

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI MARKAZI

R.U. ASATOV, S.N. YULDASHEVA, SH.N. HAYITOV

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

«TURON-IQBOL»
TOSHKENT
2006

T a q r i z c h i l a r : A.B.Nizomov — «Iqtisodiyot va bank» kolleji direktori, dotsent.
X.A.Ulashev — «Menejment» kafedrası dotsenti.

R.U. Asatov, S.N. Yuldasheva, Sh.N. Hayitov.

Ishlab chiqarish menejmenti. Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma. — T.: «Turon-Iqbol» nashriyoti, 2005. — 136 b.

Bu o'quv qo'llanmada ishlab chiqarish menejmenti predmeti, uslubi, vazifalari hamda ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarish menejmenti masalalari, bozor iqtisodiyoti munosabatlari, korxonada boshqarish qarorlarini ishlab chiqish, personal boshqarish, ishlab chiqarish jarayonini, moddiy-texnik xizmat ko'rsatishni, energetika, ta'mirlash, transport, ombor xo'jaliklarini tashkil qilish masalalari keng yoritilgan.

Shu masalalar asosida korxonani strategik rejalashtirish, boshqarish qarorlarini ishlab chiqish, korxonada ishlab chiqarishni tashkil qilishning sifatini oshirishga diqqat-e'tibor qaratilgan.

O'quv qo'llanma oliy ta'lim tizimida iqtisodiyot va menejment yo'nalishlarida ta'lim olayotgan bakalavrlar, iqtisodiyot kollejlari, litseylar talabalari va malaka oshirish markazlari tinglovchilari uchun mo'ljallangan.

A $\frac{1402010000-3}{M 361(04)-2006}$ - 2006

© «TURON-IQBOL» nashriyoti, 2006-y.

KIRISH

Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodni boshqarish tizimini qayta qurish — mamlakatimizda o'tkazilgan islohotlar dasturining asosiy yo'nalishlaridandir va bu yangi shart-sharoitlarga tushib qolgan korxonalar uchun muhim ahamiyatga ega. Pul-tovar munosabatlarining obyekti sifatida korxonalar iqtisodiy mustaqillikka ega bo'lib, o'zining xo'jalik faoliyati natijalariga javob beruvchi bir paytda, korxonalar o'zida boshqarish, menejment tizimini shakllantirishi kerak-ki, unga bozordagi faoliyatining yuqori samaradorligi, raqobatbardoshligi holatlarini ta'minlashi lozim.

O'zbekistonda bozor iqtisodiyotini shakllantirishdan asosiy maqsad — ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodiyotni samarali boshqarish tizimlarini shakllantirish asosida ishlab chiqarishni iste'molchi xohish-irodasiga tomon burish, fuqarolarning iqtisodiy erkinligini ta'minlagan holda mehnatsevarlikni, ijodkorlikni, tashabbuskorlikni, yuqori unumdorlikni rag'batlantirish uchun obyektiv sharoit yaratishdan iboratdir. Bozor mexanizmi bir tomondan — mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanishga imkon yaratsa, boshqa tomondan — ishlab chiqarishning moslashuvchanligini, iqtisodiy faoliyatga ilmiy-texnika taraqqiyoti yutuqlarini doimo qo'llab borishni talab etadi.

Menejment — bu mehnat, aql-idrok, qobiliyat, tajriba va malakalarni ishga solgan holda maqsadlarga samarali erishishni tashkil etish, boshqarishdir.

«Ishlab chiqarish menejmenti»ning predmeti bo'lib korxonalar, alohida tashkilotlarning xo'jalik faoliyatini o'rganish hisoblanadi. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi oliy, o'rta va quyi darajadagi bo'lajak boshqaruvchi menejerlarni korxonalar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatining ko'nikmalarini o'rgatishdan iborat.

