

R.I. NURIMBETOV, S.I. AHMEDOV

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI

ISBN 978-9943-325-42-5



9 789943 325425

R.I. NURIMBETOV, S.I. AHMEDOV

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI



25

UZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

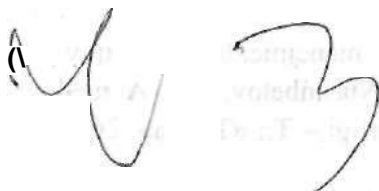
№6

1

R. I. NURIMBETOV, S. I. AHMEDOV

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI

Uzbekiston Respublikasi Oliy va RTA maxsus ta'lim vazirligi
tomonidan oliy o'quv yurtlarining 5340200 - «Menejment»
iqtisodiyot bo'yicha ta'lim oluvchi talabalari uchun
qo'llanma sifatida tavsiya etilgan



Ilmiv kutubxonaas!

65.290-2ya73

N87

Taqrizchilar: *D. T. Sufilullayev* - iqtisod fanlari dotori, professor;
E. A. Shwmirzuyev - Toshkent arxitektura qurilish instruti «Menejment»
kuledrnsi dotscenti, i. f. n.

Nurimbetov R. I.

Ishlab chiqarish menejmenti. Oliy quv yurtlari talabalari uchun
quv q I/ R. I. Nurimbetov, S. I. Ahmedov; O'zR Oliy va rta
maxsus ta'lim vazirligi - T.: «Talqin», 2008. - 112 bet.

I. Ahmcdov S.I.

quv q Ilanma bakalavriyat 5340200-«Menejment» y nalishi b yicha ta'lim
olayotgan talabalarga m Ijallangan.

Unda «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining nazariy-metodologik asoslari
bilan birga zbekistonning bozor iqtisodiyotiga tishi bilan bo Iiq qonunlarini,
zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va farmoyishlari, Vazirlar Mahkamasi
Qarorlari va mc'yoriy hujjatlarni chuqur rganish zarurligi ham ta'kidlangan. Mazkur
quv q Ilanma ToshDIUning fan b yicha ishlab chiqilgan Namunaviy dasturi asosida
yozilgan.

BBK 65.290-2ya73

ISBN 978-9943-325-42-5

© «Talqin» nashriyoti, 2008-y.

KIRIoH

Respublikamizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning samarali amalga oshirilishi uchun boshqarishning turli sohalarida zgarishlar b lishi ta muhim. Bozor munosabatlarining shakllanishi natijasida korxonalarni boshqarishda yangi talablar paydo b lmoqda. zbekiston iqtisodiyotining zamonaviy tish bosqichi tadbirkorlik faoliyatining rivojlanishi va turli xil mulkchilik shakllariga tish bilan tavsiflanadi. Bu z navbatida samarali boshqarishning zarurligini taqozo etadi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda shakllangan ishlab chiqarish va ijtimoiy-iqtisodiy sohalaridagi umumiy sharoitlar haqida gapiradigan b lsak, boshqarish fani va amaliyotiga muvofiq ravishda rivojlanayotgan bir necha y naliq va konsepsiyalarni ajratish mumkin. Birinchidan, bu ishlab chiqarish x jalik faoliyatini zamonaviy axborot texnologiyalari asosida qayta qurish, boshqarish yoki reinjeringlashdir. Ikkinchidan, bu korporatsiyalar ichki bozor konsepsiyalarining rivojlanishi b lib, bu z navbatida x jalik yuritishning bozor tamoyillaridan kompaniyaning ichki faoliyatida foydalanishni anglatadi.

Umuman korxonani, shu jumladan ishlab chiqarishni boshqarish uchun menejer avvalo aniq belgilangan maqsadlarga ega b lishi kerak. Chunki, har bir korxonona z strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirish imkoniyatidan yiroqdir. Korxonaning barcha faoliyati maqsadli k rsatkichlarga (foydalilik, sotuvning sishi va boshqalarga) erishishga y naltirilgan b lishi zarur. Buning uchun ishlab chiqarish faoliyatida boshqarish va rejalashtirishning zamonaviy tamoyillaridan foydalanish lozim.

Respublikamiz korxonalaridagi shakllanayotgan erkinlik xodimlarning ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishda iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning tajribalarini o'rganishga birlan qiziqishlarini oshirmoqda. Rivojlangan davlatlarda va bizda ishlab chiqarish sohasini boshqarish va tashkil etishdagi tashkilatlangan boy tajribalardan mahalliy sharoitlarga mos holda samarali foydalanish kuzlangan natijalarga erishishda muhim omil bo'lishi mumkin.

Ishlab chiqarish tizimi alohida elementlarni foydali mahsulotga aylantiruvchi maqsadga yo'naltirilgan jarayondir. Hozirgi paytda umumiy tashkilot korxonalarini boshqarish amaliyotida kuzatilgan miKimmolar kuzatilib chiqmoqda. Bularning ba'zilari korxonaning liaqiqiy mulk egalari va boshqaruvchilar (menejerlar)ning zaro munosabatlardagi tashkilot bilan bog'liqdir. Sababi oldingi korxonaning bitta mulk egasi tashkilotga endilikda bir nechta paydo bo'lishmoqda. Korxonada menejerlarining korxonaning yangi mulk egalari oldida yechishi lozim bo'lgan va javob berishi talab etiladigan vazifalarining doirasi tubdan o'zgaradi.

Bu vazifalar nafaqat tashkilot va xodimlarni boshqarish (bu tashkilotning ahamiyatini yo'qotmagan bo'lsa-da), balki nomenklaturani, chiqarilgan mahsulot hajmini aniqlash va bozor imkoniyatlari va ehtiyojlarini hisobga olish bilan resurslarni (eng avvalo moliyaviy) izlash va jalb etish, mahsulotni sotishni ta'minlash, iste'molchi va ta'minotchilar bilan tashkilot vaqtida hisob-kitoblarni amalga oshirish, mahsulot sifatini va raqobatbardoshligini oshirish va boshqalarni tashkilot ichiga oladi.

Mazkur tashkilot qurilgan menajment ta'lim yo'nalishida tahsil kuzatib olingan talabalarga muvofiq bo'lgan bo'lib, talabalar undan foydalanish jarayonida ishlab chiqarish menajmentining nazariy asoslarini o'rganishadi va amaliyot uchun ba'zi bir kuzatib olingan nimalarga ega bo'lishadi.

I bob. ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTINING METODOLOGIK ASOSLARI

1.1. ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTI FANINING MOHIYATI, VAZIFALARI VA MAZMUNI

Hozirgi paytda respublikamiz korxonalarining iqtisodiy rivojlanish yoilaridan biri-bu zamonaviy menejment nazariyasi va amaliyoti yutuqlaridan samarali foydalanish, tashkilotda vatanimiz va xorijiy tajribalardan oqilona foydalanishni ta'minlash, ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishdir.

Bozor ishlab chiqarishdan moslashuvchanlikni, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlariga hozirjavoblikni, ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilishda ilmiy tadqiqot va ishlovlarni rivojlantirishni talab qiladi. Bozor iqtisodiyotida katta va kichik biznesni tashkil qilish boshqarish bilish ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh boshqarish, demak yashab qolishni anglatadi. Bunga esa faqat boshqaruv san'ati, ya'ni samarali boshqarish orqali erishish mumkin.

«Ishlab chiqarish menejmenti fani» bu ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish sohasidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlovlar demakdir.

Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish tizimlari ishlab chiqarish menejmentining obyekti hisoblanadi. Ishlab chiqarish menejmentida «Ishlab chiqarish» tushunchasi ishlab chiqarishni tashkil etish boshqarish yicha adabiyotlardagi tushunchalardan kengroqdir. Ishlab chiqarish deganda biror foydali narsani yaratish boshqarish yicha maqsadga yaratilgan faoliyat tushuniladi.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanining maqsadi-talabamenejerlarni korxonada (firma)da ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish boshqarish yicha funksional majburiyatlarga tayyorlashdan iborat.

Fanning mazmun va mohiyatini oshirish natijasida talaba quyidagilarni bilishi kerak:

- ishlab chiqarish menejmentining mazmuni, mohiyati, funksiyasi va tamoyillarini;
- sanoat ishlab chiqarishining oqilona tashkil etilishini;
- tashkiliy tuzilish, iqtisodiy ishlab chiqarish tizimlarining ierarxiya va funksiyalarini;
- ishlab chiqarish jarayoni tuzilmasini va undagi texnik jarayonlarning rai va rolini;
- ishlab chiqarish (texnologik) jarayonining iqtisodiy samaradorligini baholashning asosiy usullarini;
- ishlab chiqarishni tayyorlashning umumiy tartiblarini;
- turli xildagi ishlab chiqarishda operativ taqvimli rejalashtirish usullarini;
- ishlab chiqarishni tezkor boshqarish tizimini;
- ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish usullarini.

Quyidagilarni uddalay olishi kerak:

- ishlab chiqarish davrining davomiyligini hisoblay olishni;
- korxonalar, firma va uning birlinmlarining ishlab chiqarish dasturlarini aniqlashni;
- texnologik jarayonning iqtisodiy samaradarligini baholashni amalga oshirishni;
- ishlab chiqarishning taqvimli va smeta rejalarini ishlab chiqishni;
- ishlab chiqarish zaxiralarining optimal darajasini aniqlashni;
- korxonaning sernatija portfelini shakllantirishni;
- strategik xarakterli zonalarining faoliyatini baholashni.

Ushbu tasavvurga ega boiishi kerak:

- ishlab chiqarishni strategik rejalashtirish tashkiliy jihatidan;
- ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarishning xorijiy tajribasi tashkiliy jihatidan;
- noaniqlik sharoitida zaxiralarni boshqarish tashkiliy jihatidan;
- texnologiyaning asosiy sohalarining mohiyati tashkiliy jihatidan.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fani «Menejment nazariyasi», «Iqtisodiy nazariya», «Marketing», «Personalni boshqarish», «Bozor nazariyasi», «Mikro-makroiqtisodiyot», «Statistika», «Ekonometrika» va boshqa tarmoq fanlari bilan aloqadordir.

1.2. ISHLAB CHIQRISH VA ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI BOSHQRISH MOHIYATI

«Ishlab chiqarish» tushunchasi iqtisodiyot va boshqaruvning asosiy tushunchalari orasida keng tarqalgan. «Ishlab chiqarish» atamasining mohiyati tushunarli va q shimcha izohlashga zarurat y qligi sababli iqtisodiyot va boshqaruv b yicha lu atlarda va hattoki ilmiy va quv adabiyotlarida izohlanmaydi yoki juda sodda tarzda izohlanadi. Ma'lumki, «ishlab chiqarish» yetarli darajada murakkab, dinamik va bir xil izohlanmaydigan tushunchadir.

Keng ma'noda ishlab chiqarish s zining ma'nosi insonlarga kerakli b lgan ma'lum bir turdagi mehnat mahsulotini yaratish maqsadida olib borilgan faoliyatni anglatadi.

Ishlab chiqarish t risidagi tarixiy taassurotlar asosan moddiy ishlab chiqarish tarzida namoyon b lgan, ya'ni mehnat mahsulotlarini moddiy-ashyoviy shaklda, moddiy buyumlarai va predmetlarni yaratish shaklida shakllangan. Bunday tasavvur yetarli darajada yashovchan b lib hozirgacha ham ba'zi bir kishilarda saqlanib qolgan. Keyingi yillarda «ishlab chiqarish» tushunchasini ishlatish ma'naviy, madaniy xizmat, ta'lim, so liqni saqlash, ilm-fan va boshqarish sohalarida ham keng q llanilmoqda. Ilmiy sohada «ishlab chiqarish bilimlari», «ilmiy-texnik mahsulotlarni ishlab chiqarish», «filmlarni ishlab chiqarish», va hattoki «so liqni ishlab chiqarish» kabi s z birikmalari paydo b lmoqda.

Shunday qilib, «ishlab chiqarish» tushunchasi yaratiladigan faoliyatning deyarli barcha turlarida q llaniladigan b ldi.

Ishlab chiqarish jarayonining mohiyati boshlan ich resurslarni qayta ishlashdan iborat b lib-xomashyo, materiallar, energiya, chalatayyor mahsulotlar, axborotlar-turli xildagi ishlab chiqarish faoliyatining yakunida mehnatdan bir vaqtda foydalanishda namoyon b ladi. Ishlab chiqarishning borishida ishlab chiqarish omillari va shu asosda ishlab chiqarilgan mahsulot yaratilishining q shilishi sodir b ladi.

Umumiy tarzda ishlab chiqarishning natijasini mahsulot deb atash qabul qilingan. Mahsulot deb odatda, moddiy ishlab chiqarish jarayonida yaratilgan moddiy-ashyoviy ne'matga aytiladi. Zamonaviy iqtisodiyot va boshqaruv nazariyasida «mahsulot» tushunchasi kam ishlatilgani holda, ishlab chiqarish natijasida yaratilgan mahsulotlarini esa ish, tovarlar, xizmatlar deb ataladi.

Ish ishlab chiqarish faoliyatining sezilarli natijasi b lib, faoliyatning hajmi va k lami, miq'yosi sifatida olingan mahsulot yakuni hisoblanadi. Ish ishlab chiqarish elementi va uning natijasi sifatida zida mahsulotlar, tovarlar va yanada k proq tarzda xizmatlarning belgilarini mujassamlashtiradi. Ishning natijasini lchasa b ladi, mehnatga haq t lash esa butun ish va operatsiyalar b yicha amalga oshiriladi. Tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqarish ma'Tum bir turdagi ishlarni bajarish bilan organik bo liqdir.

Tovar ishlab chiqarish faoliyatining mahsuloti tarzida ishlab chiqarilgandan keyingi sotuvchi va xaridorlar orasidagi bozor munosabatlarining obykti tarzida namoyon b ladi. Ishlab chiqarilgan mahsulot tovar b lishi uchun zining q llanuvchanlik va foydalilik sifatlariga ega b lishi kerak. Bu shuni anglatadiki, tovar uni sotib oluvchi xaridor va iste'molchining maTum bir ehtiyojini qondirishi lozim. Iqtisodiyotda tovarlarni har xil belgilari b yicha farqlash qabul qilingan. Ular ichida keng tarqalganlari quyidagi tovarlar guruhidir:

- ishlab chiqarishga m ljallangan;
- iste'mol uchun:
- yakuniy va oraliq iste'mol uchun;
- uzoq va qisqa muddatli foydalanishga;
- kundalik talabga;
- mavsumiy;
- ajoyib va ommaviy yoyilgan;
- « asosiyvayordamchi;
- xom ashyo va tayyor buyumlar;
- k ruvchi va k chmas;

- moddiy-ashyoviy tovarlar, axborot mahsulotlari, ma'naviy boyliklar.

Tovarlar iste'mol qiymatida nafligi bilan, almashuvchan qiymatida esa bahosi bilan tavsiflanadi.

Xizmatlar bajarish jarayonida avval yaratilgan mahsulot sifatida yoki yangi moddiy-ashyoviy mahsulotni yaratishni talab etmaydigan shaxsning ehtiyojini qondiradigan faoliyat k rinishida mehnatning maxsus mahsuli sifatida namoyon b ladi. Yoki b lmasa xizmatlar-bu insonlarga sotiladigan tayyor narsa k rinishida emas, balki insonlar ehtiyoj sezadigan harakatlarni amalga oshirish shaklida taqdim etiladigan nafdir. Xizmatlarga ta'lim olish, davolanish, maishiy xizmat, transport xizmati, ma'naviy-tarbiyaviy ishlar, bolalar va qariyalarga qarash, maslahat faoliyatlari, ma'lumotlarni taqdim etish, ishbilarmonlik operatsiyalarini tkazishga k maklashish va hokazolar taalluqlidir.

Ishlab chiqarish menejmentining k p sonli funksiyalari quyidagi tarzda mujassamlanadi:

- tashkilotning x jalik faoliyatini tahlil etish;
- ishlab chiqarish rivqjlanishini bashorat etish;
- ishlab chiqarish dasturlarini va rejalarini, biznes-rejalarni ishlab chiqish;
- ishlab chiqarishni operativ tartibga solish;
- ishlab chiqarish xodimlarini boshqarish;
- tashkiliy-boshqaruv tadbirlarini tkazish;
- ishlab chiqarishning borishi, mahsulot, tovar, xizmat sifatini nazorat etish, xarajat va natijalarni hisob-kitob qilish;
- marketing faoliyati.

Ushbu vazifalarni bajarish quyidagi chora-tadbirlarni va ishlab chiqarish menejmentining maqsadli vazifalarini ta'minlaydi:

- 1) ishlab chiqarishning yutuqqa erishish strategiyasini, mahsulot sifatini, samaradorligi va raqobatbardoshligini asoslash, ishlab chiqarishning barqaror faoliyat yuritishini q llab-quwatlash dasturini ishlab chiqish;

- 2) ishlab chiqarishni tizimli tashkil etish darajasiga erishish, uning texnologik va resurs ta'minotini yaxshilash, malakali kadrlar salohiyatini oshirib borish;
- 3) vatanimiz va xorijdagi il or tajribalarni hisobga olgan holda, zamonaviy innovatsiyalar asosida mahsulotlar, texnologik jarayonlar, jihozlar, asbob-uskunalar turlarini ishlab chiqish va doimiy takomillashtirish;
- 4) buyurtmalar, shartnomalar, bitimlar tizimini boshqarish, bozor savdolarida qatnashish, yangi segmentlarni egallash va mustahkamlash, ishlab chiqarishni reklama qilish;
- 5) xodimlarning ish sharoitlarini va mehnatga haq t lashni yaxshilash, ularning ijtimoiy muammolarini yechishda ishtiroq etish, ishlab chiqarishda, tashkilotda sogiom ijtimoiy-ruhiy muhitni q llab-quvvatlash.

1.3. OPERATSIYALARNI BOSHQARISH

Ishlab chiqarishni boshqarishga tizimli yondashuv firmaning ishlab chiqarish va uning ishlab chiqarish-x jalik b linmalarining faoliyatini ishlab chiqarish tizimining operatsion funksiyalarini bajaruvchi sifatida qaraydi. Operatsion funksiyalar tashqi iste'molchilar tomonidan amalga oshirilgan mahsulot va xizmatlar natijalari sifatida namoyon b ladi.

Operatsiya (operation) ishlab chiqarish jarayonida z mohiyatiga ega boiib, quyidagilarni z ichiga oladi:

- mehnat buyumlarining kimyoviy va fizik xossalarning maqsadli zgarishi;
- detallar yoki boshqa buyumlarni yi ish yoki jamlash;
- buyumni boshqa texnologik, transport yoki nazorat operatsiyalarga yoki saqlashga tayyorlash;
- rejalashtirish, kalkulyatsiya qilish, xabar berish yoki axborot olish.

«Operatsiya» va «ishlab chiqarish» bir xil ma'noni anglatuvchi atamalardir. Ishlab chiqarish deganda asosan xomashyoni qayta

ishlash va tovarlar chiqarish tushunilsa, «operatsiya» atamasining ina'nosi juda keng bo'lib, nafaqat tovarlarni ishlab chiqarishni, balki xizmatlar ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi.

Operatsiyalar soni yetarli darajada ko'payganda ishlab chiqarish lizimini mukammal boshqarishga zaruriyat tuzatiladi.

Operatsiyalar bajarilishining asosiy mohiyati — faoliyat umumiy strategiyasi va yo'nalishlarini belgilash va amalga oshirish, operatsiya tizimi, shu jumladan ishlab chiqarish jarayoni, quvvatlardan foydalanish, korxonani loyihalashtirish tizimini yaratish va joriy etishdan iborat. Bunga tizim faoliyatini hisobga olish va nazorat qilish ham kiradi.

Operatsiya xizmatida odatda juda ko'pchilik qatnashib, har bir operatsiya tizimining yutuqi yoki muvaffaqiyatsizligi shu kishilarga bog'liq bo'ladi. Operatsiya menejrlari tahlil, texnika, texnologiya, ijtimoiy fanlar sohasida har tomonlama chuqur bilim va malakaga ega bo'lishlari va bu bilimlar asosida operatsiyalarai samarali boshqara olishlari kerak bo'ladi.

Operatsion funksiya. Operatsion funksiya bir firmaning boshqasidan farq qiluvchi aniq faoliyat turlarini o'zida aks ettiradi.

Operatsion tizim (operating system) firmaning barcha ishlab chiqarish faoliyatini qamrab oluvchi qayta ishlovchi, ta'minlovchi, rejalashtiruvchi va nazorat qiluvchi uchta tizimostidan iborat.

Qayta ishlovchi tizim osti (conversion subsystem)-bu chiquvchi mahsulotga aylanuvchi resurslarning kelib tushishi bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarishni bajaruvchi firmaning bo'limidir.

Ta'minlovchi tizim osti (support subsystem)- mahsulotni ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan, lekin qayta ishlash tizim osti (masalan, hisoblash markazi, ta'mirlash-ekspluatasion xizmati)ning ishlashi uchun zarur bo'lgan vazifalarni bajaruvchi bo'limdir.

Rejalashtiruvchi va nazorat qiluvchi tizim osti (planning and control subsystem) tizimning holati va tugallanmagan ishlab chiqarish haqida qayta ishlovchi tizim ostidan axborot oladigan tizim ostidir.

Operatsiyalar samaradorligi Operatsiyalar samaradorligi tizim orqali chiqarilgan (output) bozor qiymatini xarajatlar salmo ining umumiy kirishiga (input) b lish orqali aniqlanadi.

Chiqishlarning bozor qiymati quyidagicha aniqlanadi:

- chiqarilgan mahsulotlar miqdori;
- chiqarilgan mahsulot yoki taklif qilinayotgan xizmat assortimentiga muvofiq mos kluvchi talabga k ra;
- mahsulotlarning sifatiga k ra;
- individual istemolchilarning turli xil talablarini qondirish b yicha ishlab chiqarish tizimining moslashuvchanligi.

Moddiy xarajatlarni tahlil etishda quyidagilar e'tiborga olinadi:

- sotib olingan materiallarning bahosi;
- zdxiralar tarkibidagi materiallarni saqlashga ketgan xarajatlarning ulardan foydalanishgacha b lgan davri;
- buyurtmalar va kelib tushgan materiallar narxi;
- materiallar yetishmasligi natijasida paydo b lgan xarajatlar k lami;
- kelib tushgan materiallar sifatining nomuvofiqligi sababli kelib chiqqan q shimcha xarajatlar.

Mehnat xarajatlarini tahlil etishda quyidagilar hisobga olinadi:

- me'yordagi ish vaqtida va me'yordan tashqari ish vaqtidagi mehnatga haq t lash xarajatlari;
- ishlab chiqarishni tashkil etishga mos b lganlarga qaraganda yuqori malakaga ega b lgan xodimlardan foydalanishga ketgan xarajatlar;
- kadrlar q nimsizligi va ishda xodimlar yetishmasligi bilan bo liq b lgan q shimcha xarajatlar.

Operatsiyalarning samaradorligi k pincha operatsion funksiyalar va boshqa ishlab chiqarishni boshqarishning: muhandislik, marketing, moliya, mehnat resurslari bilan ratsional zaro faoliyatiga bo liq. Operatsiya xizmatida odatda juda k pchilik qatnashib, har bir operatsiya tizimining yutu i yoki muvaffaqiyatsizligi shu kishilarga bo liq boiadi. Operatsiya menejerlari tahlil, tizimiy texnika,

texnologiya, ijtimoiy fanlar sohasida har tomonlama chuqur bilim va malakaga ega bilimlari va bu bilimlar asosida operatsiyalarni amalga oshirish boshqara olishlari kerak.

Muhandislik funksiyasi ishlab chiqarish quvvatlari va jarayonlarini, mahsulotlarning yangi turlarini loyihlashni ta'minlaydi.

Marketing funksiyasiga mahsulotga talab va mijozlar buyurtmalarini aniqlashni ta'minlash b yicha bashoratlar, bundan tashqari mahsulot sifati, iste'molchilarning e'tirozlari va mahsulotni yetkazib berish b yicha xizmatlar kiradi.

Moliyaviy funksiya esa ishlab chiqarish quvvatlarini kengaytirish imkonini beruvchi moliyaviy xizmatni ta'minlaydi. Shuningdek, operatsion bilimlardan ishlab chiqarish rejaları va rivojlanishi haqida olinadigan ma'lumotlar, xususan xodimlar mehnatiga haq to'lash b yicha moliyaviy resurslarning mavjudligi, yetkazib beruvchilar bilan hisob-kitoblar kiradi.

Mehnat resurslari funksiyasi operatsion tizimda kadrlarni qitish va yollash uchun javobgarlikni anglatadi. Operatsion bo'linma z navbatida xodimlar miqdori va ularning malakasiga bo'lgan talab haqida kadrlar xizmatini ma'lumotlar bilan ta'minlaydi.

Ishlab chiqarilgan mahsulotning yuqori darajasini ta'minlash uchun operatsiyalar samaradorligiga quyida keltirilgan usullardan foydalanilgan holda erishiladi:

- raqobatchilar xarajatlari darajasiga nisbatan ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish;
- eng kam xarajat b yicha yetakchilik qilish;
- mahsulotning ishonchliligi;
- mahsulotning mustahkamligi;
- mahsulot yetkazib berishning tezligi;
- mahsulot yetkazib berish muddatining kafolati;
- shaxsiy buyurtma b yicha mahsulot ishlab chiqarish;
- mahsulotni z vaqtida bozorga tatbiq qilish;
- talabga muvofiq ishlab chiqarish hajmini tartibga solish.

14. ISHLAB CHIQRISHDA MENEJMENTNING FUNKSIYASI, TURLARIVASAVIYALARI

Boshqaruv tashkilotning z oldiga q ygan maqsadiga erishishi uchun y naltirilgan jarayondir. Bu boshqaruv faoliyatini ketma-ket bajarish jarayoni boiib, korxonaning bir qator ishlab chiqarish va ijtimoiy masalalarini yechish va ularni amalga oshirish uchun zarur. Bu harakat boshqaruv funksiyalariini bajarish deb ataladi.

Ishlab chiqarish jarayonida sexlararo ma'lum ishlab chiqarish munosabatlari va bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchilar, boshqaruv xodimlari va ishlab chiqarishni tashkil etish faoliyati qatnashchilari orasida zaro boshqaruv munosabatlari rnatiladi.

Tayinlangan harakatlar bajarilishi uchun oqilona taqsimlangan, vaqt va fazoda zaro bogiiq funksiyalar, usullar va boshqamvni tashkil etish tuzilmasidan foydalaniladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish funksiyalari turlichadir. Ular har xil obyektlar, faoliyatlar va maqsadlarga tegishli boiadi. Boshqamv funksiyalarini quyidagi belgilar orqali tasniflash mumkin:

- boshqarilayotgan obyekt belgilari b yicha: korxonalar, sexlar, uchastka, brigada, agregat (ishchi).
- faoliyat belgisi b yicha: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy.
- bir xillik belgisi b yicha: umumiy maxsus.
- mehnat mazmuni b yicha: ilmiy tadqiqot, ishlab chiqarishni tayyorlash, tezkor boshqaruv, ta'minot va sotish, texnik-iqtisodiy rejalash va tahlil, buxgalteriya hisobi, xodimlarni boshqarish, mehnatga haq to'lash va rejalash.
- masalalar xarakteri b yicha: rejalashtirish, tashkil etish, tartibga solish, nazorat, tahlil va hisob, takomillashtirish.
- qarorlarning davriyligi b yicha: bir marotaba, ma'lum vaqtda takrorlanuvchi.

Ishlab chiqarishning asosiy boshqarish funksiyalariga quyidagilar kiradi: tashkil etish, me'yorlashtirish, rejalashtirish, muvofiqlashtirish, motivatsiya, nazorat va tartibga solish.

Tashkil etish funksiyasi boshqarish tizimiga aloqador b lib, unga xos xususiyatlarning tarkibini, tuzilishini, zaro bo liqligini va belgilangan elementlarning zaro ta'sir jarayonlarini tavsiflaydi.

Bundan tashqari bu funksiya boshqaruv tizimini tashkillashda va boshqaruvning har bir funksiyasini amalga oshirish b yicha ishni tashkil qilishga tegishlidir.

Boshqaruvni tashkil etish-bu boshqarayotgan tizim elementlari va b limlari maqsadiga muvofiq keluvchi usul va qoidalar majmui va boshqarilayotgan obyekt hamda boshqa boshqaruv tizimlari bilan uzviy bo liqligidir.

Boshqaruvni tashkil etishning mazmuni shundan iboratki, belgilangan vaqt mobaynida, ishlab chiqarish resurslarining eng kam sarfi bilan maqsadga erishish uchun qulay shart-sharoitlar yaratib berish.

Me'yorlashtirish funksiyasini boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarida foydalaniladigan turli elementlarga miqdoriy va sifatlik bahosini aniqlovchi ilmiy asoslangan lcham hisoblarini ishlab chiqish jarayoni tariqasida k rish mumkin.

