекти, предмети ва уни ўрганиш методологияси.	7
1.2. Ишлаб чиқариш менежментининг мазмуни ва унинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги.	9
1.3. Ишлаб чиқариш менежментининг вазифалари.	10
2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИ СИСТЕМАСИ СТРУКТУРАСИ ВА МАЗМУНИ.	13
2.1. Ишлаб чиқариш менежменти системаси структураси.	13
2.2. Ишлаб чиқариш менежменти мақсадли кичик системасининг мазмуни.	15
2.3. Таъминловчи кичик системасининг мазмуни.	20
2.4. Функционал ва бошқарувчи кичик системалар мазмуни.	24
2.5. Ишлаб чиқариш менежменти ташқи муҳити.	26
3. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИДА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ЖАРАЁНИ.	31
3.1. Менежмент қарорларини қабул қилиш	31
3.2. Менежмент жараёнида қарорлар, улар классификацияси, бошқарув қарорларига талаблар.....	35
3.3. Қабул қилинган қарорларнинг бажариш тартиби.....	37
4. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЖМЕНТИДА ПЕРСОНАЛ.....	40
4.1.«Персонал» тушунчасининг мазмуни, бошқариш	40
субъектлари ва объектлари.....	40
4.2. Персонални бошқариш тамойиллари ва усуллари.....	47
4.3. Ихтилофлар ва стрессларни бошқариш.....	52
4.4. Менежер меҳнатини ва фаолиятини ташкил этиш.	57
5. КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ.....	63
5.1. Режалаштириш тамойиллари.	63
5.2. Корхона бозор стратегиясининг шаклланиши	65
5.3. Корхонанинг стратегик режасини ишлаб чиқиш ва унинг мазмуни.....	71
5.4. Корхона бизнес режаси мазмуни.	79
6. ЯНГИ МАҲСУЛОТ ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ ТАШКИЛИЙ ТЕХНОЛОГИК ТАЙЁРЛАШ.....	85
6.1. Янгиликлар киритиш ва инновация.....	85
6.2. Инновацион стратегияни танлаш услублари.	88
6.3. Ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёрлаш.	91
7. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ЖАРАЁНИНИ ФАЗОДА ВА ВАҚТ БУЙИЧА ТАШКИЛ ҚИЛИШ.....	94
7.1. Ишлаб чиқариш жараёни тушунчаси.	94
7.2. Ишлаб чиқариш жараёнини рационал ташкил қилиш принциплари.	97
7.3. Меҳнат предметларининг ҳаракат турлари.	99
7.4. Ишлаб чиқариш даври, унинг давомийлигини ҳисоблаш ва қисқартириш йўллари.	103
7.5. Ишлаб чиқариш турлари.	105
7.6. Корхона ишлаб чиқариш структураси ва унинг ривожланиш омиллари.....	108
7.7. Корхона ташкилий структураси ва унинг ривожланиш омиллари.	110
8. ИШЛАБ ЧИҚАРИШГА ХИЗМАТ ҚИЛИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ.....	121

8.1. Ишлаб чиқаришни моддий-техник таъминлашни ва энергетика хўжалигини ташкил қилиш.	121
8.2. Ремонт хўжалигини ташкил қилиш.	126
8.3. Транспорт ва омбор хўжалигини ташкил қилиш.	133
8.4. Маҳсулот сифати ва сертификациясининг назоратини ташкил қилиш.	139
9. ТОВАР СОТИШНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШ ВА РАЎБАТЛАНТИРИШ.	145
9.1. Сотиш каналларининг иқтисодий роли.	145
9.2. Бозорни эгаллаш стратегияси.	148
9.3. Сотишни раўбатлантириш.	150
Глоссарий (Glossery).....	153
Фойдаланилган адабиётлар.	159