Bo'lajak boshqaruvchi menejerlarni ongli tarbiyalash hozirgi zamon talablaridan biri. Prezidentimiz Islom Karimov «Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz» kitobidagi ma'ruzalarida: «Bugungi kunda bir oddiy haqiqat barchamiz uchun ayon bo'lishi kerak: oldimizda turgan eng ezgu maqsadlarimiz — mamlakatimizning buyuk kelajagi ham, ertangi kunimiz, erkin va farovon hayotimiz ham, O'zbekistonning XXI asrda jahon hamjamiyatidan qanday o'rin egallashi ham — bularning barcha-barchasi,

avvalambor, yangi avlod, unib-o'sib kelayotgan farzandlarimiz qanday insonlar bo'lib voyaga yetishiga bog'liqdir» — deb ta'kidlagan.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanini chuqur o'rganish talabalarni, yosh avlodni ishlab chiqarish bilan aloqalarini mustahkamlashga, fanning obyekti bo'lmish korxonalar to'g'risida tushunchaga ega bo'lishlariga olib keladi.

O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi»da kadrlar tayyorlash tizimida ishlab chiqarish quyidagicha tavsiflanadi: «Ishlab chiqarishning talab ehtiyojlari kadrlar tayyorlash tizimining yo'nalishi, darajasi va miqyoslarini shakllantiradi, kasb tayyorgarligining maqsadi, vazifalari va mazmunini belgilaydi, malaka talablarini ilgari suradi, ta'limning muvoziy texnologiyalari va shakllarini tanlashni taqozo etadi. Ishlab chiqarish pirovard natijada kadrlarning sifati va raqobatbardoshligiga baho beradi. Ishlab chiqarishning kadrlar tayyorlash tizimidagi mavqeini kuchaytirish ta'limni korxonadagi unumli mehnat bilan, shu jumladan ishlab chiqarish amaliyoti jarayonidagi mehnat bilan qo'shib olib borish asosida yuqori malakali kadrlar tayyorlash, kadrlar tayyorlash hamda birgalikda ilmiy texnologiya ishlanmalarini olib borishda korxonalarining ishlab chiqarish salohiyatidan foydalanish va boshqa yo'llar bilan ta'minlanadi».

Mazkur o'quv qo'llanmasi to'qqiz bobdan iborat bo'lib, u o'z navbatida zarur ko'rgazmali chizmalar, grafik va jadvallar bilan to'ldirilgan.

Birinchi bobda ishlab chiqarish menejmentining obyekti, predmeti uning ahamiyati, vazifalari va uni o'rganish metodologiyasi to'g'risida ma'lumotlar berilgan.

Ikkinchi bobda ishlab chiqarish menejmenti sistemasi tuzilmasi, ya'ni korxonada ishlab chiqarish faoliyatini kichik sistemalar orqali tasvirlash va uning tashqi muhit bilan bog'liqligini ifodalovchi masalalar keng yoritilgan.

Uchinchi bob korxonada qarorlar qabul qilish, menejment jarayonida qarorlar klassifikatsiyasi, ularni bajarish tartiblarini o'z ichiga olgan.

To'rtinchi bobda personalni boshqarishda boshqarish tamoyillari va usullari, korxonada va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslaridan samarali foydalanish yo'llari, personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalari, korxonada ixtilofli vaziyatlar va ularni hal qilish, stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillar, menejer mehnati to'g'risida ma'lumotlar belgilab berilgan.

Beshinchi bobda korxonada faoliyatini rejalashtirish uchun rejalashtirish tamoyillarining zarurligi, korxonada strategik reja va biznes-rejalarning tuzilishi, ular mazmuni, korxonada bozor strategiyasi shakllanishi, bozorni o'rganish strategiyalari, korxonada yoki firma o'sish imkoniyatlarining asosiy yo'nalishlari izohlab berilgan.

Oltinchi bobda korxonada yangi mahsulot ishlab chiqarish zarur xususiyatlari, innovatsion jarayon, uning subyektlari, innovatsion strategiyaning turlari, yangi mahsulotni yaratishda ishlab chiqarishni texnik tayyorlash, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash, tashkiliy-rejali tayyorlash kabi masalalar keng o'rin olgan.

Yettinchi bobda korxonada ishlab chiqarish jarayoni, asosiy va yordamchi jarayonlar tavsifi, ishlab chiqarish jarayonini fazoda va vaqt bo'yicha tashkil qilish masalalari, ishlab chiqarish operatsiyalari va ular turlari, ishlab chiqarish davri, ish davri va uning koeffitsiyenti tushunchalari, yagona, seriyali, ommaviy ishlab chiqarish turlari va ishlab chiqarishni tashkil qilish usullari korxonalar misolida batafsil yoritilgan.