Bu funksiya obyektning xatti-harakatiga ta'sir k rsatadi, aniq va qattiq talab qiluvchi me'yorlar bilan ishlab chiqarish vazifalarining amalga oshishini tartibga keltiradi, hamda ishlab chiqarishning bir tekis davom etishini va yuqori samaradorligini ta'minlaydi.

Tashkil etish va me'yorlashtirish funksiyalari ikkiyoqlama tavsiflanadi. Tashkil etish funksiyasi boshqaruv tizimini takomillashtirish bilan tavsiflanadi, mehnatni tashkil etish bosqichlari esa bevosita ishlab chiqarishni boshqarish bilan amalga oshadi.

Me'yorlashtirish funksiyasi me'yoriy xujjatlar yordamida amalga oshadi, ishlab chiqilgan taqvimli reja me'yorlaridan, ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishda foydalaniladi.

Rejalashtirish funksiyasi barcha boshqaruv funksiyalari ichida markaziy rinni egallaydi, shu bilan ular oldiga q yilgan maqsadni amalga oshirish jarayonida obyekt xatti-harakatining tartib-qoidalariga muvofiqlashtirishni qattiq talab qiladi. U har bir tarmoq uchun turli

rejaviy davrlarga aniq maqsadni belgilash va ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqishni kuzaytiradi.

Rejalashtirish boshqaruv apparatiga va rahbar faoliyatini faollashtirish darajasiga bevosita ta'sir etadi. Elektron hisoblash mashinalari va iqtisodiy matematik usullar yordamida ishlab chiqilgan yuqori sifatli dasturlardan tarmoq, korxonalar va sexlardagi ishlab chiqarish jarayonlaridagi moliyaviy, moddiy va mehnat resurslaridan foydalanishni mazkur dasturlar bilan yilga zarur muvofiqlashtirish zaruriyatida ishlab chiqarishni samarali boshqarishga imkon beradi.

Muvofiqlashtirish funksiyasi ishlab chiqarish va korxonaning funksional bilan va sexlarida rejaviy topshiriqlarni bajarish jarayoni qatnashchilarining muvofiqlashgan va tartibli ishlashiga imkon yaratadi.

Bu funksiya ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan odamlar jamoasiga muntazam rahbarlar vaqti-vaqti bilan ular faoliyatini ta'minlab turuvchi korxonalar funksional xizmati tomonidan ta'sir etish shaklida amalga oshadi.

Motivatsiya funksiyasi samarali mehnatga undash shakli sifatida xodimlarga ta'sir ko'rsatadi, jamiyatga jamoa tariqasida va alohida harakatlantirish tadbirlari va boshqalar shaklida ta'sir ko'rsatadi.

Ko'rsatilgan ta'sir etish shakllari boshqaruv organlarini faollashtiradi, barcha ishlab chiqarish boshqaruvi tizimining samaradorligini oshiradi.

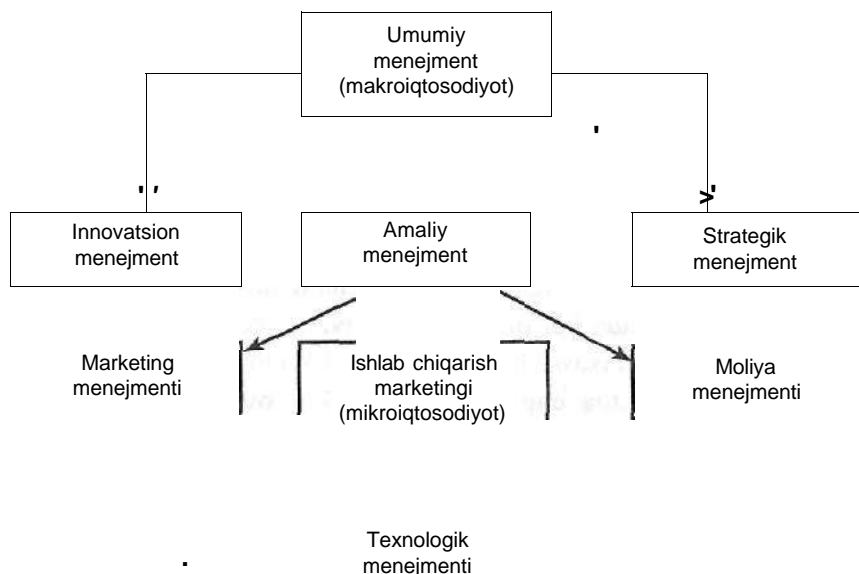
Nazorat funksiyasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash maqsadida har bir ishlab chiqarish faoliyati natijalarining umumiy xulosasini, tahlilini rahbarlarga va boshqaruv xizmatlariga yetkazish shaklida jamoaga ta'sir etadi.

Bu funksiya rejaviy topshiriqlarning bajarilayotganligi haqidagi axborotlar (statistika va buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari), belgilangan mehnat ko'rsatkichlaridan chetga chiqishlar va ularning kelib chiqish sabablarining tahlili asosida amalga oshadi.

Tartibga solish funksiyasi bevosita muvofiqlashtirish va nazorat funksiyalari bilan jipslashadi. Ishlab chiqarish davomida ishlab

chiqilgan dastur ichki va tashqi muhit ta'siriga uchraydi. Natijada loqshiriqni bajarish jarayonida buzilishlar kelib chiqadi. Tartibga solish funksiyasi ishlab chiqarishda band insonlar jamoasiga, ishlab chiqarish davomida chetlashishlar va t xtashlarning oldini olish hamda bartaraf etish choralarini k rish bilan ta'sir etadi.

Nazorat va tartibga solish funksiyasi ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida egiluvchan asboblarni bajaradi. Ular asosida ishlab chiqarishni bajarish bir maromdagi reja asosida amalga oshiriladi.



1.1-chizma. Bir xil shakldagi menejment turlari

1.1-chizmada menejment turlari ikkita belgi saviyasi (makro va mikroiqtisod) va uning xizmat sohasi asosida aniqlangan. Umumiy menejment makroiqtisodga, ya'ni barcha x jalik yuritish tizimi uchun taalluqlidir. U z ichiga uch xil menejmentni oladi: amaliy, innovatsion va strategik. Chizmadan k rinishicha, amaliy menejment barcha boshqaruv sohalariga tarqalgan. Innovatsion menejment (yangilik yaratishni boshqarish) va strategik menejment (strategiyani

rejalashtirish) amaliy menejmentni takomillashtirishga y oltirilgan boshqaruv faoliyatidan iboratdir.

An'analarga k ra arb biznesida menejment uchta sohada t plangan: ishlab chiqarish, moliya, sotuv. 1.1-chizmada bu z aksini amaliy menejment b linmalarida ishlab chiqarish (korxonalar, firmalar, korporatsiyalar va boshqalar mikroiqtsodiyot nomi bilan ataladi), moliya va marketing menejmenti (sotuvni boshqarish, tovarlar sotish), ishlab chiqarish menejmenti s ngroq, ishlab chiqarish texnologiyasi yoki texnologik menejment sifatida aniqlashtiriladi.

Ishlab chiqarish menejmentida ikki xil faoliyat turi b lishi mumkin:

1. Ishlab chiqarishda hozirgi zamonaviy turdagi materiallar, texnika va texnologiyani bunyod etish, zlashtirish, ishlatish b yicha texnik faoliyat.

2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish, harakatlarni tashkil qilish, t ri y lga solish b yicha texnik faoliyat.

Texnik faoliyatda hal qiluvchi ahamiyatga ixtiroshunoslik ilmiy texnik bilimlar mutaxassislariga muhandislik tajribasi kerak b ladi. Bu turdagi faoliyatda eng asosiysi texnik oya bunyod etishdir. Menejning vazifasi-qobiliyatli odamlarni izlab topish va ularning ijodiy mehnat qilishlari uchun qulay sharoit yaratishdir.

Menej zining boshqamv faoliyatida q l ostidagilarning ijobiy harakati hisobiga yaxshi, ijobiy natijalarga erishish qobiliyatiga ega b lishi lozim. Rahbarning boshqamv san'ati qoi ostidagi xodimlarning harakatini tashkil qilish va t ri y lga boshlashdan iboratdir.

arbdagi mutaxassislarning fikriga k ra, korxonaning muvaf-faqiyatli faoliyatining kaliti korxonaga boshqamvni samarali tashkil qilishdadir.

Bu boshqamv zanjirini quyidagi boglanish bilan ifodalash mumkin:

1. Korxonaga rahbarining harakati;
2. Ishlovchilarning xulqi;

3. Jamoaning ishlab chiqarish faoliyati;
4. Korxonaning ishining natijasi.

Shunday qilib biz, k rib chiqayotgan tizimning asosiy b ini bu rahbaming bilimdonlik harakatidir. Sifatli menejment ishlovchilarning faol munosabatini uy otadi, ulaming zaro munosabati samarali ishlab chiqarish faoliyatiga aylanadi.

Tayanch iboralar: menejment, boshqaruv, ishlab chiqarish menejmenti, mahsulot, ish, tovar, xizmatlar, operatsiyalami boshqarish, mehnat resurslari funksiyasi, operatsiyalar samaradorligi

NAZORAT SAVOLLARI

1. Ishlab chiqarish obyekti b lib nimalar hisoblanadi?
2. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining maqsadi nimadan iborat?
3. «Ishlab chiqarish» tushunchasining mohiyatini tushuntirib bering.
4. Ishlab chiqarish menejmentining k p sonli funksiyalarini sanab ting.
5. Ishlab chiqarishni boshqarishga tizimli yondashuvning mohiyatini tushuntirib bering.
6. «Operatsiya» va «ishlab chiqarish» atamalarining mohiyatini tushuntirib bering.
7. Operatsiyalar samaradorligi qanday aniqlanadi?
8. Mehnat resurslari funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
9. An'analarga k ra g'arb biznesida menejment nechta sohada t plangan?
10. Ishlab chiqarish menejmentida necha xil faoliyat turi b lishi mumkin?

II bob. ISHLAB CHIQRISH TIZIMINI BOSHQRISH

2.1. ISHLAB CHIQRISHNI BOSHQRISHGA TIZIMLI YONDASHISH

Tizimli yondashuv- har xil turdagi komplekslarni k rib chiqishga, ularning mohiyatini (struktura, tashkil etish va boshqa xususiyatlari) hamda shunday komplekslarning rivojlanishiga, ularning boshqarish tizimiga ta'sir etuvchi optimal y llarini va usullarini chuqurroq fikrlashga imkon beradigan uslubiyatdir.

Tizimli yondashuv matematik usullardan foydalanishning zaruriy sharti hisoblanadi, ammo uning ahamiyati ushbu doiradan tashqariga ham chiqib ketadi. Tizimli yondashuv keng qamrovli yondashuvdir. U obyektning barcha tomonlarining ziga xos xususiyatlarini, uning tuzilmasini aniqlovchi hamda shunga muvofiq uning tashkil etilishini hisobga oladigan yondashuv hisoblanadi.

Ishlab chiqarish obyektlari zaro aloqada va zaro bo liq b lgan tizimosti: korxonada, sex, ishlab chiqarish uchastkasi, uchastka «odam-mashina» tarzida tarkib topgan murakkab ierarxik tizim majmualaridan iboratdir.

Ishlab chiqarishni boshqarish va tashkil etish b yicha ishlar tizimlarni loyihalashdan va ularning amal qilishini ta'minlashdan iborat b lib, ular zida quyidagilarni aks ettiradi:

- tizim doirasida amalga oshiriladigan tizim elementlari (tizi-mosti)ning va kanallarining zaro aloqalari tasnifini rnatish;
- kelishilgan tizim elementlari rivojlanishi va amalga oshirilishi uchun m ljalangan maqsadlarga muvofiq sharoit yaratish;
- ushbu kelishuvni ta'minlovchi mexanizmni yaratish;
- boshqarish organlarining tashkiliy tuzilishini, tizimni boshqarish usullari va uslublari.

Ishlab chiqarishni boshqarishda tizimli yondashuv AQShda keng lurqalgan, dunyoning deyarli barcha mamlakatlarida foydalaniladi. U firmani murakkab har xil tizim osti (ishlab chiqarish birlimlari, korxonalar)dan tashkil topgan va har bir tizim ostining oldida turgan inoqsad va vazifalariga bo'liq birligan funksiyalar sifatida qaraydi. Uu firmaning tashkiliy strukturasi yoki ishlab chiqarish strukturasi tashkil etuvchi tizimostilarining tasnifini anglatadi.

«Tizim» tushunchasi uning tarkibiga kiruvchi barcha tizim osti elementlarining zaro bir-biri bilan mustahkam bo'liqligi va tashqi muhit bilan ko'p tomonlama munosabati sifatida namoyon bo'ladi.

Tizimning mohiyatini ifodalash uchun har xil vositalardan: grafik, matrisali, matematik, «yechimlar daraxti» va hokazalardan foydalaniladi. Ushbu vositalar elementlarining zaro aloqadorligi sababli yakka holda tizimning butun mohiyatini tilla ochib bera olmaydi.

Tizimli yondashuv asosida kompyuter texnikasidan foydalanish ishlab chiqarishni boshqarish tuzilmasi va usullarini takomillash-tirishga olib keladi.

Boshqarishga tizimli yondashuv uni boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni shaklida ko'rishga olib keladi.

Boshqarish qarorlarini qabul qilish. Boshqarish qarorlarini qabul qilish-mavjud muqobil variantlardan bittasini tanlashdir. Boshqarish qarori deganda rahbarning kamida ikkita variantdan optimalini tanlash maqsadidagi faoliyati tushuniladi. Qarorni tanlashning murakkabligi imkoniyat darajasidagi variantlar miqdorini ko'paytiradi. Qarorni qabul qilishning zarurligi firmaning tijorat va ishlab chiqarishdagi muammolarining mavjudligi bilan belgilanadi.

Boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni quyidagi bosqichlarni z ichiga oladi:

- variantlar tahlili;
- har bir variant bo'yicha yutuqlar va yo'qotishlarni baholash;
- amalga oshirilgan qarorlarning haqiqiy natijalarini baholash.

Har qanday boshqarish qarorini qabul qilishda variantlarni tanlashga yordam berilgan iqtisodiy tahlildan foydalaniladi. Qarorni qabul qilish mezonini samaraliroq tanlash variantni tanlashdir.

Qarorni qabul qilishda iqtisodiy tahlil rolining oshishi tizimli tahlildan foydalanishga va bu esa hozir navbatida ishlab chiqarishni boshqarishda tub o'zgarishga olib kelgan holda, asosan quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- jarayonlarni joriy boshqarishdan strategik, istiqbolli boshqarishga o'tirish;
- alohida xususiy tizim ostilaridan kompleks tizimga o'tirish;
- yangi mahsulotlarni, bozorlarni va jarayonlarni tanlash va birlashtirish tezkorlikning va moslashuvchanlikning oshishi;
- alohida hodisalar tahlilidan qarorlar variantlarining tizimli tahliliga o'tirish;
- samaradorlikning alohida elementlarini hisoblashdan barcha omillarni kompleks baholashga o'tirish;
- joriy nazoratni hisoblash texnikasi va iqtisodiy-matematik usullardan foydalanish asosida qabul qilish hisobi.

Boshqarishda iqtisodiy tahlil asosida kompyuter texnikasidan foydalangan holda ratsional qarorlarni tayyorlash va qabul qilish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

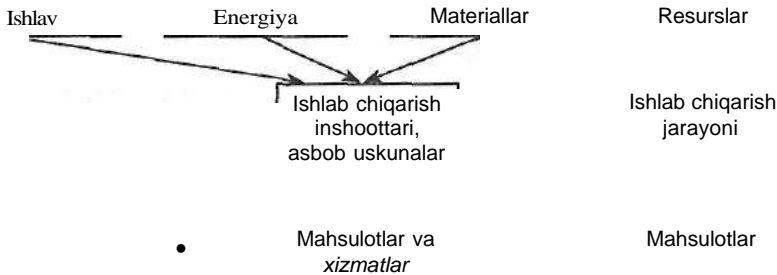
Tizimli yondashuv kibernetika, tizimli tahlil, operatsiyalarni tadqiq qilish, qarorlar nazariyasi kabi fanlarning rivojlanishi bilan chambarchas bog'liqdir. Ularni oddiy elementlar yigindisidan iborat bo'lgan tizimlar va obyekt tushunchasi emas, balki butun rivojlanuvchi yagona uslubiyat birlashtiradi.

2.2. ISHLAB CHIQRISH TIZIM SIFATIDA

Ishlab chiqarish-resurslar yigindisini ma'lum bir tarkibdagi mahsulotga aylantirish uchun mo'ljallangan jarayondir.

Har qanday ishlab chiqarishni uchta komponent: resurslar, mahsulotlar va ishlab chiqarish jarayonlaridan tarkib topgan deb

ko'rinishi mumkin. «Resurslar-mahsulot» («input-output») tizimi ishlab chiqarishning yadrosi hisoblanadi (2.1-rasm).



2.1-rasm. «Resurslar-mahsulot» jarayoni modeli

Resurslar asosan zgaruvchi xarajatlar shaklida namoyon bo'ladigan, ishlab chiqarish hajmi proporsional ravishda zgaruvchi ishlab chiqarish elementi sifatida aniqlanadi. zgaruvchi xarajatlarga asosan ishchi kuchi, energiya va materiallardan tashkil topgan resurslar taalluqlidir. Ushbu xarajatlar summasi natural ko'rinishda chiqarilgan mahsulotlar sonining birligiga bo'linadi. zgaruvchi xarajatlarga xodimlarga to'lanadigan ish haqi xarajatlari (ma'muriy va idora xodimlaridan tashqari) va har bir mahsulot birligiga bevosita taalluqlanadigan materiallarga ketgan xarajatlar kiradi. Mahsulotning chiqarilishini tartibga solish ishlab chiqarish jarayoniga kiritiladigan resurslar yordamida amalga oshiriladi.

Mahsulot firma faoliyatining ishlab chiqarish bilimlari ga yonaltirilganligini aks ettiradi. Bozor sharoitlarining va firma moliyaviy holatining zgarishi faoliyatda yangi yonaltirishlarni izlashga undaydi.

Ishlab chiqarish jarayoni keng turdagi mahsulotlar nomenklaturalarini ishlab chiqarish uchun sodda va murakkab bo'lgan ko'p miqdordagi resurslar xilma-xilligini talab qiluvchi jarayon bo'lishi mumkin. Bu ma'lum bir belgilangan maqsadga erishish uchun

«resurslar-mahsulot» tarzida real b lgan loyihalashtirish jarayonini talab etadi.

Ishlab chiqarish jarayoni asosan firma operatsiyasi darajasidan qat'i nazar zgarmaydigan doimiy xarajatlarga aloqador b lgan elementlardan tashkil topadi.

Doimiy xarajatlar (fixed expense)-bu ishlab chiqarish hajmiga bo liq boimagan, ya'ni: mahalliy soliqlar, mol-mulk soli i, su urta toiovlari, idora xizmatchilari va ma'muriy xodimlar ish haqlari, isitish va yoritish uchun xarajatlar, amortizatsion ajratmalar, ishlab chiqarishni kengaytirish uchun investitsiyalar, inshootlarga ketadigan xarajatlardir. Zavod binosi va asbob-uskunalar ishlab chiqarish jarayonini ta'minlaydi.

Ustama va bilvosita xarajatlar (overhead, burden, indirect expense, indirect manufacturing expense)-bu konkret detal (mahsulot) tayyorlash qiymatiga bevosita bo liq boimaydigan tayyorlov, boshqarish, idora va boshqa xarajatlar yoki chiqimlardir.

2.3. ISHLAB CHIQRISH TIZIMLARINING TURLARI

Ishlab chiqarish tizimi deyilganda tashkilotning ziga xos xususiyatlari va sanoat ishlab chiqarish texnik darajasining kompleks xarakteristikasi tushuniladi.

Ishlab chiqarish tizimiga ishlab chiqarishning ixtisoslashganligi, ishlab chiqarish koiami va masshtabi, ishlab chiqarish, tayyorlanadigan mahsulot nomenklaturalarining murakkabligi va mustahkamligi, mahsulotning shartli oichamlari va takrorlanish darajalari ta'sir k rsatadi.

Ishlab chiqarish tizimlari turi b yicha quyidagicha ajratiladi:

- birlik (loyihaviy) ishlab chiqarish;
- seriyali ishlab chiqarish;
- ommaviy ishlab chiqarish;
- uzluksiz jarayonlar b yicha ishlab chiqarish.

Birlik (loyihaviy) ishlab chiqarish (job shop production) har xil turdagi donali mahsulotlarni va doimiy boimagan konkret belgilangan

iiomenklaturalar chiqarishga y naltirilgan b ladi. Ishlab chiqarish tizimining ushbu turiga quyidagilar taalluqli:

- odatda takrorlanmaydigan ixtisoslashgan ishlab chiqariladigan mahsulotning keng nomenklaturasi;
- ixtisoslashgan b linmalar b yicha ishlab chiqarishning no-markazlashuvi;
- ishlab chiqarish jarayonining yagona takrorlanmas xarakteri;
- har bir birlik mahsulot b yichaindividual asosda mahsulot sifatini nazorat qilishni amalga oshirish va h. k.

Seriyali ishlab chiqarish (series production) belgilangan davr davomida ma'lum bir partiyali konstruktiv-bir xildagi mahsulotlarni, masalan, stanoklar, motorlar ishlab chiqarishga y naltirilgan b ladi.

Seriyali ishlab chiqarish uchun quyidagilar xos:

- bir xil turdagi takrorlanuvchi keng seriyali mahsulotlar nomenklaturalarini tayyorlash;
- ishlab chiqarish b linmalari (b linmalar, zavodlar va sexlar), turli nomenklaturali tovarlarni chiqarish b yicha aniq operatsiyalami bajarishga ixtisoslashgan ishlab chiqarish faoliyatini nomarkazlashtirish;
- xaridorlarning oldindan berilgan buyurtmalari asosida, shuningdek oldin ma'lum b lmagan iste'molchilar uchun mahsulotlar tayyorlash;
- mahsulotlarni seriyali tayyorlashning davriyligi, alohida partiyalarni yi ish uchun detallarni qayta ishlash;
- tayyorlanadigan mahsulot sifatini nazorat qilishni avtomatlashtirish va mahsulot sifatini boshqarishda statistik usullarni q llash va h. k.

Ommaviy ishlab chiqarish (mass prodoction) nisbatan uzoq muddat orali idagi davrda keng hajmdagi chegaralangan standartlashgan mahsulotlar chiqarishga y naltirilgan ishlab chiqarish. Masalan, avtomobillar, traktorlar, qishloq x jaligi mashinasozligi mahsulotlari.

Ommaviy ishlab chiqarish uchun quyidagilar taalluqli:

- qafiy cheklangan belgilangan nomenklaturadagi bir xil mahsulotni uzluksiz ishlab chiqarish, ularning faqat ba'zi modifikatsiyasi yakuniy butlashga bog'liq bo'lib, bir-biridan farq qiladi;
- uzellar, detallar va boshqa qismlar ixtisoslashtirilgan korxonalarda tayyorlanadi yoki mustaqil firmalardan sotib olinadi;
- belgilangan sifatdagi va ichamdagi unifikatsiyalangan ma'lum darajada texnologik liniya-konveyerga ketma-ket yetkazib beriladigan uzellar va detallardan yig'ishga asoslangan ixtisoslashgan oqimli ishlab chiqarishning mavjudligi;
- ishlab chiqarishni yuqori darajada ixtisoslashtirish, bir korxonada bir yoki bir necha modifikatsiyali mahsulotni ishlab chiqarishning tashkil etilganligi;
- detallar, uzellar va agregatlarning konstruksiyasini ishlab chiqishda standartlashtirish va unifikatsiyalash;
- konveyerdagi ish joylarini bosqichma-bosqich konkret operatsiyalarni bajarishga ixtisoslashtirish;
- texnologik jarayonlarni avtomatlashtirish, ishlab chiqarish usulini qayta tashkil qilish;
- yuqori malakaga ega bo'lgan, konkret operatsiyalarni bajaradigan har bir ishchidan foydalanish;
- yig'ish mahsulotini ishlab chiqarishga asoslangan ishlab chiqarish davrining uncha uzoq emasligi;
- ishlab chiqarishni korxonani avtomatik boshqarish tizimi (ABT) dan foydalanish asosida dispetcherlashtirish;
- mahsulot sifatini nazorat qilishni tashkil etilgan avtomatlashtirish;
- ishlab chiqarishni puxta rejalashtirish va mehnat unumdorligining barcha omillaridan foydalanish.

Uzluksiz qayta ishlash jarayoniga asoslangan ishlab chiqarish sezilarli hajmda bir xil turdagi mahsulotlarni belgilangan bir birlik hajmlarda ishlab chiqaradigan, uzunligi, qayta ishlanadigan potokli

resurslar kelib tushishiga y naltirilgan ishlab chiqarish. Masalan, neft mahsulotlarini ishlab chiqarish, kimyoviy va sellyuloza-qo oz mahsulotlarini ishlab chiqarish.

Ishlab chiqarish tizimining har bir turida boshqaruvning mazkur turiga mos keluvchi qafiy aniqlangan boshqaruv tuzilmasi shakllanadi. Bunda har firma zining faoliyat yuritish ixtisosliklarini hisobga olgan holdagi ishlab chiqarish ruriga mos keluvchi boshqaruv tuzilmasini yaratadi.

2.4. ISHLAB CHIQRISH TIZIMLARINI LOYIHALASHTIRISH

Ishlab chiqarish (operatsion) tizimlami loyihalashtirish quyidagi bosqichlami z ichiga oladi:

- mahsulotni va ishlab chiqarish jarayonlarini loyihalashtirish;
- ishlab chiqarish quvvatlarini loyihalashtirish;
- ishlami va mehnatni me'yorlashtirishni loyihalashtirish.

Mahsulotni va ishlab chiqarish jarayonlarini loyihalashtirish bosqichi loyihalashtirish mezonlarini va optimal muqobil variantlami tanlashni aniq ifodalashni talab etadi. Uning maqsadi—ishlab chiqarishda buyumlami chiqarish partiyalarining tejankorligidan kelib chiquvchi mahsulot birligi b yicha minimal xarajat darajasiga erishishdir.

Ishlab chiqarish quvvatlarini loyihalashtirish bosqichi zida ishlab chiqarish quvvatlarining k lami, ulaming joylashuvi, korxonalami va moddiy-texnik obyektlami loyihalashtirish b yicha qarorlar qabul qilishni namoyon etadi.

Ishlab chiqarish quvvatlarini loyihalashtirishda qancha korxonani qanday k lamda, qanday quwatda va har bir korxonani qayerda joylashtirish masalalarini yechish talab etiladi.

Yirik korxonalar asosan k p kapital q yilmalarni, maxsus qimmatbaho jihozlarni talab qiladigan, bitta joyda k pchilik kishilami va turli xil buyumlami joylashtirish maqsadga muvofiq b lgan hollarda yaratiladi.

Ishlab chiqarish tizimini loyihalashtirish uch yirik bosqichdan: loyihalashdan oldingi tayyorgarlik, loyihalash va loyihani joriy qilish bosqichlaridan tashkil topadi.

Loyihalashdan oldingi tayyorgarlik z navbatida loyihalashdan oldingi taxminiy rganish, ishni mufassal rganish, ilm-fan va amaliyot yutuqlarini rganish, tadqiqot natijalarini umumlashtirish va rasmiylashtirish, tashkiliy tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat b ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy rganish tashkilotni loyihalashtirishga tayyorgarlik k rish bosqichining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Uning maqsadi ish tarkibi, hajmi, qiymati va bajarish muddatlarini belgilashdan iborat b ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy rganishga ijrochi k pi bilan 15-20 kun sarflashi mumkin. Bu ish eng malakali xodimlarga topshiriladi.

Ishni mufassal rganish ishlab chiqarishmenejmenti tashkilotining joriy ahvolini tavsiflovchi barcha ma'lumotlarni t plash, ularni puxta va chuqur rganishni nazarda tutadi. Ishni mufassal rganish natijalari asosida ishlab chiqarish tizimini takomillashtirishga qaratilgan tashkiliy va texnik tadbirlar ishlab chiqiladi. Mufassal tahlil odatda boshqaruv tashkilotining «tor» y nalishlarida tkaziladi.

Taxminiy va mufassal rganish natijalari asosida tashkilotni loyihalashtirish topshiri i ishlab chiqiladi.

Bu topshiriqda loyihani ishlab chiqishning maqsadi, boshqaruv obyektining qisqacha tavsifi, iqtisodiy-texnik lchamlari, boshqaruv tizimini takomillashtirishning asosiy y nalishlarining qisqacha tavsifi belgilanadi.

Tizim loyijasini ishlab chiqish xomaki loyiha va ish loyijasini tuzishni, tashkilot loyijasini rasmiylashtirishni z ichiga oladi.

Loyihalashtirish-tashkilot loyijasini tuzishning ijodiy qismidir. U ishlab chiqarish menejmenti sohasidagi ilm-fan va amaliyot yutuqlariga asoslanadi.

Ish loyijasida batafsil hisob-kitoblarning natijalari, boshqaruvning funksiyalari va tashkiliy tuzilmalari, tashkilot va ish joylariga xizmat

korxona yaratish loyihalari va h. k. korxona yaratiladi. Boshqacha aytganda, ish loyihasi loyihalashtirilayotgan ishlab chiqarish tizimiga doir barcha ma'lumotlar nazarda tutiladi. Loyihani joriy qilish moddiy-texnik tayyorgarlik, boshqaruv apparatining ijtimoiy-psixologik tayyorgarligi, boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligi, tajriba-eksperimental tekshiruv, ijro jarayoni ustidan nazorat, joriy qilishni ra'iyatlash va uning amaldagi iqtisodiy samaradorligini hisoblashni nazarda tutadi.

2.5. ISHLAB CHIQRISH TUZILMALARINING TURLARI

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi-tizimga kiruvchi xomashyoni biznes-rejada belgilangan parametrlarga javob beruvchi tayyor mahsulot korxonasi yaratishiga keltirishni ta'minlaydigan korxonasi asosiy, yordamchi va xizmat korxonasi bo'linmalarining bir qisimidir. Bo'linmalar tuzilishining tavsifi, bo'linmalar soni ishlab chiqarishni tashkil etishning ixtisoslashganlik, jamlanganlik, birlashganlik va kombinatsiyalashganlik shakllari asosida aniqlanadi.

Ishlab chiqarish bo'linmalarining ixtisoslashganlik shakliga korxona korxonasi texnologik (alohida bir operatsiya yoki ishni bajarish uchun), predmet (mahsulotning muayyan turi yoki uning tarkibiy qismini yaratish uchun) va aralashgan (texnologik-predmet) prinsipi asosida tashkil etiladi. Texnologik prinsipga mashinasozlik korxonalarida quyish, temirchilik, termik, yoki ish sexlari; t qimachilik korxonalarida-yigirish, t quvchilik, b yash sexlari; metallurgiya korxonalarida esa chiqarish, po'lat quyish, prokat sexlari ixtisoslashgan bo'linmalari, ya'ni bu prinsipga korxonasi qurilmalar turli detallar ishlab chiqaradigan bir turdagi operatsiyalarni bajaradi. Turiga qarab qurilmalar guruhlariga ajratib joylashtiriladi, masalan, mexanik sexning bir uchastkasida faqat tokarlik stanoklari joylashtirilsa, boshqasida yordamchi stanoklari, va yana birida parmalash stanoklari bo'linadi.

Texnologik prinsip sex yoki uchastkani boshqarishni yengillash-tiradi: bir tur stanoklar guruhiga mas'ul usta ularni har tamonlama

rganishi, agar biror stanok haddan ortiq ish bilan yuklangan b lsa, ishning bir qismini undan olib boshqasiga tkazishi mumkin.

Ammo bu prinsipning kamchiliklari ham y q emas: mahsulot assortimentini oshirish tez-tez bir texnologik operatsiyadan ikkinchisiga tib turishni talab qiladi. Buning oqibatida stanoklami qayta sozlashga q shimcha vaqt sarflanadi, tayyorlash davri uzayadi, rejalashtirish va b linmalarning ishlab chiqarish aloqalari murakkablashadi, ya'ni iqtisodiy tomondan zini oqlamaydi. Undan bir tur va mayda seriyadagi katta nomenklaturaii buyumlami ishlab chiqarishda foydalaniladi.

Predmet prinsipida sexlar aniq bir buyum yoki uning tarkibiy qismini tayyorlashga ixtisoslashadi. Yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishdagi sexlar aynan shu prinsipga tayanadi. Masalan, avtomobil va traktor zavodlarida motor, shina, ildirak, kabina kabilami tayyorlaydigan maxsus sexlar mavjud va sexlardagi quriimlar texnologik operatsiyalami bajarish ketma-ketligida joylashtiriladi.

Sex va uchastkalarining predmet prinsipiga asoslanishi ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishda il or uslubiami q llashgayaxshi muhit yaratadi. Texnologik operatsiyalami bajarish ketma-ketligida qurilmalarning joylashishi buyumlarni tayyorlash jarayonidagi harakat y li hamda uni tashish vaqtini qisqartiradi. Shuningdek, oqim va avtomatik liniyalarni uyushtirish imkoni paydo b ladi, ishchilar tor doiradagi operatsiyalami bajarishga ixtisoslashishi natijasida ulaming malakasi ortadi, mehnatni tashkil etish yaxshilanadi, chiqarilayotgan mahsulot sifatiga javobgarlik kuchayadi.

Umuman olganda, bulaming barchasi oxir-oqibatda mehnat unumdorligini oshirib, mahsulot tannarxini qisqartiradi. Kamchiliklaridan biri bu kichik hajmdagi ishni bajarishda qurilmalaming t la quvvatda ishlatilmasligidir.

Bu prinsipdagi uchastkalarni tashkil etish nisbatan doimiy va katta b l magan nomenklaturadagi buyumlami tayyorlashda, ya'ni yirik seriyali va qisman ommaviy ishlab chiqarishda ijobiy natija beradi. Texnologik-predmet prinsipida tayyorlov sexlari texnologik

prinsipga asoslansa, ishlov berish sexlari esa predmet prinsipiga nsoslanadi. Mazkur prinsipning ishlab chiqarish tuzilmasi aksariyat yirik mashinasozlik korxonalariga xos b lib, ulardagi mayda seriyali va seriyali ishlab chiqarish uy unlashganlikning yuqori darajasi va texnologik-predmet ixtisoslashganlikning past darajasi bilan farqlanadi.

Korxonalar ishlab chiqarish tuzilmalarining rivojlanishiga ta'sir tutuvchi asosiy omillar quyidagilardir:

- yangiliklar- zgarishlar (ichki va tashqi)ga korxonalar tuzilmasining moslashuvchan va kirishuvchanligini ta'minlash maqsadida loyihalashtirish va ishlab chiqarish tuzilmalarini rivojlantirish sohasidagi yutuqlarni rganib borish;
- korxonaning ishlab chiqarish b linmalari soni va hajmini optimallashtirish;
- asosiy, yordamchi va xizmat k rsatuvchi b linmalar rtasida ratsional munosabatni ta'minlash;
- mahsulotning konstruktiv bir turliligini ta'minlash;
- korxonalar bosh rejasi va b linmalar rejalashtiriluvining ratsionalligi;
- ishlab chiqarishni avtomatlashritilish darajasini oshirish;
- ishlab chiqarish quvvati, texnologik jarayonlarning il orligi, avtomatlashritilish darajasi, kadrlar malakasi kabi parametrlar b yicha korxonalar ishlab chiqarish tuzilmasi komponentlarining mutanosiblik prinsipiga mosligini ta'minlash;
- mehnat predmetlari harakatining davomiyligini qisqartirish maqsadida texnologik jarayonlarning aniqlik prinsipiga tuzilma mosligini ta'minlash;
- tizimdagi jarayonlarning sifat darajasiga tizimga kirish sifat darajasining mosligini ta'minlash;
- yirik korxonalar ichida ishlab chiqarishpredmeti yoki texnologik ixtisoslashgan yuridik mustaqil kichik tashkilotlarni tashkil etish;
- asosiy fondlar xizmatining me'yoriy muddatini qisqartirish;

- korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlarining rejaviy-ogohlantiruv ta'mirlash ishlari grafigiga rioya qilish, tkazilayotgan ta'mirlash ishlari davomiyligini qisqartirish va ular sifatini oshirish, fondlarni vaqtida yangilab borish.

Tayanch iboralar: tizimli yondashuv, ishlab chiqarishni boshqarish, tashkil etish, boshqarish qarorlarini qabul qilish, resurslar, doimiy xarajatlar, ustama va bilvosita xarajatlar, loyihalashtirish, birlik (loyihaviy) ishlab chiqarish, seriyali ishlab chiqarish, ommaviy ishlab chiqarish, uzluksiz jarayonlar b yicha ishlab chiqarish, korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Tizimli yondashuvning mohiyatini tushuntirib bering.
2. Ishlab chiqarishni boshqarishda tizimli yondashuv qaysi davlatda keng tarqalgan?
3. Boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayoni qanday bosqichlarni z ichiga oladi?
4. Doimiy xarajatlarga qanday xarajatlar kiradi?
5. Ustama va bilvosita xarajatlar deb nimaga aytiladi?
6. Ishlab chiqarish tizimi deb nimaga aytiladi?
7. Ishlab chiqarish tizimlari qanday turlarga ajratiladi?
8. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi qanday b limlar yig"mdisidan iborat b ladi?
9. Ishlab chiqarish (operatsion)tizimlarini loyihalashtirish qanday bosqichlarni z ichiga oladi?
10. Korxonalar ishlab chiqarish tuzilmalarining rivojlanishiga ta'sir etuvchi asosiy omillarni sanab ting.

III bob. ISHLAB CHIQUARISHDA BOSHQARUV QARORLARINI IQTISODIY ASOSLASH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH

3.1. BOSHQARUV QARORLARINING MOHIYATI, TURLARI VA TURKUMLANISHI

Qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etish boshqaruv jarayonining asosiy mazmuni hisoblanadi. Qaror faqat resurslar bilan ta'minlangan va uning bajarilishi tashkil etilgan taqdirdagina realdir.

Boshqaruv qarori-muammoli vaziyatni hal etish uchun yozma yoki o'zaki shaklda ifoda etilgan va amalga oshiriladigan, qayd etilgan boshqaruv faoliyatidir. Yoki, boshqaruv qarori boshqaruv tizimi (menejment)ning aniq maqsadga erishishda bashorat etish, optimallashtirish, iqtisodiy asoslash va tahlil etish natijasi va ko'rsatkichlari muqobil variantlardan birini tanlashdir.

Muammoni hal etish uchun quyidagi savollarga javob berish lozim:

- nima uchun qaror qabul qilishadi (o'zini amalga oshirish, muammoni yechish)?
- aynan qanday qaror qabul qilishadi (xaridorlarning qanday yangi ehtiyojlarini qondirish lozim, yoki eski ehtiyojlarni qanday sifat darajasida qondirish zarur)?
- qanday texnologiya bajariladi?
- kim uchun?
- qanday ishlab chiqarish xarajatlari bilan?
- qancha miqdorda?
- qanday muddatlarda?
- qayerda (joyi, ishlab chiqarish maydoni)?
- kimga yetkazish?
- qanday narxda va qachon?
- bu investorga va jamiyatga umuman nima beradi?

Muammoni hal etish uchun resurslarning cheklanganligini e'tiborga olgan holda muammoni dolzarbligi, ko'iamini va tavakkalchilik darajasi bilan yechish zarur.

Boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va bajarilishi jarayonining tahlili quyidagilardan tashkil topadi: qabul qilinuvchi qarorlarning tarkibi va mazmunini o'rganish; qarorlarni asoslashda qabul qilinuvchi usullarning maqsadga muvofiqligini baholash; qarorlarni asoslash va qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash.

Boshqaruv qarorlari istiqbolli bo'lishi kerak. Qarorlarning istiqbollilik jihataridan biri ularning izchilligi hisoblanadi. Qabul qilingan qaror qay darajada istiqbolli ekanligini tahlil qilish uchun qabul qilingan va bajarilgan istiqbolli, joriy va operativ qarorlarning nisbati aniqlanadi. Bu ma'lumotlar bir nechta rahbaring ma'lumot davridagi faoliyatini o'rganish natijasida olinishi mumkin.

Qarorlarning izchilligini aniqlash uchun «maqsadlar daraxti» usuli qo'llanilishi mumkin. Bunda qarorlarning ideal tizimi amalga qabul qilingan qarorlar tarkibiga taqqoslanadi.

Boshqaruv ishlab chiqarish jarayonini oldindan belgilashi va yechish lozim, binobarin, qarorlarning asosiy qismi qabul qilingan maqsadlardan kelib chiquvchi, oldindan belgilangan dastur sifatida ishlab chiqilishi kerak.

Boshqaruv qarorlari ilmiy asoslangan va obyektiv bo'lishi zarur. Tahlil jarayonida u obyektiv asoslangan va rahbar irodasi bilan qabul qilingan qarorlar sonining nisbatini o'rganish orqali aniqlanishi mumkin. Bir nechta variant orasidan tanlab olingan va tegishli mutaxassislar tomonidan kuzatib chiqilgan qarorlar ilmiy asoslangan qarorlar hisoblanadi. Barcha texnik, iqtisodiy va ijtimoiy zargarliklarning hisobga olinishi qabul qilinuvchi qarorlarning obyektivligini ifodalovchi muhim omildir. Boshqaruv qarorlari huquqiy normativlar, tarmoq qoidalari, uslubiy kuzatmalarga mos kelishi kerak. Bu moslik darajasi belgilangan qonun-qoidalarga javob bermaganligi uchun bekor qilingan qarorlar salmog'i bilan aniqlanadi. Har bir qaror resurs bilan ta'minlangan bo'lishi lozim.

Lihlil jarayonida qarorlarning resurs bilan ta'minlanganligi darajasi kcrakli resurslar mavjud boimagan tufayli bajarilmagan qarorlar sonining z vaqtida bajarilgan qarorlar soniga nisbatini aniqlash yoi bilan hisoblab chiqarilishi mumkin.

Qabul qilingan qarorlar tahlili qarorlarning z vaqtida qabul qilinganligini hamda ularning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini rganishni ham nazarda tutadi.

Qaromning sifatini oshirish uchun quyidagi belgilari b yicha ularning turkumlanishi asosida tahlil qilish tavsiya etiladi:

- tovaming hayotiylik davri bosqichlari (strategik marketing, ITTKI, ishlab chiqarishni tashkiliy-iqtisodiy tayyorlash va boshqalar);
- menejment tizimining tizim osti (maqsadli, ta'minlovchi va h. k.);
- faoliyat sohasi (texnik, iqtisodiy va boshqa qarorlar);
- maqsad (tijorat va notijorat);
- boshqaruv darajasi (yuqori, rta va quyi);
- koiamlili (kompleks va xususiy qarorlar);
- ishlab chiqarishni tashkil etish (jamoaviy va shaxsiy);
- harakatning davomiyligi (strategik, joriy va operativ);
- ta'sir etish obyekti (tashqi va ichki);
- rasmiylashtirish usullari (matnli, grafikli va matematik);
- aks etish shakllari (reja, dastur, buyruq, farmoyish, k rsatma va iltimos);
- murakkabligi (standart va nostandart qarorlar);
- tkazish usuli (verbal, yozma va elektron).

Boshqamv qarorlarining sifatiga asosiy ta'sir etuvchi omillarga menejment tizimiga ilmiy yondashuvlami va tamoyillarni, model-lashtirish usullarini, boshqarishni avtomatlashtirishni, sifatli qarorlami asoslashni va h. k. lami q llash kiradi.

Odatda har qanday qaromi qabul qilishda turli xil darajadagi uchta holat qatnashadi: oldindan sezish, his etish, mulohaza va ratsionallik. Sof intuitiv qaromi qabul qilishda insonlar zining shaxsiy sezgilariga ishongan holda tanlovlari t riligiga asoslanishadi.

Oldindan sezishning tajriba oshishi bilan murakkablashishiga qaramasdan faqat unga qarab mojial oladigan menejer tasodifning asiri b ladi va uning t ri tanlashga boigan imkoniyati unchalik yuqori b lmaydi. Baholanayotgan omillar va vaziyat noaniqligining murakkabligiga bo liq holda boshqaruv qarorlarining tipologiyasi 3.1-rasmda keltirilgan.

1.0

S «
O -O
C ^
o 2
| 2
..
ca

3. Optimal stoxastik qarorlar	6. Optimal ehtimolli qarorlar
2. Ratsional stoxastik qarorlar	5. Ratsional ehtimolli qarorlar
1. Intuitiv stoxastik (adekvat) qarorlar	4. Intuitiv ehtimolli (noaniq) qarorlar

Vaziyatlar yoki omillarning
noaniqlik darajasi

3.1-rasm. Boshqaruv qarorlari tipologiyasi

- Boshqaruv qarorlarining turlariga qisqacha tavsif berib tamiz:
- intuitiv stoxastik (tasodifiy) boshqaruv qarorlari kam miqdordagi omillar va qisqa muddatli vaqt orali idagi oddiy vaziyatlar uchun va bu k pincha oddiy obyektlar b yicha operativ qarorlarga taalluqli boiadi;
 - ratsional stoxastik qarorlar, xuddi shu noaniqlik darajasida k p miqdordagi omillarni hisobga oladi va bu k pincha murakkab obyektlar b yicha operativ qarorlarga taalluqli boiadi;
 - optimal stoxastik qarorlar, xuddi shu noaniqlik darajasida yanada k proq miqdordagi omillarni hisobga oladi va bu k pincha juda murakkab obyektlar b yicha operativ qarorlarga taalluqli boiadi;
 - intuitiv ehtimolli boshqaruv qarorlari baholanayotgan omillarning sezilmas darajadagi sonini vaziyatning y uqori darajadagi noaniqligi, ya'ni makro-mikrosohadagi omillar nobarqarorligi

va qarorlarni amalga oshirishning sezilarli davomiyligi sharoitini hisobga oladi;

- ratsional ehtimolli qarorlar oldingilardan bir muncha katta miqdorda baholanayotgan omillar bilan farq qiladi;
- optimal ehtimolli qarorlar bir muncha murakkab b lib baholanayotgan omillarning sezilarli soni va noaniqlikning yuqori darajasini tavsiflaydi.

3.2. BOSHQARUV QARORLARINIASOSLASH VA QABUL QILISH USULLARI

Boshqaruv apparatining ish amaliyotida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli, optimallashtirish, tahliliy hisob-kitob, tizimli va tajriba usullari q llanadi.

Har qanday boshqaruv qarori ma'lum maqsadlarga erishish uchun qabui qilinadi. Qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli usullarini q llash ushbu qaroming bajarilishi natijasida erishilishi lozim b lgan maqsadni mukammal ishlab chiqishni anglatadi. Bunday maqsad odatda tashkilot rahbari tomonidan belgilanadi. Maqsad belgilanganidan keyin unga erishish dasturi ishlab chiqiladi. Bu dastur boshqaruvning alohida b linmalari uchun «maqsadlar daraxti»ni ishlab chiqish, zarur resurslar va ularni olish manbalarini aniqlash, ijrochilar va ijro muddatlarini belgilash hamda tahlil jarayonida qarorlarni asoslash usullarini aniqlashni nazarda tutadi.

Qarorlarni asoslashning optimallashtirish uslublari operatsiyalarni rganish usullarini q llashga asoslanadi. Ular chiziqli dasturlashtirish, omilli tahlil, ommaviy xizmat k rsatish nazariyasi, matematik statistika, ehtimollik nazariyasining turli usullarini z ichiga oladi. Tahlil qilinayotgan jarayonlarning xususiyati va vujudga kelgan aloqa shakllaridan kelib chiqib optimallashtirish usullaridan biri tanlanadi. Agar jarayon uchun chiziqli aloqalar xos b lsa, chiziqli dasturlashtirish usullari, chiziqsiz aloqalarda esa-chiziqsiz dasturlashtirish usullari q llanadi va h. k.

Noaniqlik kuchayganida, ya'ni qaror tasodifiylik darajasi yuqori bo'lgan jarayonga taalluqli bo'lsa, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi qo'llanadi. Ranganilayotgan funksiyaga ta'sir qiluvchi omillarning barqaror majmuiga, biroq omillar zgarishining zgamvchan (ehtimoliy) darajasiga ega bo'lgan qarorlarni asoslash uchun korrelyatsion-regressiv tahlil apparatidan foydalaniladi. Bu usullarning barchasi operatsiyalarni tadqiq qilish orqali amalga oshiriladi.

Tahliliy hisob-kitob usuli boshqamv obyektining faoliyatining natijalarining tahlili bilan obyektni qaror qabul qilinayotgan sohada rivojlantirishning istiqbol hisob-kitoblarini uy unlashtirishga asoslanadi. Bunday asoslash usuli keng qo'llanadi. Tahliliy hisob-kitob usuli joriy (taktik) qarorlarni asoslashning asosiy usuli hisoblanadi.

Omilli usul tahliliy hisob-kitob usulining turlaridan biri bo'lib, u natijalariga qator omillar ta'sir ko'rsatadigan ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlantirish yollarini aniqlash uchun qo'llaniladi.

Tizimli usullar asosida ekspertlarning mantiqiy fikrlashlari va tajribasi yotadi. Bu usul boshqamv apparati xodimlarining faoliyatini baholashda keng qo'llanadi.

Tizimli usullar jumlasiga «aqliy hujum usuli» ham kiradi. Bu usulda qabul qilinayotgan qarorlarning variantlari kollegial ravishda muhokama qilinadi.

Qarorlarni ishlab chiqishning tajriba usullari rahbar xodimlar va mutaxassislarning shaxsiy tajribasi, vaziyatlar va ularni hal qilish usullarini umumlashtirishga asoslanadi.

3.3. QAROR QABUL QILISHDA TAVAKKALNI BAHOLASH

Qarorlarni asoslash asosan boshqamv apparatining ixtisoslashtirilgan funksional bo'linmalari tomonidan qat'iy izchillikda amalga oshiriladi. Qarorlarni asoslashning birinchi bosqichi asos ma'lumotlarni olish hisoblanadi, undan keyin ishni tahliliy ishlab chiqish bosqichi keladi.

Ishlab chiqish bosqichi iqtisodiy-texnik hisob-kitoblar, loyihalash-konstruktorlik ishlari, modellar, ijtimoiy-psixologik asoslashlar majmuidan iborat boiadi. Bu operatsiyalar yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishni talab etadi.

Qaror qabul qilish bosqichi ishning faol va eng mas'uliyatli qismi hisoblanadi. Qarorni asoslash qay darajada puxta va mukammal amalga oshirilgan bo'lsa, uni qabul qilish bosqichida qarorning eng samarali varianti tanlab olinadi. Qaror tasdiqlanganidan keyin bajarish majburiy bo'lgan k o'rsatmaga aylanadi.

Qaror qabul qilish tadbiri qarorning loyihasini uni tayyorlagan bo'linma doirasida muhokama qilish; qarorning oldindan tanlangan variantlarini yondosh funksional bo'linmalarning rahbarlari bilan muhokama qilish; qaror loyihasini jamoat tashkilotlari vakillari va butun jamoa bilan muhokama qilish; qarorning resurs ta'minotini tekshirish; qaror loyihasini tashqi manfaatdor tashkilotlar bilan kelishish; qarorning ma'qullangan loyihasini tasdiqlash uchun taqdim etishdan iborat bo'ladi. Biroq, bu murakkab jarayondan qarorlarning barcha turlari ham qayta ko'rib chiqilmasdan, ko'pgina joriy qarorlar uchun tadbir qisqartiriladi.

Qaror qabul qilish jarayonining tahlili eng avvalo mavjud qaror qabul qilish tadbirlarini ushbu toifa qarorlar uchun belgilangan namunaviy tadbirlarga taqqoslashdan iborat bo'ladi. Bunda axborotli chekinishlarni aniqlash ayniqsa muhimdir.

Ish amaliyotida asossiz kelishishlar, ekspertizalar, qaror loyihalarini ko'rib chiqish bosqichlarining chetlashi, sharoitlarga javab berish vaqtida javob bermaslik hollari juda ko'p uchraydi. Bu qaror qabul qilish jarayonining alohida operatsiyalarini bajarish vaqtining chetlashiga olib keladi.

Har bir qaror qaysi bo'linma rahbariyatning vakolatlariga tegishli bo'lsa, shu rahbariyat miqyosida qabul qilinishi lozim.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda tavakkallarni baholash masalasi asosan bozor iqtisodiyoti sharoitida juda muhim va dolzarb

hisoblanadi. K p gina tadqiqotchilar loyiha b yicha diskontning individual stavkasini hisoblash asosida tavakkal va inflyatsiya omillarini hisobga olishni tavsiya etishadi. Diskontlashning individual stavkasini baholash uchun ikkita muqobil usullarni q llashga asoslangan xorijiy tajriba qoilaniladi: kapital aktivlar bahosi (kapital aktivlami baholash modeli) va diskont stavkasini kumulyativ qurish. Lekin ushbu usullar tavakkal qilish omillarini va inflyatsiyani aniq hisobga olish mumkin b lgan barqaror bozor iqtisodiyoti sharoitida ma'quldir. Menejer uchun bunday aniq usullardan foydalanish uchun moliyachi-analitik mutaxassislar zarur b ladi. Bizning amaliyotimiz uchun nisbatan oddiy b lgan tavakkalni va inflyatsiyani hisobga oladigan usullar ma'qul.

Loyihalarni baholashda bir muncha muhim boigan investitsion tavakkallar va noaniqliklarning quyidagi turlari mavjud:

- iqtisodiy qonunchilikning nobarqarorligi, joriy iqtisodiy vaziyat, investitsiyalash sharoiti va foydadan foydalanish bilan bogiiq b lgan tavakkalchilik;
- tashqi iqtisodiy tavakkal (savdo va yetkazib berishning chegaralanishi, chegaraning yopilish ehtimolligi va h. k. lar);
- siyosiy vaziyatning noaniqligi, mamlakat yoki mintaqada ijtimoiy-siyosiy vaziyatining noma'qulligi tavakkali;
- yangi texnika va texnologiyalarning parametrlari, texnik-iqtisodiy k rsatkichlarning dinamikasi t risidagi axborotlarning noaniqligi yoki not lligi;
- bozor kon'yukturasi, bahoning, valyuta kursining va h. k. larining zgarishi;
- tabiiy-muhit sharoitining noaniqligi, tabiiy hodisalarning yuz berishi mumkinligi;
- ishlab chiqarish-texnologik tavakkal (avariyalar va uskunalarning buzilishi, ishlab chiqarish braki va h. k. lar);
- qatnashuvchilarning qiziqishlari, hulq-atvori va maqsadlarining noaniqligi va h. k. lar.

Tavakkal bilan bo'liq bo'lgan loyihani amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi tavakkalni kamaytirishga imkon beruvchi yoki u bilan bo'liq bo'lgan nomaqbul oqibatlarni kamaytiradigan maxsus elementlarni o'z ichiga olishi lozim.

3.4. ISHLAB CHIQRISHDA BOSHQARUV QARORLARINI ISHLAB CHIQRISH TEXNOLOGIYASI

Texnologiya- tovarga va boshqa komponentlar tizimiga kiradigan va undan chiqadigan boshqariladigan resurslar, axborotlar va boshqa komponentlarni qayta shakllantiradigan maablag'lar va usullarning yig'indisidir. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish tizimiga ushbu tizimning kirishida qo'llash quyidagicha bo'ladi:

- menejmentga bo'lgan ilmiy yondashuvlarning yig'indisi;
- qarorni tahlil qilish, bashoratlash, optimallashtirish va iqtisodiy asoslash usullari;
- qaror sifatiga bo'lgan talab;
- innovatsion loyiha, tashqi muhit va h. k. larning tavsifi to'g'risida qaror qabul qilishda zarur bo'ladigan ma'lumotlar.

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish jarayonini tashkil etish maqsadlar, resurslar, bajaruvchilar, muddatlar, texnologiyalar va makonda, shuningdek, ularning bajarilishini muvofiqlashtirish va nazorat qilishni, qarorni ishlab chiqish bo'yicha kompleks ishlarni o'z ichiga oladi. U shuningdek, quyidagi jihatlarni o'zida namoyon etadi:

- 1) texnologiya elementlari va tashkil etishni anglash jarayonini fikran tasavvur qilish;
- 2) qaror sifatiga bo'lgan talabni qayd etish;
- 3) qarorni ishlab chiqish jarayonida operatsiyalar va bosqichlar tuzilmasi hamda sonini aniqlash;
- 4) qarorni ishlab chiqishning blok-sxemasi (algoritmi)ni ishlab chiqish;

5) zgaruvchi tashqi muhitning parametrlarini va boshqaruv qarori obykti (parametr, muammo)ni tahlil etish va bashorat qilish hamda uni iqtisodiy asoslash;

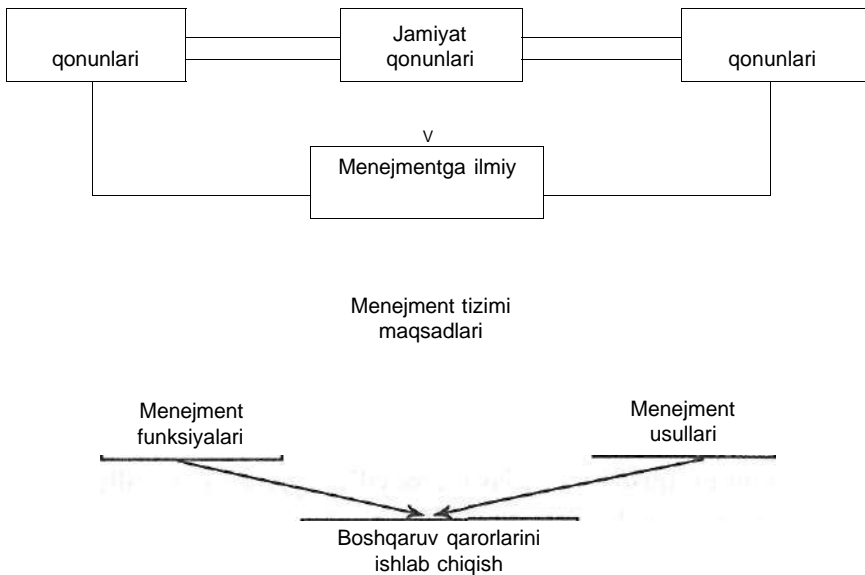
6) qaroming bajarilishini tashkil etish.

Yuqorida sanab tilgan jihatlarni qisqacha k rib chiqamiz. Anglash jarayonini quyidagi jihatlarning jami yi indisi sifatida tasavvur qilish mumkin:

- fikr hodisadan mohiyatga boradi, birinchi mohiyatdan ikkinchi mohiyatga, ikkinchi mohiyatdan keyingi va h. k.;
- daraja oshishi bilan mohiyati va murakkabligi ortib boradigan fikrlashning har bir darajasidagi tushunchalar tizimidan foydalaniladi;
- anglashning yuqori darajalarida tushuncha kategoriyaga tadi;
- tushuncha va kategoriya o'zida dinamik, biridan biriga o'tuvchi va t idiruvchi, t xtovsiz rivojlantirish qobiliyatini namoyon etadi;
- tushunadigan apparat, operatsiyalami amalga oshirish san'ati, tafakkur jarayoni, insonning professional xulq-atvori asosida namoyon b ladi. Professional tushunchalar bilan operatsiyalami amalga oshirish k nikmalari ular orasida aloqa va bo liqliklarni topish qanchalik yuqori b lsa, har qanday faoliyat sohasida muvaffaqiyatga erishish imkoniyati shunchalik yuqori b ladi.

Menejmentning asosiy kategoriyalari va qonunlaming zaro aloqalari 3.2-rasmda keltirilgan.

«Boshqaruv qarori» kategoriyasini anglash jarayoni qarorlami ishlab chiqish tugaganidan keyingina javob berish zarur b lgan savollarni qayd etish bilan tugallanadi. Ushbu 11ta savolni keltirib tamiz: bu ishni nima uchun qilish kerak, aynan nima qilish kerak, qanday, kimga, qanday xarajatlar bilan, qancha miqdorda, qanday muddatlarda va qaerda, kimga va qachon yetkazish, qanday narxda; bu investorga va jamiyatga umuman nima beradi?



3.2-rasm. Menejment asosiy qonunlari va kategoriyalarining zaro aloqalari

Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishning navbatdagi jihati-qaror sifatiga b lgan talabni qayd etishdir. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish muqobil variantlar asosida zaro taqqoslangan holda quyidagi omilarni e'tiborga olish bilan amalga oshirilishi lozim;

- 1) vaqt (loyihani yoki investitsiyani amalga oshirish);
- 2) obyektning sifati;
- 3) ishlab chiqarish obyektining k lami (hajmi);
- 4) ishlab chiqarishda obyektning zlashtirilganligi;
- 5) boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborotlarni olish usuli;
- 6) obyektidan foydalanish (ekspluatatsiya qilish) sharti;
- 7) inflyatsiya;
- 8) tavakkalchilik va noaniqlik.

Aniq holatlarda sanab tilgan omillarni zaro taqqoslash sakkiztadan kamroq b lishi mumkin.

3.5. QARORLARNI IQTISODIY BAHOLASH

Kompleks texnik-iqtisodiy asoslash qarorni ishlab chiqish jarayonining yakunlovchi bosqichi hisoblanadi. Shu bilan bir paytda ushbu bosqich eng mas'uliyatli bo'lib, bunda asoslash natijasida muqobil qarorlardan bittasi amalga oshirish uchun qabul qilinadi. Qarorni amalga oshirish iqtisodiy natijasi tovarni tayyorlovchi uni sotgandan keyin, iste'molchida esa mahsulotni sotib olgandan keyin iste'mol qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ushbu ziga xosliklar tovarni ishlab chiqarish va iste'mol qilish sohasida menejment tizimini rivojlantirishda iqtisodiy samaradorlikni hisoblashning har xil usullaridan foydalanishni talab etadi.

Qarorlarni iqtisodiy asoslash tamoyiliga quyidagilar taalluqli:

- 1) vaqt omilini hisobga olish;
- 2) tovar hayotiylik davrining xarajatlari va natijalarini hisobga olish;
- 3) hisob-kitobda tizimli yondashuvni qo'llash;
- 4) hisob-kitobga kompleks yondashish;
- 5) tashkiliy va texnik qarorlarning k o'p variantlilikini ta'minlash;
- 6) boshlan ich axborot b o'yicha variantlarning taqqoslanishini ta'minlash.

Yuqorida k o'rib chiqilgan tamoyillar mohiyatidan kelib chiqqan holda korxonada menejment tizimini takomillashtirishning iqtisodiy samaradorligini hisoblashning t o'rta usulini keltirib tamiz.

Ushbu usullarning tizimliliigi va kompleksliliigi hisobiga har qanday tizimning kirish va chiqish jarayonini takomillashtirish b o'yicha chora-tadbirlarni asoslash ma'quldir.

1. Tizimning kirish sifatini oshirish b o'yicha chora-tadbirlar-tayyorlovchi tomonidan olinadigan xomashyo, materiallar, mahsulot butlovchi qismlarining sifatini anglatadi. Ushbu chora-tadbirlarni joriy etishning iqtisodiy samaradorligi: a) tovarni tayyorlovchida jarayon sifatini oshirish hisobiga tovar tannarxining pasayishiga, sifatli materiallarni va butlovchi qismlarni q o'llash

mitijasida ishlab chiqarishda t xtalishlarning qisqarishiga ta'sir etadi; b) tovarni iste'mol qiluvchida-uni tayyorlash (ishlanmalar sifati zgarmaydi) sifatining oshishi z navbatida ishlab chiqaruvchiga tovar bahosini oshirish imkoniyatini beradi. Maiumki, xomashyo, materiallar va butlovchi qismlar joriy xarajatlar (tovarning tannarxi) ga kiradi. Tizimning kirish sifatini oshirishga ketadigan xarajatlar z navbatida ishlab chiqarishning t xtashi va brakning qisqarishi hisobiga sifatli materiallar va butlovchilarni q llash natijasida ishlab chiqarish xarajatlarini tejashning ortishiga olib kelishi mumkin. Bunday holatda jami tovarning tannarxini tashkil etuvchining zgarishi salbiy b ladi.

Xomashyo, materiallar va butlovchi qismlarning sifatini oshirish b yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligi quyidagi formula b yicha aniqlanadi:

$$E_T = \mathcal{E}[-AC_k + AC; +(S'_{ya} - SiJ)N, -Z_k] \quad (3.1)$$

buyerda E_t -q llash muddati (T) uchun sifatliroq xomashyo, materiallar va butlovchi qismlarni sotib olish b yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan kutilayotgan iqtisodiy samaradorlik. AC_A -/ yilida sifatliroq xomashyo, materiallar va butlovchi qismlarni (tizim kirishi sifatining oshishiga q shimcha xarajatlar, shuning uchun ham ular minus ishora bilan) sotib olish uchun tovar birligi tannarxining ortishi; AC'_t —t yilida tizim kirishi sifatining yuqoriligi sharti bilan jarayon sifatining oshishi hisobiga tovar birligi tannarxining pasayishi; S_{ya} -t yilida yangi tovar narxining bashorati (chora-tadbiri joriy qilgandan keyin); S^{\wedge} -xuddi shuning zi eski tovar uchun; N —t yilida mazkur tovarni ishlab chiqarish hajmining bashorati, natural oichovlar (dona, tonna va h. k.)larda. Z^{\wedge} -tizim kirishi sifatini oshirish uchun vaqt birligi (vaziyatni tahlil etish, muammolarni qayd etish, yangi shartnomalarni tuzish, tashkiliy usullarni ishlab chiqish va h. k. lar)xarajatlari (investitsiyalar).

Formularlar b yicha hisob-kitoblarni bajarishda baholashnin/i yuqoridagi tamoyillarini (vaqt omili) e'tiborga olish lozim.

2. Tizimdajarayon sifatini oshirish bo 'yicha chora-tadbirlar- bu, ishlab chiqarishni tashkil etish, texnologiyani takomillashtirish, operativ boshqarish, avtomatlashtirish darajasini oshirishdir. Bu holatda iste'molchida samara tizim kirishining yuqori sifatini tizim jarayonining chiqishini «k chirish» hisobiga amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishni, operativ boshqarishni, texnologiyani yoki tayyorlovchining tovarini ishlab chiqarishni avtomatlashtirish (butun tizimda jarayon sifatini oshirish) ni,takomillashtirish b yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning iqtisodiy samaradorligi quyidagi formula b yicha aniqlanadi (hisob-kitobni tayyorlovchi olib boradi):

$$\hat{\Lambda} = ZEW - c; - ///) - iv; 24 /,) - \quad (32)$$

;=i t=1 r,

bu yerda, E_t -chora-tadbirlarni q llash muddatida (T) tizimda jarayonlar sifatini oshirish b yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan kutilayotgan iqtisodiy samaradorlik; $i=1, 2, \dots$ «-mazkur chora-tadbirlar joriy etiladigan firma tomonidan chiqariladigan tovarlarning soni; S_{lrrt} yilida tovar narxi bashorati; C_j -t yilida tovar birligi tannarxining bashorati; H_j -t yilida mazkur tovar birligi b yicha soliqlar bashorati; N_j -t yilida tovarni ishlab chiqarish hajmi bashorati; $i=1, 2, \dots, T$ -tizimda (T -q yilning oxirgi yili, chora-tadbirni joriy etish yili) jarayonlar sifatini oshirish b yicha investitsiya chora-tadbirlarini amalga oshirish yili; Z'_{ich-t} yilida jarayonlar (texnologiyani ishlab chiqarishni tashkil etishni takomillashtirish va h. k) sifatini oshirish uchun birlik xarajatlar (investitsiyalar).

3. Tovar sifatini (unumdorlikni, ishonchlikni, ekologiklik va boshqa ko 'rsatkichlarni oshirish) va ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik rivojlanishini oshirish b yicha chora-tadbirlarni ishlab

. lujisli va joriy qilishdan kutilayotgan iqtisodiy samaradorlik quyidagi formula b yicha aniqlanadi (hisob-kitobni tayyorlovchi olib boradi):

$$E_T = Z \left(\sum_{i=1}^T \sim^c < -\#, \right) - \mathbf{t} \mathbf{f} + 2 \sum_{i=1}^n \mathbf{t} \mathbf{m} - 2 \sum_{i=1}^{T_{VL}} \mathbf{X} \quad (33)$$

bu yerda, is^{\wedge} -tovarning me'yoriy xizmat qilish muddatidagi sifatini oshirishdan kutilayotgan iqtisodiy samaradorlik; $i=1, 2, \dots$, T -tashqi muhitning ekologik va ijtimoiy k rsatkichlarini oshirish b yicha chora-tadbirlaming amal qilish muddati; 5^{\wedge} -yuqori sifatli tovardan foydalanishda pul k rinishidagi ekologik yoki ijtimoiy samara; Z_A -tovar sifatini oshirishga ketadigan birlik xarajatlar (investitsiyalar).

4. Yangi tovarni iste'molchi sotib olgandan keyin kutiladigan iqtisodiy samdra-xmmg yordamida mahsulot chiqariladigan mehnat quroli, quyidagi formula b yicha aniqlanadi:

$$* - \mathbf{t} \mathbf{f} \mathbf{a} - * - \mathbf{K} > * \mathbf{p} : \mathbf{y} \quad (3.4)$$

bu yerda, £-uning me'yoriy xizmat qilish muddati (T) uchun ist molchi tomonidan yangi tovar (mehnat quroli) birligini sotib olish va q llashdan kutilayotgan iqtisodiy samaradorlik; S'_{nj-t} yilida yangi tovami q llash bilan chiqariladigan i-mahsulot birligi narxining bashorati; C'_{ni} — t yilida i-mahsulot birligi tannarxining bashorati; H'_{ni} -t yilida i-mahsulot birligi b yicha soliqlar ulushining bashorati; $p!$ -t yilida i-mahsulot birligi b yicha yangi tovarning foydalilik samarasi (unumdorligi) bashorati; Z' -t yilida yangi tovarlami zlashtirish hisobiga tovar birligini sotib olish, uni tashish, montaj qilish, ishga tushirish, ta'mirlash bazasini qurish, xizmat qilish uchun kadrlami tayyorlash, zaxira qismlaming aylanma Jam armalarini va boshqalami yaratish uchun qilingan birlik xarajatlar (eski asosiy jam armalaming elementlarini tugatish).

Agar iste'molchining yangi tovarni ishga tushirishi tashqi muhitning ekologik yoki ijtimoiy parametrlarini zgartiradigan bo'lsa, ular bir paytda (3.1.)ga xshash formula b yicha hisoblanadi, lekin bu parametrlar yangi tovarda eskisiga nisbatan yomon bo'lmashligi kerak. Umumiy ko'rinishda yangi tovarni joriy qilishdan mos keluvchi ekologik yoki ijtimoiy samara (pul ko'rinishida) quyidagi formula b yicha aniqlanadi:

$$EL-W-KaV&Xr,- \quad (3-5)$$

Bu yerda, R'_s-t yilida eski tovarning natural ichov birligidagi (masalan, atmosferaga va erga chiqarilgan zaharli moddalar, radioaktivlik darajasi, vibratsiya va h. k. lar) ekologik yoki ijtimoiy ko'rsatkichi; Δ -yangi tovar uchun shuning ko'rsatkichi; $C'_{pbjl}-R$ ko'rsatkichi birligining qiymat bahosi.

Ko'rib chiqilgan hisob-kitoblarda iqtisodiy samaradorlik mohiyatan butun dunyo amaliyotida keng qo'llaniladigan sof diskontlashgan daromad (SDD)ning sinonimi hisoblanadi. Menejment tizimini takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni iqtisodiy asoslash uning samaradorligini oshirishga va barqaror amal qilishiga imkon beradi.

Tayanch iboralar: boshqarish texnologiyasi, qaror, qarorlarni iqtisodiy asoslash, tahlil, nazorat, maqsadlar qarori, menejmentning asosiy kategoriyalari va qonunlari, optimallashtirish, ekspert taxlili, dastur, tajriba, variant, tizim, sifat.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va bajarish jarayonining tahlili nimalarni nazarda tutadi?
3. Qabul qilingan qarorning istiqbolli ekani qanday aniqlanadi?
4. Qanday qaror turlarini bilasiz?

5. Boshqaruv qarorlarini boshqaruvning har bir bosqichida kim tayyorlaydi va kim qabul qiladi?
6. Qarorning sifatini oshirish uchun qanday belgilari b yicha ularning turkumlanishini tahlil qilish tavsiya etiladi?
7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda muqobil variantlar asosida zaro taqqoslangan holda qanday omillarni e'tiborga olish lozim?
8. Qarorlarni iqtisodiy asoslash tamoyiliga nimalar kiradi?
9. Tizimning kirish sifatini oshirish b yicha chora-tadbirlar nimani anglatadi?

IV BOB. ISHLAB CHIQUARISH JARAYONLARINI BOSHQARISH VA REJALASHTIRISH

4.1. ISHLAB CHIQUARISH JARAYONINI TAYYORLASH

Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish firma (korxon) daromadlarining asosiy manbai b lib, uning dastlabki tayyorgarligi sifatida namoyon boiadi. z navbatida ishlab chiqarishni tayyorlash bir necha xususiy jarayonlardan tashkil topadi, unda menejerlaring qatnashishi z navbatida:

- ishlab chiqarish maqsadini aniqlash va ushbu maqsadga erishishga xodimlarning mojial olishi;
- firma xodimlari faoliyati turlarini belgilash, shakllangan maqsadga erishish uchun zarur boigan ishlab chiqarishni kompleks tayyorlashga taalluqli korxon boiimlarini har bir faoliyat turi b yicha mustahkamlash;
- yangi tovarlarni yaratish ishlarini tashkil qilish;
- jami ishlarni amalga oshirish uchun ishlovchilar mehnatini oqilona tashkil etish.

Ishlab chiqarish jarayonini tayyorlashning eng muhim elementi konkret sharoitlarda tashkilot maqsadini aniqlash hisoblanadi.

Yangi tovarlarni yaratish b yicha ishlarni tashkil qilish, ishlarni bajarishning taqvim rejalarini tuzish, pul mablagiarini aniqlash ularni amalga oshirish uchun zarur boigan, shuningdek talab etiladigan mehnat va moddiy resurslar shaklida namoyon b ladi.

Mehnatni oqilona tashkil etishning asosiy vazifalari quyidagilardir:

- yangi tovarlar ishlab chiqarishni zlashtirish va loyihalash b yicha barcha ishlarni zaro bogiash;
- ayrim ishlar bosqichlarining z vaqtida bajarilishini kelishish, ketma-ketligini vaularning bajarilishini ta'minlash;

zarur boʻladigan resurslar va ishlarning umumiy hajmini aniqlash;

- korxonada boʻlgan resurslarni va ishlarning umumiy hajmini belgilash;
- zamonaviy resurslardan samarali foydalanishga erishish.

Ishlab chiqarishni tayyorlashning taqvim grafigi har bir tovar bitta yilda ishlab chiqiladi. Grafik har bir ishlab chiqarishning boshlanish, tugallanish muddatlarini bajaruvchilarning ishni bajarish uchun taalluqli boʻlgan ishlar roʻyxatini nazarga oladi (4.1-rasm).

Bajaruvchilar tarkibi mahsulotning murakkabligiga, ish vaqti fondiga va belgilangan yangi tovarlarni tayyorlash muddatiga bogʻliq boʻladi.

Ishlab chiqarishni tayyorlash va amalga oshirishda mehnatni oqilona tashkil etish, odatda tizimon modeli grafik tuzish yordami bilan amalga oshiriladi.

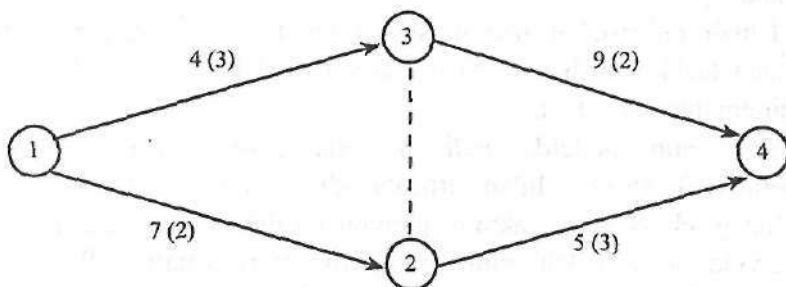
Tizimon modelda hodisalar aylana, doira shaklida, ishlar (operatsiya) strelka bilan ifodalanadi. Tuzilgan grafikda bitta boshlanish va bitta yakuniy jarayon belirlashi lozim. Jarayon-bu, bitta yoki bir necha ishlarning oraliq yoki yakuniy natijasidir. U vaqt bitta yilda davomiylikka ega boʻlmaydi, balki qandaydir ishlarning boshlanishini va boshqa ishlarning maʼlum vaqtda tugashini koʻrsatadi.

Operatsiya (ishlar) uch turga boʻlinadi:

- haqiqiy operatsiyalar (grafikda strelkali qalin chiziq bilan: ifodalanadi)-bu vaqt va resurslar sarfini talab etuvchi loyihani ishlab chiqish, materiallarni tashish, montaj ishlarini bajarish va boshqalar;
- operatsiya-kutish (grafikda strelkali shtirix punktir chiziq bilan ifodalanadi) faqat vaqt sarfini talab etuvchi (betonning qotishi, oqlash ishlari boshlangunga qadar, suvoqlarning tabiiy qurishi, simliklarning oʻrnatilishi va hokazo) jarayondir;
- soxta operatsiyalar yoki mantiqiy aloqa (grafikda strelkali punktir chiziq bilan ifodalanadi) bir necha operatsiyalarni

bajarish jarayonidagi texnologik yoki resurs bog'iqlikni il ettiradi. Ishlab chiqarish davomiyligi vaqt birligida, zaruii boiganda ushbu ishga sarfi xarajati t rsimon graflgi ustki burchagiga q yiladi.

Jarayonlarning boshlanishini va yakunlanishini bogiovchi har qanday ishlarning ketma ketligi y l deb ataladi. Uzoqroq davom etadigan yo i *kritiky l* deb ataladi va qalin strelka bilan ifodalanadi. Kritik y lga taalluqli boigan operatsiya va jarayonlar z navbatida *kritik ishlar va jarayonlar* deb ataladi. Kritik yo'igga taalluqli b lgan operatsiyalarning jami davomiyligi-bu kompleks ishlar bajarilishining kritik vaqtidir.



4.1-rasm. T rsimon grafikka misol

T rsimon grafiklarni qurishda q yidagi quidalgarga amal qilish zarur:

- t rda (grafikda) bitta ham aylana kirmaydigan jarayon (boshlan ichdan tashqari) boimasligi lozim;
- bitta ham aylana chiqmaydiganidan (tugallanadiganidan boshqa) tashqarida hodisa boimasligi lozim;
- t r konturlardan iborat b lmasligi lozim;
- t r grafigining har qanday jarayonlari jufti bittadan ortiq boimasligi lozim;
- aylana bilan bogianishi mumkin.

T rsimon grafikni (jarayonning t rsimon modelini) hisoblash liunyonida quyidagi parametrlar aniqlanadi:

ishning boshlanishi va tugallanishi, hodisalaming bir muncha ertaroq va kechroq muddatlarda sodir b lishi;

- kritik y lning davomiyligi;
- kritik y lga taalluqli bulmagan ishlar va jarayonlar uchun vaqt zaxiralarining barcha turlari.

Modellar parametrlarini va t rsimon graflklarini aniqlagandan keyin bajaruvchilarning vaqt va resurslar b yicha imkoniyatlari va loyihaning belgilangan muddatlarda bajarilishini tahlil etishga va optimallashtirishga tish lozim.

Optimallashtirishning quyidagi turlari mavjud:

- vaqt b yicha (kompleks ishlaming yakuniy tugallanish vaqti belgilanganiga taqqoslanadi);
- qiymati b yicha;
- resurslar (mehnat, moddiy va h. k.) b yicha.

Optimallashtirish asosida modellashtirishning ma'lum bosqichida ishlami amalga oshirish jarayonidagi vaqt zaxiralaridan foydalanish yotadi. Zaxiralardan ishlami bajarish rejasini yaxshilash uchun foydalanish mumkin. Kritik y llarning davomiyligini qisqartirish kritik y lga taalluqli b lmagani ishlaming (ya'ni, bajaruvchilarni va moddiy texnik resurslarni qayta taqsimlash y li bilan) davomiyligini k paytirish hisobiga ta'minlanadi.

Texnologik jarayonni optimallashtirishga misol k rib chiqamiz.

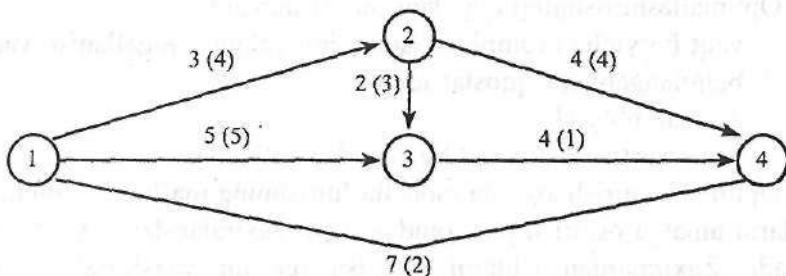
Jihozlarni ta'mirlash b yicha kompleks operatsiyalar taqdim etilgan t rsimon grafikda (4.2-rasm) birinchi uch kunda 7 ta birlik ajratilgan, t rtinchi va beshinchi kunda 6 ta birlik, keyingi vaqtlarda esa 8 ta birlik resurslar ajratilgan. Grafikning har bir tomonida ikkitadan son yozilgan: birinchisi-kunlarda vaqtinchalik baholash, ikkinchisi—operatsiyalami bajarishda iste'mol qilinadigan resurslar miqdori.

Butun kompleksni minimal vaqtda tugatish uchun operatsiyalami bajarish muddatlarini aniqlash zarur. Operatsiyalami bajarishda tanaffuslarga y l q yilmaydi.

Tahliliy qadam. Kompleks operatsiyalarning chiziqli diagram masini tuzamiz. Buning uchun uni jadval (4.1-jadval) k rinishidfl ham ifodalash mumkin.

Qatorlar (satrlar) (ishlar kodi) va ustunlar (kompleks operatsiyalar bajarilgan kun) mazkur ishni bajarish uchun ushbu kunda talab etiladigan miqdori k rsatiladi. Jadvalning oxirgi satriga ushbu kunda barcha ishlar uchun zarur b lgan resurslar *summasi* q yiladi.

Avvalo jadval resurslarning cheklanganligini hisobga olmagan holda t ldiriladi.



4.2-rasm. Texnologik jarayonning to'rsimon grafigi.

4.1-jadvaldan k rinib turibdiki, birinchi uch kunlikda resurslarga b lgan talabning naqd miqdori 4 birlik k payadi. 4 va 5 kunlari 8 birlikka, keyingi (navbatdagi) vaqtlarda resurslar ortiqcha.

4.1-jadval b yicha kritik y l qanday topilishini k rib chiqamiz: (3,4) operatsiya hammasidan keyin tamom b ladi.

Shunga muvofiq u kritik b lib, $\Delta=9$, (3,4) operatsiya $t_3=5$ vaqt birligida bajarila boshladi. Ayni vaqtda tugallanadigan uchinchi yakuniy operatsiyani topamiz. Shunga muvofiq ular ham (2,3) kritik operatsiyalar bevosita (1,2) kritik operatsiyalargacha bajariladi. Shunday qilib, bizning modelda 2 ta kritik y l mavjud: (1-2-3-4) va (1-3-4)

Texnologik jarayonni optimallashtirish (dastlabki qadam)

Ishlar kodi	Bajarish kunlari b yicha resurslardan foydalanish									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-2	4	4	4							
1-3	5	5	5	5	5					
1-4	2	2	2	2	2	2	2			
2-3				3	3					
2-4				4	4	4	4			
3-4						1	1	1	1	
Jami	n	n	n	14	14	7	7	1	1	

Birinchi qadam. Hech b lmaganda bitta operatsiya rugallanadigan muddatni belgilaymiz. Bizning misolda bu (1,2) ishlar uchun $t_1=3$. Jadvaldan ko'rinib turibdiki, $t_1=3$ gacha parallel ravishda (1, 3) va (1,4) ishlar bajarilishi mumkin. Lekin ushbu resurslar uchun talab etiladigan miqdorlar $r_{12}+r_{13}+r_{14}=11$ birlik-eng ko'p joylashgan $R=7$ birlik.

Ikkinchi qadam. $t_1=3$ b yicha ishlarining bajarilishi imkoniyatlarini parallel ravishda tahlil qilamiz.

Resurslarga b lgan talabni yitib xulosaga kelamiz. (1,4) ish tashkil qilinishi mumkin emas, $R=6$ hajmdagi resurslarga b lgan talab esa (1,2) va (1,4) operatsiyalar siljishiga taalluqli bo'ladi. Siljish natijasida yangi chiziqli diagrammaga ega bo'lamiz (4.3-jadval).

Yetarli resurslar b yicha ishlarining shunday ketma-ketlikda bajarilish vaqti bu variantda $t=12$ ni tashkil etgan bo'lardi. Lekin $t > t_3=6$ b yicha resurslarning yetishmasligi sababli yechishni davom ettiramiz.

4.2-jadval.

Texnologik jarayonni **optimallashtirish (birinchi qadam)**

Ishlar kodi	Bajarish kunlari b yicha resurslardan foydalanish													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-2				4	4	4								
1-3	5	5	5	5	5									
1-4	2	2	2	2	2	2	2							
2-3							3	3						
2-4							4	4	4	4				
3-4									1	1	1	1		
Jami	7	7	7	11	11	6	9	7	5	5	1	1		

Texnologik jarayonni **optimallashtirish (ikkinchi qadam)**

Ishlar kodi	Bajarish kunlari b yicha resurslardan foydalanish													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-2						4	4	4						
1-3	5	5	5	5	5									
M				2	2	2	2	2	2	2				
2-3							3	3						
2-4							4	4	4	4				
3-4									1	1	1	1		
Jami	5	5	5	7	7	6	13	13	7	7	I	1		

Uchinchi qadam. $t_4=10$ da (2,4) ishni siljitamiz. Nihoyat *to'rtinchi qadamda* qaror qabul qilinishi, ya'ni $t > 10$ uchun resurslarni iste'mol qilish $R=8$ dan oshmaydi, bunga muvofiq ishlar kompleksi k rsatilgan resurslarni taqsimlash 14 kunda tugallangan (4.4-jadval).

4.4-jadval.

Texnologik jarayonni optimallashtirish (uchinchi va to'rtinchi qadamlar)

Ishlar kodi	Bajarish kunlari b yicha resurslardan foydalanish													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-2						4	4	4						
1-3	5	5	5	5	5									
1-4						2	2	2	2	2	2	2		
2-3									3	3				
2-4											4	4	4	4
3-4											1	1	1	1
Jami	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	7	7	5	5

4.2. ISHLAB CHIQRISH DASTURLARI K IRSATKICHLARI VA SOTILGAN MAHSULOT

Ishlab chiqarish dasturi har bir iste'molchiga yoki alohida turli xil ish va xizmatlarni bajaruvchilarga sotish uchun ishlab chiqiladi. Ishlab chiqarish dasturi z ichiga ishlab chiqarish mahsulotlari (ish, xizmat) va asoslangan ishlab chiqarish quvvatlarini, moddiy va mehnat resurslari hajmini va hokazolarni oladi.

Ishlab chiqarish dasturining mohiyati turli xil omillarga bo liq b ladi. Ishlab chiqarish sohasidan qat'i nazar moddiy ishlab chiqarish mahsulotlari (sanoat, qishloq x jaligi, qurilish va hokazolar) va nomoddiy ishlab chiqarish sohasidagi tashish, sotish, ta'lim olish, davolash va hokazolar bir-biridan farq qiladi. Ishlab chiqarishning har bir tarmo ida ishlab chiqarilgan mahsulot va k rsatiladigan xizmatlar guruhlariga, kichik guruhlariga ajratiladi. Turli xil tovarlar va mahsulotlar ishlab chiqarish dasturining nomenklaturasi deb ataladi.

Ishlab chiqarish mahsulotlari natural va shartli-natural k rsatkichlar yordamida baholanadi. Natural k rsatkichlar (lchovlar-dona,

tonna, metr va hokazolar) korxonaning ixtisoslashgan ishlab chiqarishini va uning bozordagi ulushini tavsiflaydi.

Qiymat k rsatkichlari ishlab chiqarish dasturining hajmini pul birliklarida aks ettiradi. Sotish hajmi (sotilgan mahsulot) tovaiwa yalpi mahsulot, sof va shartli sof mahsulot shunday hisob-kitob qilinadi.

Yalpi daromad ma'lum bir davr mobaynida korxonada bajarilgan barcha ishlar hajmini tavsiflaydi. Uning tarkibiga tugallangan va tugallanmagan ishlab chiqarish kiradi, ya'ni:

$$YM = \text{tovar mahsulot-davr uchun tugallanmagan} \\ \text{ishlab chiqarish qoldiqlarining zgarishi}$$

Tovar mahsulot-bu korxonada ishlab chiqarish faoliyati natijasida olingan, tomonlarga sotilgan, tugallangan ishlar va xizmatlar, tayyor mahsulot.

Agar omborda tayyor mahsulotning qoldi i davr boshi va oxirida zgarmagan holda b lsa, yalpi va tovar mahsulot bir-biriga mos keladi.

4.3. REJALASHTIRILGAN TEXNOLOGIK QARORLARNI OPTIMALLASHTIRISH

Rejalashtirilgan texnologik qarorlarni optimallashtirish usulining mohiyati bir necha rejalashtirilgan hisob-kitoblarni orasidan samaraliro ini tanlab olishdan iboratdir. Bunda tanlashning turli xil mezonlari q llanilishi mumkin:

- keltirilgan xarajatlar minimumi;
- keltirilgan xarajatlar maksimumi;
- ma'lum samarali natijaga minimum kapital q yilma orqali erishish;
- minimumjoriy xarajat;
kapital aylanishida minimum vaqt, ya'ni mabla lar aylanishining tezlashishi;
- q yilga bir s m kapitalga maksimum daromad;

- q yilgan bir s m kapitaldan maksimum foyda;
- moliyaviy resurslarning maksimum saqlanishi, ya'ni minimum moliyaviy y qotishlar (moliyaviy tavakkalchilik).

Mezonni tanlash sifatida keltirilgan xarajatlar minimumi (ya'ni, joriy kapital q yilmalar)ga misol k ramiz, bunda keltirilgan xarajatlar quyidagi formula b yicha aniqlanadi:

$$R = I + E \cdot K$$

Vazifa R ning qiymatini minimallashtirishdan iborat.

Bu yerda: i?-keltirilgan xarajatlar;

7-joriy xarajatlar;

$K \cdot b \setminus x$ martalik xarajatlar (kapital q yilma), s m;

2s — kapital q yilmalar samaradorligining me'yoriy koeffitsiyenti.

Me'yoriy koeffitsiyent qoplash muddati bo'yicha aniqlanadi, ya'ni.

$$P - l$$

bu yerda T_{qm} -qoplash muddati.

Byudjet tashkilotlari uchun kapital q yilmalarning samaradorlik koeffitsiyenti 0,15 qilib belgilanadi. Bu 6,6 yilda me'yoriy qoplash muddatiga mos keladi.

Shunday qilib bizning misolimizda kapitalni q yishning ikkita varianti mavjud.

4.5-jadval.

Kapitalni q yish variantlari

K rsatkichlar	Ichoy birligi	Uskuna turi	
		3	4
1	2	3	4
TJskuna unumdorligi	kg/soat	160	250
Uskunaning sutkasiga ishlash vaqti	soat	8	8
Yiliga ishlanadigan kunlar soni	kun	365	365
Uskuna qiymati	ming s m	170	210
Tashish va uskunalarni montaj qilishga ketadigan xarajatlar	ming s m	10	12
Uskuna qiymatining amortizatsiya m yori, %	%	4,2	4,2

1	2	3	4
Amortizatsiya chegirmalari summasiga nisbatan texnik xizmat k rsatish va ekspluatatsiya xarajatlariga ajratma, %	%	40	40
Xizmat k rsatuvchi xodimlar miqdori	kishi	3	3
Uskuna elektordvigatellarining quvvati	KW	2	2
1 kVt/s elektr quwatiga ta'rif	s m	25,86	25,86

Kapital q yilning tejamliroq turini tanlash lozim. Buning uchun ishlatilayotgan asbob-uskunalar samaraliroq turini va moliyaviy resurslarning yillik samaradorlik summasini aniqlash zarur. Asbob-uskunalar turlari b yicha keltirilgan xarajatlar hisob-kitobi 4.6-jadvalda keltirilgan. Xizmat k rsatadigan xodimlar soni va egallanadigan maydon hajmi hisob-kitoblarda foydalanilmaydi, ya'ni ular ikkala turdagi asbob-uskunalar uchun ham bir xildir.

Shunday qilib, almashtirishning tejamkorligini hisoblaymiz: $272,8 - 294,2 = -21,4$. Shunday ekan, texnologik jarayonning varianti b yicha kapital q yilmadagi moliyaviy resurslarning yillik tejamkorlik summasi 21,4 ming s mni tashkil etadi.

4.6-jadval.

Asbob-uskunalar turlari b yicha keltirilgan xarajatlar summasi hisob-kitobi

K rsatkichlar	Uskuna turi	
	<i>m</i> 2	<i>tfa</i> 2
1	2	3
Kapital q yilmalar (bir martalik xarajatlar) (K)	$170+10=180$	$210+12 = 222$
Joriy xarajatlar (I):		
Amortizatsiya chegirmalari	7,6	9,2
Texnik xizmat k rsatish va ekspluatatsiya xarajatlariga ajratma, %	3	3,7
Elektrenergiyaga xarajatlar	151	226,5
Jami joriy xarajatlar	161,6	239,4
Uskuna b yicha keltirilgan xarajatlar ($I+E_n \times K$)	188,6	272,8
Bir xil hajmga nisbatan xarajatlarni keltirish koeffitsiyenti (mahsulot birligiga)	$250:160 =$ $=1,56$	$250:250=1$
Koeffitsiyentni hisobga olish bilan keltirilgan xarajatlar	$188,6 \times$ $1,56=294,2$	272,8

4.4. TASHKILOTDA OPERATIV ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH VA TARTIBGA SOLISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining samarali faoliyat yuritishi k pincha uning ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishiga va zgaruvchan tashqi muhitga moslashuvchanligiga bo liq. Bu alohida tuzilmaviy b linmalarining maqsadga y naltirilgan zaro ta'siri va asosiy maqsadga erishish uchun firma resurslarini z vaqtida t ri ishlatishdir. Bunday vazifalar operativ-ishlab chiqarish rejalashtirish jarayonida amalga oshiriladi.

Operativ-ishlab chiqarishni rejalashtirish ikkita zaro aloqadagi y nalishlar-taqvimli rejalashtirish va dispatcherlashtirish b yicha amalga oshiriladi.

Taqvimli rejalashtirish qisqa muddatlarda (dekada, ish haftasi) olib boriladi va namoyon b ladi:

- asbob-uskunalar va korxonalar b linmalari turlari b yicha yuklamasi hisob-kitobi;
- ishlab chiqarish bosqichlari b yicha taqvim normativlarini aniqlash;
- buyumlarni chiqarish va ishlab chiqarishga tatbiq etish grafisini ishlab chiqish;
- brigadalar, smenalar va b linmalar b yicha operativ rejalarai tuzish;
- ishlab chiqarishni tayyorlash b yicha hisob-kitoblar (asbob-uskunalar, texnik xujjatlar, butlovchi buyumlar bilan ta'minlash).

Dispatcherlashtirish zida taqvim grafiklarga mos holda ishlab chiqarishni doimo hisobga olishni, nazorat qilishni va tartibga solishni namoyon etadi.

Ishlab chiqarishda dispatcherlashtirish xizmatining asosiy tamo-yillari-tezkorlik va profilaktika hisoblanadi. Tezkorlik axborotlarai ishlab chiqishning borishi haqida har tomonlama va doimo xabarlamai z vaqtida ta'minlashdan iborat.

Profilaktika salbiy cheklanishlarning paydo b lishi sabablarining oldini olishni ta'minlashga xizmat qiladi.

Yaponiyada ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish mexanizmi «kanban» tizimi hisoblanadi. «Kanban» tizimining oyasi oddiy: «Ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida talab etiladigan detallar va uzellar z vaqtida qafiy topshirilgan miqdordagi keyingi operatsiyalar miga q yiladi». Tizimning haddan tashqari moslashuvchanligi kam ishlab chiqarish xarajatlarini ishlab chiqarish davrini sekin qisqartiradi. Yaponiyaning «Toyota» firmasida avtomobilning bitta modeli partiyasini ishlab chiqarishning rtacha davri 2 kunni tashkil etgan holda bu AQShdagidan 5 marta va Rossiyadagidan 10 marta kamdir.

Tayanch iboralar: kompleks tizim, sifat k rsatkichlari, sifat darajalari, sifat b linmalari, sifat t garaklari, maqsadli guruhlar, texnopark, ixtiro, ratsionalizatorlik, manfaatdorlik.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Mehnatni oqilona tashkil etishning asosiy vazifalarini sanab ting.
2. Ishlab chiqarishni tayyorlashning taqvimli grafigi nima b yicha ishlab chiqiladi?
3. Jarayonlarning boshlanishini va yakunlanishini bog'lovchi har qanday ishlarning ketma ketligi nima deb ataladi?
4. Tovar mahsulot deb nimaga aytiladi?.
5. Operativ-ishlab chiqarishni rejalashtirish nechta zaro aloqadagi y nalishlar b yicha amalga oshiriladi?
6. Ishlab chiqarish dasturining nomenklaturasi deb nimaga aytiladi?
7. Rejalashtirilgan texnologik qarorlarni optimallashtirish usulining mohiyatini tushuntirib bering.
8. Dispetcherlashtirish zida nimalami namoyon etadi?
9. Ishlab chiqarishda dispetcherlashtirish xizmatining asosiy tamoyillarini sanab bering.
10. Yaponiyada ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish mexanizmi nima deb ataladi?

V BOB. MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISHNING KOMPLEKS TIZIMI

5.1. MAHSULOT SIFATI KRSATKICHLARI VA UNING MOHIYATI

Ishlab chiqarishni boshqarishning asosiy maqsadi chiqarilayotgan ma'lum bir turdagi mahsulotning talab darajasidagi sifatini ta'minlashdan iborat. Mahsulot sifatini bir qator iqtisodiy yoki standartlashgan tushunchalar bilan belgilanadi. Bunga «yuqori sifat», «haqiqiy sifat», «sifatli buyum» va hokazolarni kiritish mumkin. Ushbu tushunchalarni tashkil etishda «sifat» shunchani bir alohida ma'noda tushunilmasdan, balki iste'mol qiymatini o'z ichida sifatida asos qilib olinadi.

Sifat tushunchasi bir qator boshqa tushunchalar bilan ham izohlanadi. Masalan, sifat tizimi-tashkiliy tuzilishga umumiy rahbarlik qilish, sifat siyosati-yuqori rahbariyat diqqat-e'tiborini sifat sohasidagi asosiy yuzatishlar va maqsadni belgilashga qaratish; sifatni ta'minlash-barcha rejalashtirilgan va doimo amalga oshiriladigan faoliyat turlari borasida ishonch hosil qilishi, obyektning sifat talablarini bajarishga loyiqligi, sifatni yaxshilash-qabul qilinayotgan chora-tadbirlar natijasida asosiy maqsad-har qanday faoliyatning samaradorligini ta'minlash va iste'molchilar ehtiyojini qondirishga qaratilgan bo'lishi lozim.

Shuni alohida ta'kidlash joizki, tovarlarning sifatini-dinamik kategoriya bo'lib, nafaqat bir turdagi mahsulot sifatini oshirishga bo'lgan talab va ehtiyojning tashkilsiz oshirishini, balki ishlab chiqarilgan mahsulotning foydalanish davomida sifatini saqlashi hamdir. Iste'molchi uchun «saqlanadigan» sifat ancha muhim hisoblanadi. Tovarni saqlash va ishlatish jarayonida sifatning yomonlashi qancha kam bo'lsa, undan tovar qiymatida foydalanish samaradorligi va xizmat davri shuncha yuqori bo'ladi.

Tovar ishlab chiqaruvchilar va xizmat ko'rsatuvchilar duch keladigan asosiy muammo mahsulot sifatini oshirishga, ishlab chiqarish va muomala qilish xarajatlarini kamaytirish jarayonida uchraydigan qarama-qarshilikni bartaraf etishdan iborat. Ma'lumki, ko'pincha tovar va xizmat sifatining oshishi sezilarli darajada mehnat, moliyaviy, moddiy resurslarning va sarfandigan vaqtning oshirilishini talab etadi.

Ishlab chiqariladigan tovarlar va xizmatlar sifatini boshqarish bir qator vazifalarni bajarishni talab etadi:

- sifat ko'rsatkichlari tizimini qurilish bilan tovarlar guruhlarini sifatini darajasini tahlil etish va bashorat qilish;
- loyihalashtirish bosqichlarida sifatni baholash, namunaviy, seriyali va yalpi ishlab chiqarish;
- ishlab chiqariladigan mahsulot sifatini nazorat qilish;
- ishlab chiqariladigan tovarlar va xizmatlar sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- past sifat uchun jarima va jazo choralarini, yuqori sifatli mahsulot uchun esa raqabatlantirish choralarini qurilish;
- mahsulot sertifikatini otkazish;
- tovarlar va xizmatlar sifatini tartibga solishning me'yoriy hujjatlarini va standartlarini ishlab chiqish.

Mahsulotlar, tovarlar, xizmatlar sifatini boshqarishda yuqorida ko'rsatilgan boshqarish funksiyalaridan foydalanishda sifat ko'rsatkichi muhim rol o'ynaydi. Farqlash uchun:

- funksional sifat ko'rsatkichi ishlab chiqariladigan mahsulot darajasi nuqtai nazaridan o'zining funksional yonaltirilganligini bajarishga loyiqiligini tavsiflaydi. Bular foydalilik, ishonchlilik, uzoq muddatlilik, resurs hajmi, havfsizlik, qulaylik ko'rsatkichlaridir;
- ergonomik va estetik ko'rsatkichlar uslubi (stili), tashqi ko'rinish, nufuzlik, estetika tovaridan foydalanish qulayligini tavsiflaydi.

Ba'zi bir hollarda bunday sifat ko'rsatkichlarini xillarga ajratish shartli bo'lishi ham mumkin.

Ishlab chiqariladigan ayrim tovarlarning muhim sifat k rsatkich-
 ifrini k rib chiqamiz.

Vazifalarning funksional k rsatkichlari tovar sifatini ushbu tovarni realizatsiya qilish uchun m ljallangan va ulaming asosiy funksiyalarini bajarish darajasi nuqtai nazaridan tavsiflaydi. Funksional vazifalar k rsatkichlarining turi va soni sotilgan tovarlar miqdori va turlari bilan bo liq b ladi. Funksional vazifalar k rsatkichlariga oddiy misol 5.1-jadvalda keltirilgan.

5.1-jadval.

ziga xos tovarlar vazifalarining k rsatkichlari

IS'2	Tovar turi	K rsatkichlar
1	Texnologik asbob-uskunalar	Unumdorligi, qayta ishlashning tozaligi va aniqligi, eskirishga chidamliligi
2.	Transport vositalari	Yuk k tarishi, hajmi, tezligi, tashish uzoqligi, eskirishga chidamliligi
3	Energetik uskunalar	Quwati, unumdorligi, yoqil ining solishtirma xarajati
4	Kompyuter texnikasi	Tezkorligi, uzoq muddatli va tezkor xotira hajmi, k lami
5	Oichash apparaturasi	Diapazoni, aniqligi, lchash tezligi
6	Yashash joyi va inshoot	Maydon, hajm, joylashgan rni, qavati, qulayligi
7	Oziq-ovqatlar	Kaloriyasi, komponentlari tarkibi, ta'mi, ekologik tozaligi

Ishonchlilik k rsatkichlari m Ijallangan vaqt orali ida mahsulot, tova²ming belgilangan vazifani bajarish va amalga oshirishga qodirligini tavsifiy²di. Bunday k rsatkichlar qatoriga quyidagilar kiradi:

- havfsizlik-obyektning ma'lum bir vaqtgacha yoki belgilangan rejimning amal qilish davomida birinchi marta ishdan chiqishigacha b lgan davrida t xtovsiz ishga qodirligi tusr²niladi.
- ta'mirlashga ehtiyoj mavjudligi;

- chidamliligi;
- z holatini saqlashi;
- qo'ilashdagi havfsizligi va ekologikligi;
- ergonomiklik k rsatkichlari (ergonomik k rsatkichlar gigiyetik, antropometrik, fiziologik, psixofiziologik, psixologik k rsatkichlarga b linadi).
- texnologik k rsatkichlar;
- estetik k rsatkichlar;
- standart k rsatkichlari;
- patent-huquqiy k rsatkichlar;
- servis sifati k rsatkichi;
- tovar sifati tasdiqlovchi sertifikatning mavjudligi;
- sifat menejmenti.

•

5.2. SIFATNI TA'MINLOVCHI BOSHQARUV B LINMALARI FAOLIYATI

Ma'lumki, mahsulot sifatiga q yiladigan asosiy talablar mahsulot yoki xizmatga boigan talablardan va iste'molchilarning talablaridan iborat boiadi. Shundan kelib chiqib sifatni boshqarish ushbu talablarni, sifat faoliyati natijalarini va uni nazorat qilish jarayonini ta'minlashi zarur.

Albatta aytib tish joizki, boshqarish usullari va uslublari ming yillar davomida shakllanib va rivojlanib kelmoqda. Respublikamizda mustaqillik yillarida mahsulot sifatini boshqarishning yangi tizimi yaratilmoqda. Sifatni nazorat qilish zaruriyati obyektini boshqarish-mahsulot sifatini boshqarish-mahsulot sifatini ishlab chiqish, foydalanish yoki iste'mol qilishda yetarli daromadni saqlab turish, mahsulot sifatiga maqsadli ta'sir etuvchi sharoit va omillarni doimiy ravishda nazorat qilishdan iborat boiib, ularga quyidagilar kiradi:

- mahsulot sifatini nazorat qilish;
- mahsulot sifatini baholash;

mahsulot sifatini boshqarish va unga tizimli yondashish bosqichlari;

- davlatning vazifasi sifatida mahsulot sifati va unga ta'sir etuvchi omillar davlat standartlari bilan zaro bo'liqligini ta'minlash.

Har qanday standartni boshqarish uslubi asosida sifatni texnik nazorat qilish va uni tashkil etish turadi.

Korxonada asosiy vazifani boshqarishning muhim bosqichlaridan biri bo'lgan texnik nazorat bo'limi (TNB) bajaradi.

Sifat muammosining murakkabligi korxonaning sifat xizmatini tashkil etishda kompleks yondashuvni talab qiladi. Chunki bunda sifatni nazorat qilishning barcha bosqichlarini birlashtirish maqsadga muvofiq. Faqat shu asosda sifatni raqobatlantirish va tahlil qilishni ta'minlash mumkin.

Sifatning nazorat qilish vazifasini amalga oshirishda o'qov vositalaridan, elektron va kompyuter qurilmalaridan faqat tashqir foydalanibgina qolmay, balki ularning holatini nazorat qilib borish zarurdir. Bundan tashqari kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish dasturlarini ishlab chiqish har navbatida sifatni oshirish masalalarini samarali hal etishi, xodimlarni raqobatlantirishni va motivlashtirishni ta'minlashi kerak. Shuni alohida ta'kidlash joizki, korxonalar sifat xizmatini to'liq rivojlantirishga qodir emas. Ayniqsa, kichik korxonalarda bu masala ancha o'zgarib va bunday korxonalarda deyarli sifat bo'yicha bir muhandis-menejer bo'lishi mumkin.

Zamonaviy texnik nazoratning ilmiy asosi sifatida axborot-texnologik va matematik-statistik usullardan foydalanish mumkin. Mahsulot sifatini boshqarishni ikki usulda ta'minlash mumkin: mahsulotni navlarga ajratish va texnologik aniqlikni oshirish.

Texnologik jarayonlarni boshqarish nazorat kartalari yordamida sifatdagi o'zgarishlar sababini aniqlash va ularni bartaraf etishni monitoring qilishdan iboratdir.

5.3. XGRIJIY DAVLATLARDA SIFATNI BOSHQARISH TAJRIBASI

5.3.1. AQShda mahsulot sifatini boshqarish tajribasi

Ikkinchi jahon urushidan keyin AQShning sanoati, asosan keng iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish bilan tez sur'atlarda rivojlana boshladi. Lekin tovarlarning sifati ancha past darajada edi. Amerikalik mutaxassislarining ta'kidlashicha, korxonalar joriy xarajatlarining 25-30 foizi mahsulot nuqsonlarini aniqlashga va topishga sarflanar edi. Nuqsonli mahsulotlarni almashtirish uchun ketgan harajatlar umumiy xarajatlarning 30 foizidan ham oshib ketishiga olib kelardi. AQShlik mutaxassislar sifatning pastligi mehnat unumdorligining va raqobatbardoshlikning oshishiga asosiy t o'siq deb hisoblashardi.

AQShda sifat muammosini yechish maqsadida har xil proteksionizm chora-tadbirlaridan: arbiy Yevropa ishlab chiqaruvchilaridan himoya qilish maqsadida tariflar, kvotalar, poshlinalardan foydalanishardi. Mahsulot sifatini oshirish masalasiga ikkinchi darajada qarashardi. 1950-yillarda AQSh ma'muriyati amerikalik avtomobil, maishiy elektronika, motosikllar, p lat va hokazalami ishlab chiqaruvchilarni himoya qilish maqsadida bir qator proteksionistik chora-tadbirlarni qabul qilishdi.

1980-yillarning boshlarida AQShda sifatni boshqarishda asosiy e'tiborsifatni rejalashtirishga qaratildi. Lekin mahsulot sifatini oshirish rejasi ichki ishlab chiqarish muammolarini mufassal ranganmasdan ishlab chiqildi. Bu z navbatida firmaning ichki ehtiyojlari e'tiborga olinmaganligi sababli q shimcha muammolarni keltirib chiqardi. 1980-yillarda kadrlarni ish joylarida ommaviy qitish kampaniyasi avjiga chiqdi. Ushbu davrda AQShda E. Demingning «Sifat, mehnat unumdorligi va raqobatbardoshlik» va «Inqirozdan chiqish» nomli ikkita kitobi nashrdan chiqdi. Ushbu monografiyalarda Demingning «Sifat falsafasi» bayon etilgan. Demingning 14 banddan iborat b lgan mashhur sifat falsafasini keltirib tamiz:

I. Shundayqilingki, tovaryokixizmatnitakomillashtirishga birlanishning muhim sharti sifatida ish doimiy bo'lishini ko'rsatishdir. Sizing yakuniy maqsadingiz-raqobatbardosh bo'lish, biznesda qolish va ish joyini ta'minlash. Mahsulot va xizmatni bosqichma-bosqich va doimiy yaxshilash sohasida qattiq belgilangan ishlarni bajarish maqsadlariga erishishdan chekinmang.

2. Korxonaning barqarorligiga erishish uchun sifat (tadbirkorlik)ning yangi falsafasini qurib oling.

3. Shuni bilinki, sifatga erishish uchun yoppasiga nazoratning zaruriyati yo'q.

4. Deming narxlari asosida uzoq muddatli biznes strategiyasini qurishga harakatni tashlab oling.

5. Sifatni va unumdorlikni oshirish, xarajatlarni kamaytirish uchun ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish tizimini doimiy takomillashtiring.

6. Ish joylarida kadrlarni tayyorlash tizimini yarating.

7. Kuzatishni emas, balki samarali rahbarlik tizimini yarating.

8. Insonlar bilan munosabatda qaratilish va ishonchsizlikni yo'qotib, samarali muloqot qilish usullaridan foydalaning.

9. Ilmiy-ishlab chiqarish davri birlanish yilda korxonalar birlanishlarining bir-biridan ajralishini yo'qoting.

10. Tarqatib olish va «ommaniy safarbar qilish» shiorlari amaliyotini tugating.

II. Qattiq me'yorlar asosida ishlab chiqarish quvvatlarini ajratish amaliyotidan voz keching.

12. Ishchining o'z ishidan qururlanishiga xalaqit beradigan tashvishlarni yo'qoting.

13. Malakani oshirishning umumiy dasturini ishlab chiqing va har bir xodimga o'z saviyasini oshirish uchun sharoit yaratib bering.

14. Mahsulot va xizmat sifatini doimiy yaxshilash birlanish yilda rahbariyat yuqori birlanishning majburiyatini aniq belgilab qo'ying.

E. Demingning mehnatga haq to'lash sohasidagi tavsiyalari ham qiziqarli:

1. Vaqtinchalik emas, istiqbolli qarorlarni taqdirlang.

2. Tavakkaldan qochadiganni emas, uni z zimmasiga oladiganni taqdirlang.

3. K r-k rona b ysunishni emas, ijodiy ishni taqdirlang.

4. Ish hajmi uchun emas, natijasi uchun taqdirlang.

5. Foydasiz murakkablashtirishni emas, soddalashtirishni taqdirlang.

6. Tez ishni emas, sifatni taqdirlang.

7. Bir-biriga qarshi emas, balki bir-biri bilan inoq ishlaydigan xodimlarni taqdirlang.

Yuqorida sanab tilgan tamoyillardan AQSh ishlab chiqaruvchilari z amaliyotlarida foydalangan holda mehnat unumdorligini va mahsulot sifatini oshirishga hamda joriy xarajatlarni kamaytirishga erishishdi.

5.3.2. Yaponiyada mahsulot sifatini boshqarish tajribasi

Yaponiya tajribasi shuni k rsatdiki, sifatni oshirish-hech qachon tugamaydigan ishdir. Sifatni boshqarishning zamonaviy bosqichi 1950-yillardan boshlangan. Shuningdek, yana sifatni boshqarishga yaponcha yondashish zining farq qiluvchi jihatlariga ega. Lekin taqqoslama tahlilning k rsatishicha, nazariy holat universal, baynalmilal tavsifga ega.

Sifatni boshqarishga yaponcha yondashishning xususiyatlari quyidagicha:

- firmaning barcha b linmalarini jarayonlar va mehnat natijalarini doimo takomillashtirishga y naltirish;
- mahsulot sifatini emas, jarayonlar sifatini nazorat qilishga m ljal olish;
- nuqsonlarga y l q yilish imkoniyatlarini y qotishga m ljal olish;
- chiqayotgan oqim tamoyili b yicha kelib chiqadigan muam-molarni tahlil etish va sinchkov tadqiq etish, ya'ni navbatdagi operatsiyadan oldindagi operatsiyagacha;
- «Sening xaridoring-navbatdagi ishlab chiqarish operatsiya-sining ijrochisi» tamoyilini madaniylashtirish;

- mehnatnatijasining sifati uchun javobgarlikni bevosita ijrochiga ta'lim berish;
- inson omilini faol qo'llash, ishchi va xodimlarning ijodiy salohiyatini rivojlantirish, «Yetuk inson yomon ishlashi uyat» ahloq me'yorini singdirish.

«Yaponiyaning kompaniyasi»ning asosiy konsepsiyasi-hoh ishlab chiqarish, hoh boshqarish yoki xizmat ko'rsatish bo'limi, mukammal texnologiyadir. Firmalarda hisoblash va mikroprotsessorli texnikalar, yangi materiallar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari, ishlab chiqarishni boshqarish joriy etilgan, shuningdek, yoppasiga kompyuterlashtirilgan tahlil va nazorat etishning statistik usullari keng qo'llaniladi. Sifatni boshqarish tizimi teskari aloqaga ega.

Sifatni oshirish bo'yicha ishlashning muhim asosi firma xodimlarini, avvalo yuqori malakali menejrlarni tayyorlash va doimiy o'qitish hisoblanadi.

Yaponiyada o'qitishdajudamuhim yuqori samara bor: sifatni oshirish bo'yicha insonlarning ishga bo'lgan shaxsiy munosabatining yaxshi tomonga o'zgarishi. Ta'kidlanishicha, mehnat sifatining 90 foizi tarbiya va o'qitish bilan va faqat 10 foizi bilim bilan amalga oshiriladi.

Yaponiyada sifat ta'limi *sifat ta'limi* *garaklariga* katta e'tibor qaratiladi. Ta'limi garaklarni shakllantirish ixtiyoriy. Sifat ta'limi garaklarining shiori: «Sifat korxonada taqdirini belgilaydi», «Bugun yaxshi bo'lgan narsa ertaga eskiradi», «Sifat ta'limi o'zida har doim o'zgarib borgan». Sex va zavodlarda sifat ta'limi garaklarining konferensiyalari muntazam bo'lib o'tadi. Yiliga kompaniya darajasida ikki marta konferensiya tashkil etiladi. Shuningdek, butun yapon sifat ta'limi garaklari vakillarining yig'ini bo'lib o'tadi. Sifat ta'limi garaklari ular rasman ruxsatdan o'tgan bo'lsaгина tan olinadi. Yaponiya olimlari va injenerlari kengashining «Usta va sifat nazorati» jurnali nashr etiladi.

Yaponiya firmalarida xodimlar uchun «*besh nollar*» nomini olgan sifatni ta'minlashda qatnashish dasturi ishlab chiqilgan. U qisqa qoidalar-tavsiyalar tarzida tartibga solingan.

- nuqsonlarning paydo bo'lishi uchun sharoit yaratmaslik;
- nuqsonli mahsulotni navbatdagi bosqichga uzatmaslik;

- oldingi bosqichdan nuqsonli mahsulotni qabul qilmaslik;
- texnologik rejimlarni zgartirmaslik;
- xatolarni takrorlamaslik.

Shunday qilib, Yaponiyada sifatga b lgan asosiy munosabatni quyidagicha ifodalash mumkin:

- boshqarish va texnologiya sohasida ilmiy ishlanmalarni keng joriy etish;
- ishlab chiqarishni boshqarish, tahlil etish va nazorat qilishda barcha operatsiyalarning yuqori darajada kompyuterlashtirilganligi;
- inson imkoniyatlaridan maksimal foydalanish uchun ijodiy faollik (sifat t garagi)ni ra batlantirish, z firmasiga b lgan sadoqatni tarbiyalash, xodimlarni tizimli va joyida qitish uchun chora-tadbirlarni q llash;
- birdamlik ruhini rivojlantirish.

5.3.3. arbiy Yevropa davlatlarida mahsulot sifatini boshqarish tajribasi

1980-yillarning boshidan butun Yevropada mahsulot va xizmat sifati muammolari, shuningdek, sifatni ta'minlashning zini takomillashtirishga b lgan diqqat-e'tibor kuchaydi. arbiy Yevropa mamlakatlarida yagona standartlar, texnologik tartiblarga b lgan yondashuvlar ishlab chiqildi. Amaliyotga ISO standartlarining 9000-seriyasi asosida yaratilgan va shunga xshash b lgan EN 29000 seriyasi kiritildi.

Firmalar mahsulot sifatini oshirish sohasida faol siyosatni amalga oshirishmoqda, jarayonlar esa qattiq nazoratga olingan. Sifat Yevropa mamlakatlarining raqobatbardoshligini ta'minlovchi omil b lib qoldi. Bunday strategiyani amalga oshirish uchun quyidagilarni kiritish zaruriyati paydo b ldi:

- yagona qonuniy talablar;
- yagona standartlar;

- firma mahsulotining bozor talabiga mosligini tekshirishning yagonajarayoni.

1985-yilda standartlarni muvofiqlashtirishning yangi konsepsiyasi qabul qilindi. Mahsulotning ishonchliligi va havfsizligini ta'minlash b yicha talablar kiritildi. Sinash va sertifikatsiyalash b yicha Yevropa muvonqiashtirish kengashi, shuningdek, sifat tizimini baholash va sertifikatsiyalash b yicha Yevropa q mitasi tashkil etildi. Q mita tarkibiga Avstriya, Belgiya, Buyuk Britaniya, Germaniya, Gollandiya, Gretsiya, Daniya, Irlandiya, Ispaniya, Italiya, Norvegiya, Portugaliya, Shveysariya, Shvetsiya, Fransiya, Finlyandiya mamlakatlarining sertifikatsiyalash b yicha tashkilotlari kirdi. 1988-yilda Yevropa sifatni boshqarish fondi (ESBF) tashkil etilib, sifat b yicha Yevropa tashkiloti (SYT) bilan hamkorlikda sifat b yicha Yevropa mukofotini tasdiqlashdi. Ushbu mukofot 1992-yildan boshlab Yevropadagi eng yaxshi firmaga taqdim etiladi.

Mahsulot sifati muammosini hal etishga yevropacha yondashishning farqli xususiyatlari quyidagicha:

- barcha ishlarni amalga oshirishda xuquqiy asoslarni yaratish, ya'ni sifatni baholashni tasdiqlash;
- milliy standartlarning sertifikatsiyalash jarayonlari va qoidalari talabalarini muvofiqlashtirish;
- mintaqaviy infratuzilmalar va milliy tashkilotlar tarmoqlarini rivojlantirish;
- mahsulotning hayotiylik davri b yicha integratsiyasini rivojlantirish;
- sifat auditini rivojlantirish.

Yevropa davlatlarida istiqbolli jahon tajribasining umumlashuvi natijasida sifat boshqaruvining tamoyillari ishlab chiqildi. Mahsulot sifatining barcha bosqichlarida hayotiy davrlarni maqsadga muvofiq uslubda boshqarish va bunda korxonalarining texnik-iqtisodiy boshqaruvini rivojlantirish va boshqa resurslardan samarali foydalanish korxonalarining boshqaruv rahbariyatining tajribasiga bo'liq ekanligi k rsatib berildi.

5.4. SIFATNING UMUMBOSHQARUV KONSEPSIYASI

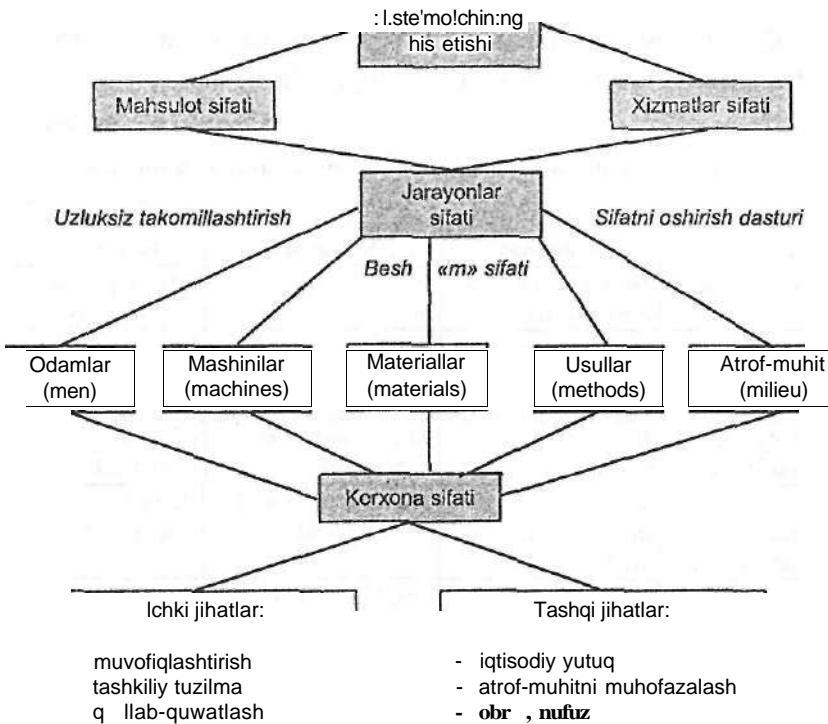
Sifatning umumboshqaruv konsepsiyasi (Total quality management, TQM)-shundan ibratki, barcha sohalarda tadqiqotdan to mahsulotni sotguncha va undan keyin sifatni boshqarishda tizim va uslublarni q llash hisoblanadi. TQM konsepsiyasi xalqaro tavsifga ega b lib, u mahsulot sifatini va korxonaninig raqobatbardoshligini oshirishni samarali boshqarish maqsadida uslublarni, vositalar, shakllarning umumiyligidir. TQM tizimi quyidagilarni z ichiga oladi.

- I) yangi mahsulotni tadqiq qilishdagi nazorat;
- 2) mahsulot sifatini rejalashtirish va xomashyo, materiallarning sifatini rejalashtirish;
- 3) xomashyo va materiallarning korxonaga kirishdagi nazorati;
- 4) tayyor mahsulot nazorati;
- 5) mahsulot sifatini baholash;
- 6) ishlab chiqarish jarayonini baholash;
- 7) mahsulot sifati va ishlab chiqarish jarayoni nazorati;
- 8) ayrim jarayonlar tahlili (mahsulot sifati sohasidagi maxsus tadqiqotlar);
- 9) mahsulot sifati haqidagi ma'lumotlardan foydalanish;
- 10) mahsulot sifati haqida ma'lumot beruvchi uskunalarni nazorati;
- II) sifatni ta'minlovchi uslublarga ergatish, kadrlar malakasini oshirish;
- 12) kafolatlangan xizmat;
- 13) sifat sohasida ishlarni muvofiqlashtirish;
- 14) yetkazib beruvchilar bilan birgalikda sifat borasidagi aloqalar;
- 15) PDCA (plan-do-check-action) siklini ishlatish;
- 16) sifat tuzatish jarayonlari ishi;
- 17) inson omilidan foydalanish;
- 18) sifat doirasidagi ishlarni (cross-function management) «funktsiyalar orasida» usuli bilan olib borish;
- 19) milliy sifat kampaniyalarida ishtirok etish;
- 20) sifat siyosatini ishlab chiqish;

- 21) moliyaviy faoliyatda xizmatchilarning qatnashuvi;
- 22) sifat madaniyati tuzilishida olib borilgan chora-tadbirlar;
- 23) boshqaruv kadrlarini sifat faoliyatini boshqarishga tayyorlash;
- 24) sifat faoliyati doirasida mas'uliyatni oshirish.

Sifatni umumboshqarish-bu nazariy qonunlar bilan ta'minlanadi, balki sifatni oshirish jarayonini boshqarish texnologiyasidir. U uch qismdan iborat:

- bazali tizim;
- texnik ta'minot tizimi;
- sifatning umumboshqaruvini rivojlantirish va takomillashtirish tizimi.



5.1-rasm. Sifat umumboshqaruvining keng tushunchasi sxemasi

Bazali fizww-tadqiqot va tahlil qilish uchun q llaniladigan vositadir. Ular umuman olingan matematik apparat va nazorat qilishning statistik usullaridan foydalanishga asoslangan. *Texnik ta'minot* //zww—xodimlarni texnik jihozlarni ishlatish va undan t ri foydalanishni rgatish usullari va dasturlaridir. TQMni *vivojlantirish va takomillashtirish tamoyillari va mohiyati* zida, ilmiy yondashuvlar, bozor munosabatlari amal qilishining iqtisodiy qonunlarini, tashkil etish qonunlarini, sifatni boshqarish strukturasi hamda bozor sharoitiga qarab moslashishni aks ettiradi.

Sifatning umumboshqaruvi maqsadi mahsulot va xizmatlar si-fatini oshirishga erishish hisoblanadi.

TQM konsepsiyasi sifat haqida keng tushuncha beradi. 5.1-rasmda TQMni tashkil etuvchi qismlar bo liqligi keltirilgan.

5.2-jadval.

TQM ni tashkilotda q llashda ishlatiladigan namunalar va vositalar

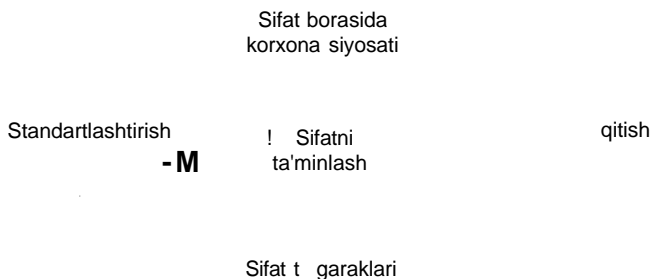
Sifatni boshqarish	Jarayonlarni boshqarish	Xodimlarni boshqarish	Zaxiralarni boshqarish
Sifat rushunchasini aniqlash	Jarayonning doimiy-ligi (barqarorligi)	Boshqaruvchilar ja-moasi	Sifatga qilingan xarajatlar dasturi
Sifat siyosati	Nazoratning statistik usuli	Sifat b yicha umum qitish	Bajarishni na-zorat qilish k rsatkichlari
Sifat b yicha umum qitish	Jarayonning imkoniyati	Ishchi guruhlarini tashkil etish	Qiymat k rsatkichlari
Ichki iste'molchi'lar bi-lan munosabatlar	Texnologik muammolarni yechish	Motivlashtirish usul-lari va vositalari	Resurslar konservatsiyasi
Sifat tizimi	Jarayonni takomillashtirish	Bo liq zvenolar	Atrof-muhitni yaxshilash
Sifat t garaklari	Loyihalashtirish bosqichida rad etish oqibatlarini va tavsifini tahlil etish	Jadallashtirish naza-riyasi	
Taguchi usullari	Shuning zi ishlab chiqarish bosqichid	Malakani oshirish	«aniq muddatda» yoki «kanban» ti-zimi bilan ishlash

TQM samaradorligi quyidagi 3 ta asosiy shartlarga bo'liq
p ladi:

- yuqori lavozimdagi shaxs korxonada sifatni oshirish borasida qat'iyat bilan harakat qiladi;
- investitsiyalar texnikaga emas, balki odamlarga xizmat qiladi;
- tashkiliy tuzilishi aynan TQM da shakllanadi yoki uning asosida tashkil topadi;

TQM konsepsiyasi tashkilotda namunalar va vositalarni q'llash hisobiga amalga oshiriladi (5.2-jadval).

TQMni korxonaga tatbiq etilish jarayonini firmaning prezidenti xodimlarni q'llab quvvatlagan tarzda boshqarishi kerak. 5.2-rasmda TQM ni korxonaga tatbiq etishdagi asosiy elementlar keltirilgan.



5.2-rasm. TQM ni korxonaga tatbiq etishdagi asosiy elementlar.

5.2-rasmda jarayonlar sifati «besh m» orqali aniqlanadi. z navbatida «birinchi m» ichiga (odamlar): maTumot, ra batlantirish, malaka, qish, mehnat jamoasi; «t rtinchi m» (usullar):-tizim, tashkilot, rahbarlik uslubi, texnologiya. Qolgan «m» laming tarkibi komponent nomi bilan belgilanadi.

Shunday qilib sifat k p sonli va turli-tuman b lgan texnik, iqtisodiy va ijtimoiy-mhiy omillarga bo'liq b lib, ushbu omillardan oqilona va samarali foydalangan korxonalarigina z oldilariga q ygan maqsadlariga erishishi mumkin.

Tayanch iboralar: kompleks tizim, sifat k rsatkichlari, sifat darajalari, sifat b linmalari, sifat t garaklari, maqsadli guruhlar, texnopark, ixtiro, ratsionalizatorlik, manfaatdorlik.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Mahsulot sifatini belgilash qanday tushunchalar bilan aniqlanadi?
2. Ishonchlilik k rsatkichlari nimalarni tavsiflaydi?
3. Mahsulot sifatiga q yiladigan asosiy talablar nimalardan iborat?
4. AQShda sifat muammosini yechish maqsadida qanday chora-tadbirlar q llanildi va u qanday natija berdi?
5. Demingning «14 band»dan iborat b lgan mashhur sifat falsafasini sanab ting.
6. Sifatni boshqarishga yaponcha yondashishning xususiyatlarini sanab ting.
7. Yaponiyada sifatni oshirish b yicha ishlashning muhim asosini nima tashkil etadi?
8. Mahsulot sifati muammosini yechishga yevropacha yondashishning farqli xususiyatlarini izohlab bering.
9. Sifatning umumboshqaruv konsepsiyasining mohiyatini tushuntirib bering.

10. TQM samaradorligi nechta asosiy shartlarga bog'liq b ladi?

VI BOB. ISHLAB CHIQRISH TIZIMIDA MARKETING TADQIQOTLARI

6.1. ISHLAB CHIQRISHDA MARKETING XIZMATI

Marketing tadqiqotlarining qoidalari va tamoyillari dunyo k lamida Xalqaro savdo palatasining Xalqaro kodeksi bilan 1948-yilda tartibga solingan. 1972-yilda ushbu kodcks Yevropa Marketing va jamoat fikrini rganish jamiyati tomonidan aniqlangan. Marketing tadqiqoti tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- shaxs huquqlariga rioya qilish;
- marketing tadqiqotlarining natijalari ular mualliflarining rozilgisiz hech qanday shaxsga yoki tashkilotga berilmasligi lozim;
- sof raqobat qoidalariga rioya qilish;
- xulosalarning asoslanganligi;
- tadqiqot sifatini tekshirish uchun ma'lumotlarning ochiqligi.

Sotsiologik (marketing) tadqiqotlarining qoidalari: 1) ma'lumot yetkazuvchilaraing anonimligi; 2) maTumot yetkazuvchilaraing huquqlarini aniqlash; mijozlar va tadqiqotchilarning zaro majbu-riyatlar; 4) jamoat bilan aloqalarni va ish yuzasidan tanqidni q llab-quvvatlash; 5) mijozning sir tutilishi; 6) hisobotdan faqat mijoz yoki maslahatchi foydalanishi lozim.

Marketing sohasidagi mashhur mutaxassislardan hisoblangan F.Kotleming ta'kidlashicha, marketing tizimida xaridor, sotuvchi va munitsipalitet (qonun chiqaruvchi) oldida quyidagi muammolar paydo b ladi:

- tovar markasini tanlash yetarli darajada kengmi?
- ushbu markalardan birortasi xaridor uchun zarur xarak-teristikalarga egami?
- tovarning narxi ma'qulmi?
- soruvchi yordam berishga intiluvchi va vijdonan t ri kishiga xshaydimi?

- kafolat bormi va kafolatdari keyin xizmat k rsatadigan tizim mavjudmi?

Sotuvchi yaxshi va muvaffaqiyatli ishlashi uchun bir nechla muammolarni hal etish kerak:

- tovar iste'molchilari qanday tavsifnomalarni kutishadi?
- qanday iste'molchilar guruhlarining istaklarini qondirishga intilish kerak?
- tovar bahosi va dizayni qanday b lishi kerak?
- xaridorga qanday kafolat va qanday servis taklif qilish zarur?
- qanday ulgurji va chakana savdogarlar xizmatidan foydalanish kerak?
- tovami sotish uchun reklama, shaxsiy sotuv, sotuvni ra - batlantirish va tar ibot va tashviqot qilish sohasida qanday chora-tadbirlarni q llash lozim?

Firmaning marketing konsepsiyasidan kelib chiqqan holda marketing xizmatining vazifa va funksiyalarini quyidagicha ajratish mumkin (6.1-jadval). Marketing xizmatining soni firmaning sof daromadi hajmi, chiqarilayotgan tovarlarning murakkabligi va hajmi, bozorlar soni kabi omillar bilan aniqlanadi. Marketing xizmati oldida turgan vazifalar juda murakkabdir.

6.1-jadval.

Marketing xizmati vazifalari va funksiyalari

Funksiyalar	Vazifalar
1	2
1. Firmaning bozor strategiyasini shakllantirish	1.1. Talab va taklifni tahlil etish va bashorat qilish 1.2. Bozor kon'yukurasini tahlil qilish va bashorat qilish 1.3. Raqobatchi firmaning ustuvorlik omillarini tahlil qilish va bashorat qilish 1.4. Firmaning tashqi muhit bilan aloqalarini tahlil qilish 1.5. Raqobatchilarning xshash tovarlarining resurs hajmi va sifatini tahlil etish va bashorat qilish 1.6. Firma tovarlarining qayta ishlab chiqish davrini bashorat qilish 1.7. Firma va raqobatchilar ishlab chiqarishining tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashorat qilish 1.8. Firmaning kelajakdagi tovarlarining resurs hajmi va sifatini tahlil qilish va bashorat qilish

1	2
	<p>1.9. Firma sharoitida bozor munosabatlari qonunlarining amal qilishini tahlil etish</p> <p>1.10. Segmentlar b yicha bozorlar hajmini bashorat qilish</p> <p>1.11. Kelgusi tovarlarga limit narxlarini bashorat qilish</p> <p>1.12. Aniq bozorlarda kelajakdagi tovarlarning raqobatbardoshligini bashorat qilish</p> <p>1.13. Kelajakdagi tovarlarning raqobatbardoshligini oshirish b yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish va iqtisodiy asoslash</p> <p>1.14. ...yiliga maqsadli bozorlarni yakuniy tanlash</p> <p>1.15. B 1 usuli tovarlarning me'yoriy raqobatbardoshligini ishlab chiqish</p> <p>1.16. «...yildagi firmaning bozor strategiyasi» xujjatini rasmiylashtirish</p>
<p>2. Marketing konsepsiyasini amalga oshirish</p>	<p>2.1. Firma menajmenti tizimining mohiyati va tarkibini kelishish</p> <p>2.2. Firmaning tashkiliy va ishlab chiqarish tuzilmasini loyihalashtirishda qatnashish</p> <p>2.3. Firmaning lavozim y riqnomalari va nizomlarini ishlab chiqishda qatnashish</p> <p>2.4. Firma tomonidan ishlab chiqiladigan va olinadigan barcha me'yoriy-uslubiy va texnik xujjatlashtirishlar kiradigan marketing nazorati (marketing konsepsiyasiga rioya qilish predmeti)</p> <p>2.5. Firma rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan, kelishilgan va tasdiqlangan «...davriga firma faoliyatida marketing konsepsiyasini amalga oshirish b yicha chora-tadbirlar rejasini»</p>
	<p>2.6. Firmaning xalqaro faoliyatini tahlil etishda qatnashish</p> <p>2.7. Yangi tovarlar narxining bashorati</p> <p>2.8. Kontrakt va shartnomalarni kelishish</p> <p>2.9. Tovarni sotishni tashkil etishda qatnashish</p> <p>2.10. Tovarlarning hayotiylik davri bosqichlari b yicha teskari aloqa sxemasini belgilash</p>
<p>3. Tovarni reklama qilish va sotishni raqobatlash</p>	<p>3.1. Reklama maqsadlarini aniqlash</p> <p>3.2. Reklama usullari, qoidalari va vositalarini aniqlash</p> <p>3.3. Reklama agentliklari va xizmatlari ishini tashkil etish</p> <p>3.4. Tovarlar sotuvi va foyda ortishini raqobatlashni tashkil etish</p> <p>4.1. Firmaning marketing xizmati tuzilmasini ishlab chiqish va takomillashtirish</p> <p>4.2. Marketing tadqiqotlarining me'yoriy bazasini yaratish va ma'lumotlar bilan ta'minlash</p> <p>4.3. Tadqiqotlarni kadrlar bilan ta'minlash</p> <p>4.4. Texnik vositalar bilan ta'minlash</p> <p>4.5. Fimning marketing xizmatining ichki va tashqi aloqalarini ta'minlash</p>

Marketing xizmatining tuzilmasi ko'pgina omillar orqali aniqlanadi. 6.1-jadvalda korxonada marketing xizmatining taxminiy tuzilmasi keltirilgan.

6.2. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTIDA REKLAMANI TASHKIL ETISH

Reklamaning maqsadini aniqlash firmaning asosiy maqsadidan kelib chiqib, tovar va xizmatlarni ko'proq miqdorda sotish va foydalanishga qaratilgan bo'ladi. Reklama lotincha sales va advertisingning qisqartirilgan shakli bo'lib, zamonaviy tilida «Qichqirmoq» degan ma'noni anglatadi. Ilmiy adabiyotlarda «reklama» tushunchasining ko'pgina ta'riflari keltiriladi. Reklama-bu biror korxonada, mahsulot, xizmat turi, ijtimoiy faoliyatning biror turini ommalashtirish maqsadida qilingan tashviqot ishidir. •«Reklama—sotuvchi va xaridor o'rtasida amalga oshiriladigan dialog bo'lib, bunda, sotuvchi o'z niyatlarini, xaridor esa ushbu tovarga bo'lgan qiziqishini reklama vositalari orqali ifoda etadi. Agar xaridorda qiziqish uy qonmasa, u holda dialog va reklama qiluvchilarning maqsadi amalga oshmagan hisoblanadi»

Reklamaning asosiy vazifasi-maxsus axborotlardan foydalanib mahsulot, xizmat turlari va ularning xarid qilish joyi haqida axborot berishdir. Reklamaning vazifasi faqat shu bilangina chegaralanib qolmaydi. Uning asosiy xosligi shundaki, reklama axborotni tarqatish va tashviqot bilan birga olib boradi. Reklama uning samaradorligini oshirish talablariga javob berishi lozim, ya'ni aniq va haqqoniy, ma'noli va ilmiy asoslangan, ko'proq axborotni o'z ichiga olgan, didli, foydali bo'lishi lozim. Reklamani ishlab chiqaruvchi ham, sotuvchi ham amalga oshirishi mumkin. Bu holda ishlab chiqaruvchi o'z reklamasini har tomonlama qiluvchiga qaratadi. Shuningdek, tovarlarni reklama qilishda iste'molchilarning xarid qilish sababini ham tahlil qilmoq lozim.

Reklama qiluvchi uchun reklamaning maqsadi-axborotni xaridorlarga yetkazish va ularning tovarga bo'lgan talablarini kengaytirish uchun ishontirishdir. Reklama tovarning farq qiluvchi xususiyatlarini

lushuntirishda xaridorning vaqtini va mabla ini tejashga imkon beradi. Reklamaning quyidagi zaro aloqadagi maqsadlarini ajratish mumkin:

- xaridorda mazkur tovar (xizmat) t risida ma'lum darajadagi bilimni shakllantirish;
- mazkur tovar (xizmat)ga b lgan ehtiyojni shakllantirish;
- firmaga hayrihoxlik munosabatini shakllantirish;
- xaridorning mazkur firmaga b lgan e'tiborini uy otish;
- mazkur firmada aynan mazkur tovarni sotib olishga b lgan intilishni uy otish;
- tovar (xizmat)ni sotishni ra batlantirish;
- tovar aylanishini tezlashtirish;
- mazkur xaridorni mazkur tovarning doimiy xaridori va firmaning doimiy mijozi qilishga intilish;
- boshqa firmalarda ishonchli sherik obrazini shakllantirish;
- xaridorga tovarlar va xizmatlarni tanlashda yordam k rsatish.

Reklamaning bajaradigan maqsadlarining zaro bo liqliklarini uchta guruhga ajratish mumkin:

- reklama nufuzi (imidji)—firma va uning tovarining (televideniedagi reklama roliklari, reklama e'lon taxtalari, transportda reklama, nufuzli gazeta va jurnallarda reklama qilish, be araz tadbirlarda qatnashish) be araz shaklini yaratish b yicha;
- ra batlantiruvchi reklama-firma tovar (xizmat)ini sotib olishga b lgan ehtiyojni ra batlantirish b yicha (gazeta va jurnallarda reklama qilinganlarni takrorlash, pochta orqali t ridan-t ri j natish, radioda reklama qilish, k rgazmalarda qatnashish, telereklama);
- barqarorlik reklamasi, erishilgan natijalarni mustahkamlash (firma faoliyati t risida maqolalar shaklida yashirincha reklamalar berish, k rgazmalarda qatnashish, firma faoliyati t risidagi prospektni doimiy sheriklarga pochta orqali j natish).

Reklama ta'sir qilishining jadolligi teng, suvchi va pasayuvchilik birligi mumkin. Quyida samarali reklamaning bir nechta tamoyillarini keltirib o'tamiz:

1. Yaxshi reklamaning asosida hamisha yaxshi oyoq-reklama asosini yaratadi.
2. Reklamangizning yutuqi uchun dalillar keltiring.
3. Xaridorga reklamingizning ijobiy tomonlarini gapirib bering.
4. Bilmagani sotib olish kerak emas.
5. Tovar haqida haqiqatni gapiring, lekin uni chiroyli qilib aytishni biling.
6. Reklamaning narxi tovarning narxiga mos kelishi kerak (qimmat tovar qimmat reklamani talab etadi).
7. Reklamada ijobiy his-hayojonlardan foydalaning.
8. Reklama obrazingizni va uslubingizni yarating.
9. Modali usullar orqasidan quvvamang, reklamingizning auditoriyangizning didini hisobga oling.

Reklama ma'lumoti qisqa, qiziqarli, ishonchli, tushunarli, dinamik, takrorlanuvchi, obrazli, original birligi kerak.

6.3. BOZORNI GURUHLASH (SEGMENTLASH)

MaTumki, korxonaning asosiy maqsadi, tayyorlangan tovarni bozor va vaqtida va foydali sotish yil bilan foyda olish va ijtimoiy muammolarni hal etish hisoblanadi. Ushbu maqsadga erishish uchun korxonaning zining raqobatdagi ustuvorliklarini yaratishi, raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqishi va bozorning zining bozordagi mavqini aniqlashi va bozorning faoliyatini iste'molchilarning aniq guruhiga bozorni naltirishiga tashabbusi keladi.

Bozorning maqsadli segmenti, hajmi, tovarlarni yetkazish muddati, bahosi va iste'molchilar guruhini aniqlash va iste'molni qondirish bozorni yicha ishlash *bozorni segmentlash deyiladi*. Segmentlashning strategik masalalari strategik rejalashtirishda ko'rib chiqiladi.

Strategik marketing va strategik rejalashtirish bosqichida firmaning strategiyasi shakllantiriladi, tovarlarning raqobatbardoshlik

normativlari bashorat qilinadi, asosiy bozorni egallash strategiyasi uniqlanadi. Ushbu strategiyani amalga oshirish bosqichida iste'inol tovarlari uchun quyidagi bosqichlar b yicha bozorni inikroscgmentlash amalga oshiriladi:

- 1) tovaming iloji boricha loyiqligi nuqtai nazaridan bir xildagi tovarlarni segmentlarga ajratish;
- 2) tlrma vazifalaridan va uning ziga xos imkoniyatlari, raqobatchilar nuqtai-nazaridan kelib chiqqan holda maqsadli segmentlarni tanlash;
- 3) har bir maqsadli bozorda tovaming z miga ega b lish;
- 4) maqsadli marketing dasturlarini ishlab chiqish.

Birinchi bosqich-tovar bozorlarini bir xil segmentda ajratish quyidagi usullar bilan bajarilishi mumkin:

- iste'molchilarning ijtimoiy-demografik tavsifi asosida;
- potensial iste'molchilarning tovarda izlaydigan nafi asosida;
- qiziqishlar va fikrlar (ijtimoiy-madaniy scgmentlash) va faollik atamalarida yozilgan yashash uslubi asosida;
- sotishdagi xulq-atvor tavsifi asosida (xulq-atvor segmenti).

Bozorni segmentlash, bozorni rganishning asosiy usulidir. Uning yordamida bozor (uning tarkibiy qismlari) segmentlarga b linadi. Bozor segmenti-bu iste'molchilar, tovarlar, raqobatchilarning shunday ajratilgan qismiki, ular uchun umumiy xususiyatlar xosdir.

Segmentatsiya usullarining har biri quyidagicha zining munosib va nomunosib tomonlariga ega. *Ijtimoiy-demografik segmentlash-gipoiezaga* asoslangan segmentlashning bilvosita usuli b lib, ijtimoiy-demografik profillarning turli-tumanligini iste'molchilarning q llab-quvvatlashlarida aniqlaydi. Ijtimoiy-demografik segmentlashning bir muncha zgamvchan q llanuvchi segmentlashiga joylashish, jins, yosh, daromad, jamoat qatlami va boshqalar kiradi.

Ishlab chiqarish-texnik maqsadidagi mahsulotlar bozorlaridagi segmentlar xaridor faoliyati k lamiga, tarmoq tasnifl, ju rofiy ahvoli, tashkilot faoliyati xarakteri, sotib olishni tashkil qilish

xususiyatiga (yetkazib berish muddati, tezligi, hisob-kitob shartlari va t lov usullariga) asoslanadi. Bozor segmentlari bevosita xaridorlar, vositachi xaridorlar va pirovard foydalanuvchiga mos ravishda amalga oshiriladi.

Naf b yicha segmentlash odamlarning qadrlar tizimidagi turli-tumanligida qayd etiladi.

Marketingni boshqarishda xaridorlarni segmentga b lish haqiqiy mijozlarni tanlashga yordam beradi. Korxonada xaridor segmentlarini yaxshi rganib chiqqandan s ng segmentni, bozorni tanlash vazifasi turadi. Marketingda bozorni tanlashning 4 xil usuli mavjud b lib, ular quyidagicha:

1. Umumlashtirilgan marketing.
2. Tabaqalashtirilgan marketing.
3. Markazlashgan marketing.
4. Diversifikatsiya.

Umumlashtirilgan marketing deganda bozorning hamma segmentlari uchun yagona umumiy tadbirlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish tushuniladi. Bu strategiyadan asosan juda mashhur tovar markasiga ega b lgan firmalar foydalanadi.

Tabaqalashgan marketingda tovar va marketing tadbirlari ayrim bozor segmentlariga moslashtirilgan b ladi. Bu marketing strategiyasidan asosan ommaviy iste'mol buyumlari ishlab chiqariladigan firmalar foydalanadi.

Markazlashgan marketing faqat bitta bozor segmenti uchun tovar ishlab chiqarilgandagina foydalaniladi. Bu marketing strategiyasidan asosan alohida xususiyatga ega b lgan tovarlar ishlab chiqarganda, chegaralangan mablag va imkoniyatga ega b lgan firmalargina foydalanadi. Bunda sotish hajmi juda yuqori b lmaydi, lekin firma bozorda yaxshi joylashib oladi.

Diversifikatsiya-marketing strategiyalarining eng zamonaviy usullaridan b lib, bir necha tarmoqlarda bir-ikki segment uchun tovar va marketing tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirishdir. Ushbu

marketing strategiyalarini tanlashda quyidagi omillar nazarda tutiladi: lovarning turi; firmaning ichami (katta-kichikligi); bozordagi mi; mabla lari; bozordagi raqobatchilarning mi; tovar markasining mashhurligi.

6.4. MARKETING SAMARADORLIGINI TAHLIL ETISH

Tashkilotning mulk shaklidan qafi nazar faoliyatini tahlil qilish strategik marketing bilan boshlanib, joriy (taktik) marketing bilan tugallanishi lozim. Marketing samaradorligining tahlilini quyidagi ketma-ketlikda amalga oshirish zarur:

- a) aniq tashkilotda marketing samaradorligini tahlil etish uslubiyatini ishlab chiqish;
- b) marketing samaradorligini tahlil etish, marketing xizmati tuzilmasi va boshqalar b yicha ishlami olib borish borasida tashkilot rahbarining buyru ini chiqarish;
- v) marketing xizmati tuzilmasini shakllantirish;
- g) axborot marketingi xizmati markazini yoki butun tashkilotni tuzish;
- d) tashkilot tuzilmasining marketing konsepsiyasiga mosligi mezonlarini baholash va tahlil etish, ma'lumotlar yi ish;
- e) boshqamv va ishlab chiqarish jarayonlarining marketing konsepsiyasiga mosligi mezonlarini baholash va tahlil etish, ma'lumotlar yi ish;
- j) tashkilotda marketing samaradorligi k rsatkichlarini tahlil etish va hisoblash, ma'lumotlar yi ish;
- z) tashkilotda aniq davrga m ljallab marketing samaradorligini oshirish dasturini ishlab chiqish, tasdiqlash va kelishish;
- i) dastumi joriy qilishni tashkil etish;
- k) dastumi joriy etishni ra batlantirish.

Marketing samaradorligini tahlil etish uslubiyati yuqorida qayd etilgan bosqichlardan kelib chiqqan holda quyidagicha namoyon b ladi:

1. Umumiy holat.

2. Tashkilot marketing xizmatining tuzilmasi, funksiyasi va vazifalari.
3. Marketing xizmati axborot markazining tuzilmasi, funksiyasi va vazifalari.
4. Ekspert guruhini shakllantirish va uning ishini tashkil etish;
5. Marketing konsepsiyasiga tashkiliy strukturaning muvofiqliligi mezonlarining tarkibi, ularni baholash va tahlil etish.
6. Tashkilotda boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlarining marketing konsepsiyasiga mosligi mezonlarining tarkibi, ularni baholash va tahlil etish.
7. Marketing samaradorligini baholash va tahlil etish tartibi.
8. Marketing samaradorligini oshirish dasturini ishlab chiqish, tasdiqlash va kelishish tartibi.
9. Marketing samaradorligini oshirish dasturini joriy etishni tashkil etish.
10. Marketing samaradorligini oshirishni raqamli baholash.

II. Ilova.

Ekspert guruhini menejment, marketing, iqtisodiyot va texnikani biladigan 5-7 nafar yuqori malakali mutaxassislardan shakllantirish tavsiya qilinadi. Ushbu guruhga iloji boricha tashqaridan bir-ikki mutaxassis va tashkilotdan yuqori bosh mutaxassislar kiritilgani ma'qul.

Umuman marketing samaradorligini oshirish bo'yicha dasturni joriy etish bo'yicha chora-tadbirlar tashkilot faoliyati samaradorligining quyidagi ko'rsatkichlarini yaxshilashga olib kelishi mumkin:

umuman tashkilot bo'yicha, shuningdek, ayrim tovarlar va bozorlar bo'yicha foyda;

- tovarlar va bozorlar turlari bo'yicha sotuv rentabelligi;
 - tovarlar turlari bo'yicha bozor ulushi;
- tashkilotning faoliyat yuritish barqarorligi.

ijtimoiy-iqtisodiy, ekologik, texnik samaradorlikning boshqa ko'rsatkichlari.

Tayanch iboralar: marketing, marketing tadqiqotlari, marketing xizmati vazifalari va funksiyalari, strategik marketing va strategik rejalashtirish, rekama, bozorni segmentlash, marketing samaradorligi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Marketing tadqiqotlari tamoyillariga nimalar kiradi?
2. Reklamaning asosiy vazifasiga nimalar kiradi?
3. Reklama bajaradigan maqsadlarining zaro bog'liqliklarini nechta guruhga ajratish mumkin?
4. Bozorni segmentlash deb nimaga aytiladi?
5. Ijtimoiy-demografik segmentlash nimaga asoslanib amalga oshiriladi?
6. Marketingda bozorni tanlashning necha xil usuli mavjud?
7. Firmaning strategiyasi qaysi bosqichda shakllantiriladi?
8. Marketing samaradorligining tahmini qanday ketma-ketlikda amalga oshirish *zarur*?
9. Marketing samaradorligini tahlil etish uslubiyati qanday bosqichlarni z ichiga oladi?
10. Marketing samaradorligini oshirish dasturini joriy etish b yicha chora-tadbirlar tashkilot faoliyati samaradorligining qanday k rsatkichlarini yaxshilashga olib kelishi mumkin?

VII BOB. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI SAMARADORLIGINIBAHOLASH

7.1. BOSHQARUV TIZIMINING IQTISODIY SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Hozir barchamizning oldimizda Respublikani qisqa vaqt ichida jahon bozoriga olib chiqish vazifasi turibdi. Buning uchun ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, boshqaruv apparati faoliyatini yakuniy natijalarga, bozor va mahsulot iste'molchilarining ehtiyojlarini to'la qondirishga yo'naltirish zarur.

Ma'lumki, mehnat unumdorligini oshirmasdan, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlamasdan, rahbar xodimlar va mutaxassislarning mas'uliyatini oshirmasdan turib ishlab chiqarish samaradorligini oshirib boimaydi.

Bugun besh, o'n yil oldinga nazar tashlar ekanmiz, bozor munosabatlarining poydevori aynan yaqin yillarda barpo etilishini unutmashimiz kerak.

Samaradorlik keng ma'noda ishning unumdorligi, ya'ni qilingan maqsadga minimal sarf-xarajatlar bilan erishishni tavsiflovchi tushuncha hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi deganda foydali yakuniy natijalarning ishlatiladigan yoki ishlatilgan resurslar hajmiga nisbati tushuniladi. Buni quyidagicha ifoda etish mumkin:

$$\xi_{ch} = \frac{Z_{\text{balans daromadi}}}{X_{\text{ch}} - \text{ishlab chiqarish xarajatlari}}$$

Boshqaruv tizimining samaradorligi deganda boshqaruv jarayonining, boshqaruv faoliyatining unumdorligi tushuniladi.

Boshqaruv tizimining daromad boshqaruv yiliga iqtisodiy samaradorligi (I_{bosh}) rejadagi yoki amalda olingan daromadning boshqaruv xarajatlariga nisbati bilan belgilanadi:

$$I_{\text{bosh}} = \frac{D_{\text{balans daromadi}}}{\Delta \text{as/z}^{\text{boshqaruv}} \text{ xarajatlari}}$$

7.2. BOSHQARUVNING TASHKILY KRSATKICHLARINI VATEXNIK VOSITALARINI JORIY QILISH SAMARADORLIGI

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini joriy qilishning iqtisodiy samaradorligi hisob-kitobi loyihalashtirish va joriy qilishning barcha bosqichlarida tkaziladi.

Loyihalashtirishdan oldingi bosqichda menejmentni tashkil etishni takomillashtirish zarurmi, bu samarali boshqaruvga olib keladimi- y qmi-aniqlash zarur.

Loyihalashtirish bosqichida boshqaruvning eng maqbul usullari, variantlar b yicha kapital sarmoyalar va sarf-xarajatlarning miqdorlari belgilanadi va aniqlab olinadi.

Ishlab chiqarish mnejmentini tashkil etishni takomillashtirish tadbirlari joriy etilganidan keyin amalda erishilgan samaradorlik miqdorini aniqlash lozim.

Tannarx b yicha iqtisodiy samaradorlik (S_{an}) quyidagi formulaga k ra aniqlanadi:

$$S_{an} = \frac{M_{lan}}{X_{bosh, lan}}$$

Bu yerda, M -mahsulot tannarxi.

A^{\wedge} -boshqaruv xarajatlari

Boshqaruvning samaradorligini aniqlash uchun boshqaruv xodimlari mehnatiga haq t lash fondining butun korxonajamoasi ish haqi fondiga nisbati (rejadagi va amaldagi)dan ham foydalaniladi:

$$c_{bosh} = \frac{5_{-v} \cdot x_{boshqaruv \ xodimlarining \ ish \ haqi}}{\wedge \cdot x_{umumiy \ ish \ haqi \ fondi}}$$

Asosiy fondlarning nisbatan tejalishi (T) hisob-kitobi quyidagi formulaga k ra aniqlanadi:

$$T = \frac{F_{af}}{F_{as}} = \frac{T - F_r}{F_{as}}$$

Bu yerda, F_{as} , F_{af} -asosiy va rejadagi davrlarda asosiy fondlarning rtacha yillik qiymati;

7-tovar mahsuloti sishining indeksi.

Iqtisodiy samaradorlikni aniqlash ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini joriy qilish masalasini hal qilishning

zarur sharti b lib hisoblanadi. Takliflar mahsuldorlikni oshirgan yoki xodimning mehnat sharoitlarini yaxshilagan taqdirdagina joriy qilish uchun qabul qilinishi mumkin.

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash paytida loyiha yechimlarini asoslash maqsadida iqtisodiy samaradorlik aniqlanadi, tadbirlar joriy qilinganidan keyin esa tadbirlarning unumdorligini aniqlash maqsadida amaldagi samaradorlik hisoblab chiqiladi.

13. MENEJMENTNING UTIMOYIY SAMARADORLIGI

Ijtimoiy samara deganda jamoada xodimlarning faolligini oshirishga k maklashadigan barqaror muhit, nisbatan qulay mehnat va maishiy shart-sharoitlarni yaratish, jamoani ijtimoiy rivojlantirish va unga xizmat k rsatish tushuniladi.

Ijtimoiy samarani miqdoriy hisoblab b lmaydi, uni korxonada r y beruvchi sifat zgarishlariga k ra aniqlash mumkin. Qator hollarda ijtimoiy samara bilvosita natijalar bilan lchanadi. Masalan, ijtimoiy-psixologik vaziyatning yaxshilanishi kadrlarning q nimsizligini qisqartirish va malaka saviyasini oshirish imkonini beradi.

Ayrim hollarda ijtimoiy natijalar ma'lum miqdoriy natijalarda zining bevosita ifodasini topadi. Masalan, korxonaning kadrlar bilan komplektlanganligining umumiy k rsatkichi (S_{kon}) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$o_{kom} = \frac{A''_{wm}}{A''_{wm} + x_{odimlarning amaldagi soni}} \cdot x_{odimlarning shtat b yicha soni}$$

Qabul qilinuvchi qarorlarai baholash harbir boshqaruv b inining eng muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Ammo bunday baholashni amalga oshirish juda qiyin. Uni boshqa yondosh k rsatkichlar orqali bilvosita amalga oshirish mumkin.

Bajarilgan qarorlar soni (S) shunday k rsatkich hisoblanadi. Qarorlaming bajarilishi k rsatkichi amalda bajarilgan qarorlar sonining qabul qilingan qarorlaraining umumiy soniga nisbati tarzida aniqlanadi:

$$Q_b \\ q \sim Q_q$$

Bu erda, 5 . - qarorlarnmg bajarilish ko rsatkichi,

Q_b - bajarilgan qarorlar ko rsatkichi,

Q - qabul qilingan qarorlar soni.

Bozor iqtisodiyoti eng avvalo xodimlarni ijtimoiy himoyalashga y naltirilgan b lishi lozim.

Barcha korxonalar, mulkchilik shaklidan qat'i nazar, barcha xodimlariga havfsiz mehnat sharoitlarini yaratib berishi shart. Shuningdek, ular xodimning so li i va mehnat qobiliyatiga yetkazilgan zarar uchun belgilangan tartibda javobgar b lashilari kerak. Korxonaz xodimlarining mehnat va maishiy sharoitlarini muntazam yaxshilab borishi, uy-joylar, tibbiyot muassasalari, so lomlashtirish va sport majmualari, madaniyat muassasalarini barpo etishi lozim.

7.4. ISHLAB CHIQRISH MENEJiMENTINING SAMARADORLIK OMILLARI

Samaradorlik tushunchasining keng miqdordagi talqinlari mavjud, masalan: samara-bu yakun, faoliyat natijasi, unda samaradorlik kerakli natijaga erishishni ta'minlovchi samaraning resurslarga b l-gan nisbatini tavsiflaydi.

Samaradorlikni z navbatida ichki va tashqi samaradorlikka ajratish mumkin.

Ichki samaradorlik-bu tejamkorlik (iqtisod qilish),ya'ni mavjud resurslarni eng yaxshi (optimal)ravishda taqsimlash va foydalanish imkoniyatidir.

Tashqi samaradorlik-tashkilotning maqsadlariga erishish darajasini belgilaydigan menejment natijasini bildiradi.

Ishlab chiqarish samaradorligi firma yoki uning ishlab chiqarish b linmalari amal qilishining yakuniy natijasi b yicha aniqlanadi va tashkiliy-boshqaruv faoliyatining darajasini aks ettiradi. Yana shuni alohida ta'kidlash joizki, «Ishlab chiqarish samaradorligi» tushunchasini «ishlab chiqarish boshqaruvi samaradorligi» tu-

shunchasidan ajrata olish kerak. Ishlab chiqarish samaradorligi deganda yakuniy natijalarning qoilaniladigan yoki sarflangan resurslarga nisbati (munosabati), ya'ni ishlab chiqarish natijasi (samaradorligi) va xarajatlari, rtasidagi tafovut tushuniladi. Bu tushuncha ishlab chiqarish tartibining dinamik jarayoniga baho beradi va undagi sifat zgarishlarini aks ettiradi.

Ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi deganda bevosita boshqaruv jarayoni, boshqaruv faoliyati natijaviyligi tushuniladi. Boshqacha aytganda, samaradorlikning umumiy maqsadi (oyasi) quyidagicha ifodalanishi mumkin: ishlab chiqarishni shunday takomillashtirish lozimki, bunda odamlar zlarini qattiq urintirmasdan yuqori samaradorlik bilan ishlasin.

Samaradorlik unumdorlik k rsatkichi sifatida natija bilan xarajatning zaro oichamli b lishini talab qiladi. Keyingisi sifatida daromad faoliyatning s nggi natijasi qaraladi, xarajat sifatida esa, asosiy ishlab chiqarish fondlari va aylanma vositalar k rib chiqiladi. Ammo natija-iqtisodiy tushuncha sifatida keng talqinga va k p shaklli k rinishga ega.

Ishlab chiqarishda unumdorlik sotilgan mahsulot va uni tayyorlashga ketgan mehnat sarfmi bildiradi. Ushbu k rsatkich tayyorlangan hamda sotilgan mahsulot va jonli, shuningdek mahsulotga aylantirilgan mehnat nisbati sifatida ham keltirilishi mumkin. Ushbu k rsatkich natijaviylikning oldingi k rsatkichlari clementini ham zida namoyon etishi mumkin. Shuningdek, mahsulot sotilishi hajmi mahsulotning sifati va uning hajmiga bogiiq. Hisob-kitobda ushbu mezonning foydalanilishi jonli va mahsulotga aylangan mehnat majmuasini tejamkorlik bilan bogiaydi.

Samaradorlik va unumdorlik tushunchalari-sinonim tushunchalardir. Unumdorlikda turib qolish-samarasizlikning asosiy sababidir. Samaradorlikni oshirishuchun ishlabchiqarishningk pgina omillarini hisobga olish zarur, ulardan eng asosiylari-bu sifat va raqobatbardoshlikdir. Unumdorlikning sifat va raqobatbardoshlik rtasidagi zaro bogiiqligi-samaradorlikning eng asosiy muammosidir. Samaradorlikni aniqlash va oichash usullarini qidirish,

samaradorlikni ta'minlovchi maqsadlar r yxatini belgilash va hoshqalar shular jumlasidandir.

Samaradorlikni unumdorlikning funksiyasi sifatida tahlil qilib, samaradorlik butun boshqaruv jarayonini inson resurslariga bevosita ishlab chiqarish jarayoni orqali ta'sir etish yordamida boshqaradi. Unumdorlik bevosita samaradorlik bilan va cheklangan resurslarni mahsulotga yoki xizmatga aylantirishni tejash bilan bo'liq.

Ishlab chiqarishni boshqarishga e'tiborning oshganligi menejerdan unumdorlikni oshirishga e'tibor qaratishni talab etadi, chunki uning sishi ishlab chiqarish samaradorligining oshishiga va boshqa zaro bo'liq iqtisodiy omillar, ya'ni tashkilotning bozordagi holatidan to mahsulotining narxi va ishchilarning qoniqishigacha ijobiy ta'sir etadi; bozorlarni, savdo hajmini, foydalilikni, raqobatbardoshlikni k paytiradi, solishtinna xarajatlarni pasaytiradi.

Sifat-samaradorlikning eng muhim omillaridan biri hisoblanadi. Boshqaruvchilar birinchi navbatda ishlab chiqarishning foydalilik darajasi va xarajatlar k rsatkichlariga z e'tiborini qaratadilar, rivojlangan tashkilotlar tajribasi shuni k rsatadiki, sifat-samara-dorlikning eng muhim strategik elementidir.

Mahsulotning yuqori sifati ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytiradi, raqobatbardoshlikni oshiradi, bozor talablariga t liqroq mos keladi, mahsulotning iste'mol qadri (qiymati), tashkilotning qiyofasini, obrazini yaratadi.

Tashqi muhit omillari ham samaradorlikka ta'sir etadi va bozordagi ahvolni saqlab qolish uchun boshqaruvchi ularning ta'sirini oldindan k ra bilishi va iloji boricha ularning ta'sirini bartaraf etishi lozim. Ularga quyidagilar kiradi: energoresurslarning qimmatligi, ekologiyaning buzilishiga ijtimoiy javobgarlik, mehnat muhofazasi, so'liqni saqlash, inflyatsiya, soliqlar, xizmatlar sohasining sishi, jamiyatdagi ijtimoiy zgarishlar, xalqaro raqobat va boshqalar. Ichki muhit omillari-tashkilot faoliyatining unumdorligi va samaradorligini oshirishda asosiy vositadir. Har bir menejer shuni esida tutishi lozimki, raqobat bozorda yutiladi, tashkilotda esa yutqaziladi. Shuning uchun ishlab chiqarishni boshqarish tamoyillarini bilish boshqaruvchiga

tashkilotning hamma ichki muammolarini hal qilishga, ishlab chiqarish samaradorligiga erishishga yordam beradi.

7. 5. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISH Y NALISHLARI

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish resurslarni zlashtirish borasidagi umumdavlat ahamiyatiga molik yirik muammolarni hal qilish va respublikaning ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish maqsadlaridan kelib chiqadi.

Birinchidan, menejmentni takomillashtirish respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim muammolarini hal qilishga yordam berishi lozim. Bu agrosanoat kompleksi, yoqil i-energetika, qurilish va ma'danli xom ashyo majmualari, sogiiqni saqlash va ekologiya, informatika-mohiyat e'tibori bilan iqtisodiyotning barcha muhim tarmoqlaridir.

Respublikada yangi ishlab chiqarish sohalarini yaratish va eskilarini modernizatsiya qilish, yangi texnologiyalarni joriy qilish b yicha katta ishlar amalga oshirilmoqda. Bu esa boshqamvni tashkil etishni takomillashtirishni talab qiladi.

Tub bozor islohotlarini amalga oshirish davrida respublika iqtisodiyoti oldida turgan muhim vazifalardan biri tovar bozorini tez va samarali boyitish, import «injiqliklari»ga butkul bogiiqlikni tugatish hisoblanadi. Sanoat, qurilish va agrosanoat kompleksining tovar ishlab chiqaruvchi tarmoqlarini rivojlantirish zarur.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish aynan shu muammolarni hal qilishga y naltirilishi lozim. Darvoqe, keskin tovar taqchilligi natijasida ishlab chiqarish innovatsiyalarga nisbatan ta'sirchanligini y qotishi mumkin. Bu holda korxonalar ishlab chiqarishni yangilamasdan ham bemalol faoliyat k rsata oladilar.

Ishlab chiqarish menejmenti holati uni takomillashtirish choralarni kompleks ishlab chiqish, istiqbolli tashkiliy-iqtisodiy modelni ishlab chiqish zaruratini belgilaydi. Menejmentni takomillashtirish y nalishlari asoslab berilgan taqdirda harakatdagi

boshqaruv obyektida eng avvalo birinchi galda hal qilinishi lozim bo'lgan vazifalar, «tor joylar» (boshqaruvning tezkorligini oshirish, qarorlarni muvofiqlashtirish, boshqaruv b yicha k p mehnat talab qiladigan ishlarni qisqartirish, tashkiliy tuzilma va boshqaruv usullarini takomillashtirish va h. k.) belgilanadi.

Bu vazifalar asosida boshqaruvning dastlabki iqtisodiy-tashkiliy modeli yaratiladi. Aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun mavjud ishlab chiqarish menejmenti tahlil qilinadi va uning rivojlanish an'analari aniqlanadi. Shu asosda k makchi va normativ matcriallar (namunaviy shtat r yxatlari, axborot tuzilishi, tizimi, texnik jihozlash normasi va h. k.) hisobga olingan holda, ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirishning kompleks loyihasi ishlab chiqiladi. Menejmentni takomillashtirish ham boshqamvchi, ham boshqariluvchi tizimlarni qamrab oladi.

Boshqamvchi tizimda menejmentni tashkil etishni takomillashtirishning asosiy y naliqlari quyidagilar hisoblanadi:

1. Boshqamv funksiyalari va tashkiliy strukturani takomillashtirish.

2. Boshqamv texnikasi va texnologiyasi, boshqamv apparatida ishni tashkil qilish.

3. Boshqamv ishini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

4. Boshqamvning axborot bazasi, ma'rumotlarni r yxatga olish tizimi, ularni boshqamv apparatiga uzatish shakl va usullarini takomillashtirish.

5. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini takomillashtirish.

6. Boshqamv ishining shart-sharoitlarini yaxshilash.

7. Boshqamv apparati xodimlarining ish vaqtidan foydalanishini tartibga solish.

8. Boshqamv usullarini tartibga solish.

9. Boshqamv apparatidagi turli b limlarning faoliyatini uy unlashtirish.

10. Jamoada barqaror ijtimoiy-mhiy muhitni yaratish va h. k.

Korxonada va tashkilot miqyosidagi ishlab chiqarishda boshqaruv samaradorligini oshirish bir-biri bilan aloqador boshqaruv tushunchisi va tavsiflar (xarakterlar) turlari bilan ham bog'liq. Boshqaruvni baholashda quyidagilardan foydalaniladigan eng ko'p tarqalgan tavsiflar quyidagilar hisoblanadi:

- tezkorlik, ya'ni boshqaruvdagi hatti-harakatlarning ishlab chiqarish maqsadlari, vazifalari va ehtiyojlari bilan muvofiqligi;
- oqilona (ratsionallik), yoki boshqaruvni takomillashtirish, ya'ni uning ishlab chiqarish va boshqaruvning tashkiliy jihatdan yuqori hamjihatligini ta'minlash qobiliyati, bu esa markazlashtirish, ixtisoslashtirish va boshqaruv faoliyatining boshqaruv tashkiliy jihatlarida namoyon bo'ladi;
- tejamlilik, yoki boshqariladigan obyektga nisbatan mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarning eng kam xarajat bilan ta'sir ko'rsatish qobiliyatini ifodalaydigan boshqaruv natijaviyligi.

Korxonani boshqarish sifati mehnat unumdorligiga ta'sir ko'rsatuvchi eng muhim omil hisoblanadi. Korxonada samarali ishlashi uchun boshqaruv tizimlarini takomillashtirish zarur. Kuchli raqobat sharoitida rahbariyat kechagi optimal qarorlar bugun keraksiz bo'lib qolishi mumkinligini anglashi lozim. Korxonada miqyosida ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qilingan tadbirlar samaradorligini belgilash quyidagicha amalga oshirilishi.

Boshqarishni takomillashtirish tadbirlari boshqaruv devonini qisqartirish, uning tashkiliy tarkibini ixchamlashtirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkoniyatini beradi. Bu natijalarga erishilganlik darajasi quyidagi ko'rsatkichlarda aksini topadi.

- yillik iqtisodiy samara;
- mehnat unumdorligining oshishi;
- qo'shimcha sarflangan kapital qaytarilish muddati.

Boshqaruv devonining qisqarishi oqibatida ish haqi fondi tejaladi. Bu esa o'z navbatida mahsulot tannarxining pasayishiga olib keladi.

$$T = T_{ih} \cdot I_{bq} \cdot (i + S_{bV} / 100)_{aj}$$

in crda: 7^{\wedge} -tejalgan ish haqi; 7 -qisqartiriladigan boshqaruv dovonu xodimlari soni; IH_{ft} -boshqaruv devonida band boigan xodimlarning rtacha ish haqi; S .-ijtimoiy su urtaga ajratmalar foizi.

Joriy qilingan tadbirlar natijasida ishlab chiqarilgan jami mahsulot tannarxi quyidagicha hisoblanadi:

$$2 \quad 1 \quad \ll$$

Bu erda, $7'$, va $?_2$ -tadbir joriy qilingungacha (7,) va joriy qilinganidan s ng (T_2) jami ishlab chiqarilgan mahsulotning tannarxi

Tayanch iboralar: Samaradorlik, samaradorlikmezonlari, x jalik yuritish subyektlari, mehnat, mehnat boshqaruvi, samaradorlikni baholash, foyda, xarajatlar, boshqaruv xarajatlari, ish haqi, ijtimoiy samaradorlik, boshqarishni takomillashtirish tadbirlari.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Menejmentning iqtisodiy samaradorligi nima uchun baholanadi?
2. Ishlab chiqarishning samaradorligi bilan menejment samaradorligi rtasidagi farq nimada?
3. Mahsulot tannarxi b yicha menejmentning samaradorligi qaysi formulaga k ra aniqlanadi?
4. Menejmentning iqtisodiy samaradorligi qaysi hollarda aniqlanadi?
5. Natija qanday shaklli k rinishga ega?
6. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik rtasidagi farq nimada?
7. Mehnat unumdorligiga ta'sir k rsatuvchi eng muhim omil nima?
8. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish qanday maqsadlardan kelib chiqadi?
9. Boshqaruvni baholashda q llaniladigan eng k p tarqalgan tasniflami sanab bering?
10. Boshqaruv devonining qisqarishi oqibatida nima tejaladi?

XULOSA

Bozor iqtisodiyoti sharoitida raqobat muhitining mavjudligi ishlab chiqarish sifatini va uni boshqarish muammolariga katta ahamiyat berish zaruriyatini keltirib chiqaradi. Shuning uchun korxonalar ishlab chiqarayotgan mahsulot, tovar va xizmatlarni jahon standartlariga mos ravishda ishlab chiqarish hozirgi kunning dolzarb vazifasi hisoblanadi. Agar mahsulot yuqori sifatli, jahon standartlariga javob beradigan bo'lsa, bu ishlab chiqarilayotgan mahsulot raqobatbardosh bo'lishidan dalolat beradi.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda jiddiy raqobat, kurash sifatini oshirish dasturlarini ishlab chiqishga sabab bo'ladi. Mahsulot va xizmatlar sifatini baholash uchun obyektiv kriterialarni ishlab chiqish zarurati tuziladi. Bu kriterialar mahsulotning muvofiqlik sertifikatini bilan tasdiqlanadi. Hozirgi kunda aynan mahsulotning xalqaro sifat standartlariga muvofiqligini tasdiqlovchi sertifikat mahsulot yetkazib berish haqida bitim tuzish uchun muhim omil sifatida ko'riladi.

Sifatini oshirish xarajatlarni kamaytirib, bozor ulushi hamda ishlab chiqarish samaradorligiga erishishga ko'maklashadi.

Shunday qilib, har qanday ishlab chiqarishni rivojlantirish, uning raqobatbardoshligini oshirish va uning bozordagi ulushini egallashi va uni saqlab qolishi uchun mahsulot sifatini oshirishga katta e'tibor berish lozim. Bularning barchasiga faqat samarali boshqarish orqaligina erishish mumkin.

Bundan ko'rinib turibdiki, har qanday ishlab chiqarishni samarali amalga oshirish uchun ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish zarur. Ishlab chiqarish jarayonini to'g'ri tashkil etish va uni samarali boshqarish hisobigagina tashkilot va korxonalar ulushiga qo'yilgan maqsadlariga erishishi mumkin.

TESTLAR

1. Detallarni yetkazib berish usuli, ya'ni ishlov berish partiyalarda amalga oshiriladigan, operatsiyadan operatsiyaga esa faqat barcha partiyalarga ishlov berilgandan keyingina tish usuli qaysi usul hisoblanadi?

- a) parallel;
- b) ketma-ket;
- c) aralash;
- d) to'g'ri javob bo'lmaydi.

2. Birlik va kichik seriyali ishlab chiqarishda odatda quyidagilardan qaysi biri qo'llaniladi:

- a) harakatning ketma-ket turi;
- b) parallel;
- c) ketma-ket va aralash;
- d) to'g'ri javob bo'lmaydi.

3. Asosiy ishlab chiqarish jarayoni qanday funksiyalarga bo'linadi:

- a) tayyorlovchi, qayta ishlovchi va yigirma;
- b) tayyorlovchi, qayta ishlovchi va yigirma va asosiy vashtiladigan qayta ishlovchi;
- c) tayyorlovchi va transport;
- d) to'g'ri javob bo'lmaydi.

4. Jihozlar uchastkasi texnologik tayyorgarlik tartibida qanday joylashtiriladi:

- a) kelishilgan;
- b) to'g'ri aniqlikda;
- c) ritmik;
- d) to'g'ri javob bo'lmaydi.

5. Ishlab chiqarish davrining davomiyligi - bu:

- a) qayta ishlanadigan buyumni ishlab chiqarish vaqti;
- b) ikkita detalni qayta ishlash oraliq vaqtidagi vaqt;

- c) navbatdagi teng miqdordagi buyumlarni ishlab chiqarish orali idagi vaqt;
 - d) t ri javob y q.
6. Harakatning parallel turi quyidagi qaysi holatlarda q llaniladi:
- a) detallar operatsiyalardan operatsiyalarga donali yoki unchalik katta boimagan partiyalarda tkazilganda;
 - b) detallar operatsiyalardan operatsiyalarga faqat butun partiyalarda tkazilganda;
 - c) partiyadagi ayrim detallar bir paytning zida qisman ikkita yoki bir nechta operatsiyada qayta ishlanganda;
 - d) t rijavob y q.
7. Harakatning parallel turi qanday ishlab chiqarishda q Haniladi:
- a) faqat seriyali ishlab chiqarishda;
 - b) donali va ommaviy ishlab chiqarishda;
 - c) yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishda;
 - d) t rijavoby q.
8. Ishlab chiqarish jarayonining borishi:
- a) faqat vaqtda;
 - b) vaqtda va fazoda;
 - c) faqat fazoda;
 - d) t rijavoby q.
9. Bitta ish rniida bajariluvchi texnologik tayyorgarlikning tugallangan qismi:
- a) texnologik tish;
 - b) texnik operatsiya;
 - c) yordamchi tish;
 - d) t rijavoby q.
10. Asosiy ishlab chiqarish jarayoni-bu;
- a) korxonada ichida foydalanadigan mahsulotni tayyorlash jarayoni;
 - b) boshlan ich xom ashyo va materiallarning mahsulotga aylanish jarayoni;
 - c) texnologik tayyorgarlikni bajarish uchun ishlab chiqarish qurollarining yi indisi;
 - d) t rijavoby q.

11. Texnologik jarayon-bu:
 - a) mahsulotning tarkibi, hajmi va shakli zgaradigan jarayon;
 - b) mahsulotning tarkibi, hajmi va shakli zgarishiga olib kelmaydigan jarayon;
 - c) texnologik tishning tugallangan qismi;
 - d) t rijavoby q.
12. Hech qanday mahsulot yaratilmaydigan mehnat jarayoni-bu:
 - a) yordamchi ishlab chiqarish jarayoni;
 - b) asosiy ishlab chiqarish jarayoni;
 - c) xizmat k rsatuvchi ishlab chiqarish jarayoni;
 - d) t rijavoby q.
13. Tayyor mahsulotni sotish b yicha foydali harakatlar kompleks:
 - a) mahsulotning tarkibi, hajmi va shaklining zgarishiga olib keladigan jarayon;
 - b) tayyor mahsulotni sotish b yicha foydali harakatlar majmuyi;
 - c) mahsulotning tarkibi, hajmi va shaklining zgarishiga olib kelmaydigan jarayon;
 - d) t rijavoby q.
14. Buyum - bu:
 - a) bitta ish joyida bajariladigan texnologik jarayonning tugallangan qismi;
 - b) ishlab chiqarishda tayyorlashga taalluqli b lgan xohlagan mehnatpredmeti;
 - c) ishlab chiqarish jarayonining asosiy tuzilmaviy birligi;
 - d) t ri javoby q.
15. Proporsionallik-bu:
 - a) asosiy, yordamchi va xizmat k rsatuvchi jarayonlar orasidagi proporsiyani aniqlashni kuzatish;
 - b) davriy rejalashtirilgan takrorlanuvchi ishlab chiqarish jarayoni;
 - c) aralash uchastkalarda ishlaming boshlanish va tugallanish muddatlarining zaro kelishuvi;
 - d) t ri javoby q.

16. Yol iz murakkab ishlab chiqarish jarayoni turli qismlarining z vaqtida bir paytning zida bajarilishi-bu:

- a) parallellik;
- b) kelishuvchanlik;
- c) proporsionallik;
- d) t ri javob y q.

17. Ishlab chiqarish jarayoni-bu:

- a) boshlan ich materiallar tayyor mahsulotga aylanadigan zaro aloqadagi mehnat jarayonlarining yi indisi;
- b) zida buyum holatining zgarishi b yicha texnologik tayyorgarlikning bir qismi;
- c) tayyor mahsulotni ishlab chiqarish va sotish b yicha foydali harakatlar yi indisi;
- d) t rijavoby q.

18. Butun reja davomida teng miqdordagi mahsulotni yaratish uchun sharoit yaratiladigan jarayon-bu:

- a) ritmiklik;
- b) parallellik;
- c) proportsionallik;
- d) t ri javoby q.

19. Yangi texnika yaratilish jarayonida quyidagi bosqichlardan tadi:

- a) ilmiy tadqiqot, texnik ishlanma, moddiy zlashtirish;
- b) ilmiy tadqiqot, texnik-loyihaviy ishlanma, ishlab chiqarishni zlashtirish;
- c) ilmiy tadqiqot, texnik-loyihaviy ishlanma, tashkiliy tayyorgarlik;
- d) t ri javob y q.

20. Texnologik jarayonni ishlab chiqarish qanday amalga oshiriladi:

- a) konstruksiyani texnologikka qayta ishlagandan keyin;
- b) qayta ishlaguncha;
- c) t rijavoby q.

21. Konstruksiyaning detallashtirilish darajasi nimaga bo'liq b' ladi:

- a) detallar turiga;
- b) ishlab chiqarish turiga;
- c) t'ri javoby q.

22. Umuman va konstruktorlik xujjatlashtirishda texnik jarayonlarni tuzatish:

- a) konstruktorlik tayyorgarlik;
- b) texnologik tayyorgarlik;
- c) texnik tayyorgarlik;
- d) t'ri javoby q.

23. Quyidagilardan qaysi biri mahsulotni ishlab chiqishni loyihalashtirishning boshlan'ich bosqichi bo'ib hisoblanadi:

- a) texnik vazifa;
- b) loyihaning eskizi;
- c) texnik loyiha;
- d) t'ri javoby q.

24. Ishlab chiqarishning texnologikligi k'rsatkichlari qanday b' lishi mumkin:

- a) bevosita va bilvosita;
- b) mutlaq va nisbiy;
- c) t'ri javoby q.

25. Eksperimentlashtirish jarayoni qayerda qo'laniladi:

- a) ommaviy ishlab chiqarishda;
- b) seriyali ishlab chiqarishda;
- c) donali ishlab chiqarishda;
- d) t'ri javoby q.

26. Quyidagilardan qaysi biri ishlov berish usullariga bo'liq boigan xarajatlar deyiladi:

- a) texnologik tannarx;
- b) rejaviy tannarx;
- c) t'ri javoby q.

27. Buyumning belgilanishi, qo'lanilish sohasi, ekspluatatsiyasi, texnik va iqtisodiy talablari nimani aniqlaydi.

- a) texnik vazifani;
- b) texnik loyihani;
- c) eskiz loyihani;
- d) t ri javoby q.

28. Buyumning umumiy k rinishi, uning asosiy oyasi nimani aniqlaydi:

- a) texnik vazifani;
- b) texnik loyihani;
- c) eskiz loyihani;
- d) ishchi loyihani;
- d) t ri javob y q.

29. Quyidagilardan qaysi birini tuzishda detalning geometrik shakli va hajmi hisoblanadi, materiallar tanlanadi va tayyorlanadi:

- a) texnik vazifani;
- b) texnik loyihani;
- c) eskiz loyihani;
- d) t ri javob y q.

30. Sifatni nazorat qilish qaysi- tizimostiga taaalluqli:

- a) ta'minlovchi;
- b) rejalashtiruvchi va nazorat qiiuvchi tizimostiga;
- c) qayta ishlovchi;
- d) t ri javoby q.

31. Joriy ishlarni amalga oshirishni rejalashtirish va nazorat qilish kimning vazifasi:

- a) ishlab chiqarish menejerlarining;
- b) yuqori b in menejerlarining;
- c) quyi b in menejerlarining;
- d) t ri javob y q.

32. Mehnat unumdorligini lchashning qanday usuli mehnat unumdorligini boshqarish uchun ustuvor hisoblanadi?

- a) qiymatusuli;
- b) mehnat usuli;
- c) natural usul;
- d) z fikringizni tushuntiring.

MASALALAR

1. Agar xarajatlar summasi ishlab chiqarilgan detallar partiyasi sonidan, uning hajmidan qat'i nazar $V=8000$ s mni, bir ishlab chiqarilgan detallarga ketgan xarajatlar esa $R/P=5$ s mni tashkil etadigan b lsa, detallar partiyasi $p=750$ donani tashkil etgandagi har bir detalni barcha va butun partiyani tayyorlashga ketadigan tannarxni toping:

2. Agar operatsiyalar b yicha ishlov berishning mehnat hajmi b yicha: 005-4 min., 010-2 min., 015-5 min, 020-4 minutni tashkil etadigan b lsa 6 donadan iborat b lgan harakatning ketma-ket turlarida detallar partiyasiga ishlov berishning ishlab chiqarish davrining davomiyligini aniqlang. Detallarni yetkazib berish donali. Harakatning barcha turlari uchun grafik tuzing va ushbu harakat turlari samaradorligi haqida xulosalar chiqaring.

3. Detallarni tayyorlash uchun texnologik jarayonning ikki varianti ishlab chiqilgan: qirqish va qoliplashga ishlov berish. Quyida keltirilgan ma'lumotlar asosida yillik 900 dona tayyorlash dasturi b yicha qaysi variantning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini aniqlang.

Boshlan ich ma'lumotlar	Variantlar	
	Qirqish	Qoliplash
Materialning qiymati, s m/dona	40	30
Asosiy ish haqi, s m/dona	0,95	0,32
Q shimcha ish haqi, %	12	12
Ijtimoiy su urtaga ajratish,%	15	15
Uskuna va sozlashlarga sarflar, s m/yil	35	120

4. Quyidagi ma'lumotlar asosida detallarga ishlov berish revolverli stanok rninga t rt shpindelli avtomatda amalga oshirilsa, yiliga qanday miqdordagi detallarning maqsadga muvofiqligining kritik dasturini aniqlang.

Boshlan ich ma'lumotlar	Variantlar	
	Revolverli stanokda	T rt shpindeli stanokda
Stanokchining ish haqi, s m/dona	15	5
Ekspluatatsiya qiymati, s m/dona		
Stanokda	4	6
Asbob-uskunada	3	3
Stanok amortizatsiyasi, s m/dona	4	8
Uskunalarni sozlashga va ekspluatatsiya qilishga sarflar, s m/yil	12	38

5. Agar mexanizmning yuk k tarish qobiliyati 5 tonnani, tsikllar soni - 10tani, yuk k tarish qobiliyati b yicha mashinalardan foydalanish koeffitsiyenti - 0,8, sutkalik yuk aylanishi - 640 tonnani va sutkasiga transport-yuk k tarish uskunasi (TYKU) ishlari soatlari soni-8 ni tashkil etsa, transport-yuk k tarish uskunasi miqdorini aniqlang.

6. Agar oyiga (30 kunda) ombordan 10000 tonna yuk tsa, bunda yukning 3000 tonnasi 10 kun saqlansa, 2000 tonnasi-5 kun, 4000 tonnasi - 8 kun va 1000 tonnasi 7 kun saqlangan b lsa, saqlashning umumiy sonini tonna-kunlarda toping.

7. Quyidagi jadvalda ikkita davrda mahsulotni yaratishga ketadigan vaqt va uni ishlab chiqarish xarajatlari haqida ma'lumotlar keltirilgan. tgan va hisobot davridagi ishlab chiqarishning mehnat unumdorligini zaro taqqoslang.

K o'rsatkichlar	Shartli belgilar	Uchun davr	Hisobot davri
1. Ishlab chiqarilgan buyum (dona)	g	3000	3500
2. Ishlangan kishi/soat	T	600	550
3. Bitta kishiga t u ri keladigan r tacha mahsulot kishi/soat (1 -satr/2-satr)	W	5	6
4. Mahsulot birligining mehnat hajmi, soat/dona (2-satr/1-satr)	t	0,2	0,17

8. Omborda yuklarni yuklash uchun soatiga 20 tonna mehnat unumdorligiga ega bo'lgan 6 ta yuklash mexanizmlari mavjud. Agar 5000 tonna yukni 10 kun mobaynida yuklash zarur bo'lsa, mexanizmlarning sutka davomida ishlashi davomiyligini aniqlang.

9. Firma yil ($N=12$ oy) davomida bir xil tarzda umumiy murakkablikdagi $D=3000$ dona buyumni sotadi. Vaqt birligida (bir oyda) saqlash xarajatlari $N=20$ s m/ donani tashkil etadi. Buyurtma xarajatlari $O=200$ s m/buyurtmani tashkil etadi. Zaxiralarni (buyurtma ko'iamini) t aldirishning optimal hajmini toping.

10. Agar partiyadagi detallar soni $n=40$ ta, operatsiya b ayicha bitta detalga ishlov berish turli xil harakatlarda: $t_1=1,5$ min.; $t_2=1,5$ min.; $t_3=0,5$ min.; $t_4=2,5$ min.; tayyorlash takti $r=25$ minutni tashkil etsa, detallar partiyasiga ishlov berish jarayonining umumiy davomiyligini aniqlang.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. *Karimov I. A.* Xavfsizlik va barqaror taraqqiyot y lida. T.6. - T: « zbekiston», 1998. - 429 b.
2. *Karimov I. A.* Biz z kelajagimizni z q limiz bilan quramiz. T.7-T: « zbekiston», 1999. - 410 b.
3. *Karimov I. A.* Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot - pirovard maqsadimiz. T.8 - T: « zbekiston», 2000. - 522 b.
4. *Karimov I. A.* Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz. T.9-T: « zbekiston», 2001. - 432 b.
5. *Konuep O.* MapKCTHHr. MeHeipKMeHT/Ilep. c aHi;i. - CTI6.: nnrep, 1999.
6. *Jla\i6en)K.)K.* CpаTerHHecKHH MapKCTHHr. EBponcicKaa nepcneKTHBa/ nep. c dpraHH, - Cn6.: HayKa, 1996.
7. *OamxymdwiOG P. A.* OpraHH3an.HH npon3BOACTBa. y*ie6HHK. - M.: HHOPA, 2003.
8. MeHea>KMeHT (CoBpeMenHbiH POCCHCKHH MCHCIPKMCHT). YMC^HHK. / Iloa. pen, O. M. PыHHOBa H M. Jl. Pa3ы. - M.: OBK npecc, 2000.
9. *repMozeuoea Jl. IO.* 3pцeKTHBHaji peKjiaMa B POCCHH. npaKTHKa H pckOMCHflajHH. - M.: PыcnapTHep, 1994
10. *OKpemiJioe B. B.* YnpaB/ieHHe KaMeTBOМ. VMC6HHK /IJJI By3OB. 2-e ma.. - M.: 3KOHOMHKa, 1998.
11. *Paii36epz B. A.* Kыc ynpaBJieHHH SKOHOMHKOH. - Cn6.: nHTep, 2003.
12. *repmimea M. H.* MeHenacMeHT. yne6HHK. -3-e H3U, nepera6. H non. - M.: IOHHTH, 2002.
13. *Zaynutdinov Sh. N.* va boshqalar Menejment asoslari. - T: «Moliya» 2001. -208 b.
14. *Jlacpma /J. K.* 3pцeKTHBHOCTh MЧeA>KMeHTa opraHH3au.HH. YMe6Hoe nocobne. - M.: PыcKaa uejiOBaa jiiHTepaTypa, 1999.
15. *JJebedeo O. T., KaiwoecKaa A. P.* OCHOBM MeneipKMeHTa. YMe6. nocobnc/ H3ii.2-e. - Cn6.: «MHM», 1998.
16. MeHeAJKMeHT B CTpoHTejibCTBe. y¹ie6. nocobne. /Ilofl pe/j. H. C. CrenaHOBa. - M.: KjpaфiT, 1999.
17. *MecKou M. H ap.* OCHOBH MenejxyKMQma. - M.: /tejiolTD, 1995.
18. *Nurimbetov R. I.* «Ishlab chiqarish menejmenti» fanidan uslubiy k rsatma va nazorat ishlari t plami. - T: TAQ1-2005.
19. *Sharifx jaev M., Abdullaev Yo.* Menejment: 100 savol va javob. - T.: «Mehnat», 2000. -552 b.

MUNDARIJA

Kirish.....	3
-------------	---

I bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTNING METODOLOGIK ASOSLARI

1.1. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mohiyati, vazifalari va mazmuni.....	5
1.2. Ishlab chiqarish va ishlab chiqarish jarayonlarini boshqarish mohiyati.....	7
1.3. Operatsiyalarni boshqarish.....	10
1.4. Ishlab chiqarishda menejmentning funksiyasi, turlari va saviyalari.....	14

II bob. ISHLAB CHIQRISH TIZIMINI BOSHQARISH

2.1. Ishlab chiqarishni boshqarishga tizimli yondashish.....	20
2.2. Ishlab chiqarish tizim sifatida.....	22
2.3. Ishlab chiqarish tizimlarining turlari.....	24
2.4. Ishlab chiqarish tizimlarini loyihalashtirish.....	27
2.5. Ishlab chiqarish tuzilmalarining turlari.....	29

III bob. ISHLAB CHIQRISHDA BOSHQARUV QARORLARINI IQTISODIY ASOSLASH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH

3.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati, turlari va turkumlanishi.....	33
3.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari.....	37
3.3. Qaror qabul qilishda tavakkalni baholash.....	38
3.4. Ishlab chiqarishda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish texnologiyasi.....	41
3.5. Qarorlarni iqtisodiy baholash.....	44

IV bob. ISHLAB CHIQRISH JARAYONLARINI BOSHQARISH VA REJALASHTIRISH

4.1. Ishlab chiqarish jarayonini tayyorlash.....	50
4.2. Ishlab chiqarish dasturlari k rsatkichlari va sotilgan mahsulot.....	57
4.3. Rejalashtirilgan texnologik qarorlarni optimallashtirish.....	58
4.4. Tashkilotda operativ ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solish.....	61

V bob. MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISHNING KOMPLEKS TIZIMI

5.1. Mahsulot sifati k rsatkichlari va uning mohiyati.....	63
5.2. Sifatni ta'minlovchi boshqaruv b linmalari faoliyati.....	66
5.3. Xorijiy davlatlarda sifatni boshqarish tajribasi.....	68
5.3.1. AQShda mahsulot sifatini boshqarish tajribasi.....	68
5.3.2. Yaponiyada mahsulot sifatini boshqarish tajribasi.....	70
5.3.3. arbiy Yevropa davlatlarida mahsulot sifatini boshqarish tajribasi.....	72
5.4. Sifatning umumboshqaruv konsepsiyasi.....	74

VI bob. ISHLAB CHIQRARISH TIZIMIDA
MARKETING TADQIQOTLARI

6.1. Ishlab chiqarishda marketing xizmati.....	79
6.2. Ishlab chiqarish menejmentida reklamani tashkil etish.....	82
6.3. Bozorni guruhlash (segmentlash).....	84
6.4. Marketing samaradorligini tahlil etish.....	87

VII bob. ISHLAB CHIQRARISH
MEINEJMENTI SAMARADORLIGINI BAHOLASH

7.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash.....	90
7.2. Boshqaruvning tashkiliy k rsatkichlarini va texnik vositalarini joriy qilish samaradorligi.....	91
7.3. Mcnejmentning ijtimoiy samaradorligi.....	92
7.4. Ishlab chiqarish menejmentining samaradorlik omillari.....	93
7.5. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashlirish y nalishlari.....	96
Xulosa.....	100
Ilova.....	101
Testlar.....	101
Masalalar.....	107
Foydalanilgan adabiyotlar.....	110

Ravshan Ibragimovich Nurimbetov, Sulton Ilyosovich Ahmedov

ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTI

Oliy o 'quv yurtlari talabalari uchun o 'quv qo 'lianma

Toshkent - «Talqin» - 2008

Muharrir *M. Sageiullayev*. Texnik muharrir: *A. Solihov*
Kompyuterda sahifalovchi *E. Kim*

Bosishga 22.07.2008-y. da ruxsat ctildi. Bichimi 60x84V₁₆. «Times» garniturada ofset bosma usulida bosildi. Shartli b.t. 6,51. Nashr t. 7,0. Jami 1000 nusxa.
Shartnoma Na 20/08. 226-raqamli buyurtma.

«Talqin» nashriyoti, 100129. Toshkent, Navoiy k chasi-30.

«Amaprint» MChJ bosmaxonasida bosildi. Toshkent shahri, H. Boyqaro-41.