Sakkizinchi bobda ishlab chiqarishni moddiy texnik ta'minlash maqsadlari, energetika xo'jaligining asosiy maqsadi, energetika xo'jaligi strukturasi, korxonada remont xo'jaligini tashkil qilish ishlari, rejali ogohlantirish remont sistemasi, jihozlarni ta'mirlashni rejalashtirish, turli sharoitlarda ishlovchi korxonalar uchun rejali ogohlantiruvchi ta'mirlashni tashkil etish xususiyatlari, korxonaning transport va ombor xo'jaligi to'g'risidagi ma'lumotlar berilgan.

To'qqizinchi bobda korxonada mahsulot sotishni tashkil qilish masalalari, sotish funksiyalari, sotish kanallarida oqimlar turlari, tovar assortimentini yaxshilash talablari, sotish kanalining vertikal strukturasi, sotishni rag'batlantirish, savdo xodimlarini rag'batlantirish usullari yoritilgan.

Ushbu o'quv qo'llanmada yoritilgan barcha masalalar korxonalar va firmalar ishlab chiqarish faoliyatini boshqarishda to'g'ri yo'nalishlarni berishda asos bo'lishi mumkin.

1. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING AHAMIYATI VA VAZIFALARI

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining obyekti, predmeti va uni o'rganish metodologiyasi

Xalq farovonligini oshirish borasida iqtisod bilan bog'liq bo'lgan masalalar muhim o'rin egallaydi. Ana shu iqtisodga asoslanib, ijtimoiy

masalalarni hal qilish, davlatning tashqi hujumga qarshi himoya vositalari, faol tashqi siyosati sohalarida poydevor yaratiladi. Iqtisod, ijtimoiy ishlab chiqarish, taqsimot va ayirboshlash barcha tarmoqlarini qamrab oluvchi xalq xo'jaligi kompleksini tashkil etadi. Bu kompleksda asosiy o'rin sanoat korxonalariga tegishlidir. Chunki u yerda bevosita ishlab chiqarish jarayoni amalga oshib, moddiy boyliklar yaratiladi.

Xomashyodan tayyor mahsulot ishlab chiqarish murakkab jarayon bo'lib, ishlab chiqarishning uchta elementi aloqasi bilan tavsiflanadi: mehnat predmetlari, mehnat qurollari va ishchi kuchi, yoki mehnatning o'zi. Agar bu elementlarning nisbati o'zgarsa, jarayonning natijasi ham o'zgaradi.

Ishlab chiqarishning tarixi davomida odamlar doimo shu elementlarning eng yaxshi aloqasini ta'minlovchi nisbatni topishga, uni takomillashtirishga va shu orqali oz miqdordagi harakat va moddiy sarflar orqali yaxshi natijaga, a'lo navli mahsulot ishlab chiqarishga intilganlar.

Amaliyot sifatida ishlab chiqarish menejmenti eng yaxshi natija olish maqsadida ishlab chiqarish elementlarini taqsimlash va ishlatish bilan shug'ullanadi. Bu ko'p pog'onali va mashaqqatli ish faqatgina fanni bilish asosida, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilish prinsiplarini bilgan holda amalga oshirilishi mumkin.

Ishlab chiqarishni tashkil etish amaliyoti, o'z predmeti, obyeki va uslubiga ega bo'lgan «Ishlab chiqarish menejmenti» fanida aks etadi. Bu fanning predmeti — xo'jalik ishlab chiqarish faoliyati sharoitida iqtisodiy qonunlarning harakati va turlari, kam mehnat, moddiy va pul resurslari sarflagan holda, yuqori ko'rsatkichlarga erishishga imkon beruvchi ish uslublarini ishlab chiqish hisoblanadi. Fan ijtimoiy fanlar sinfiga kirib, ishlab chiqarish jarayonida odamlarning munosabatlariga taalluqli bo'ladi, demak u iqtisodiy ijtimoiy fanlar tiliga tegishlidir.

Ishlab chiqarishni tashkil etish fani ham boshqa fanlar kabi bir joyda turmaydi. O'zining taraqqiyotining har bir bosqichida fan rivojlanish qonuniyatini o'rganish va korxonaning takomillashtirish shartlari hamda ularning ishini yaxshilash yo'nalishlarni belgilashga intiladi.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanining obyeki — oziq-ovqat sanoati korxonasidir. «Korxonalar» atamasining eng oxirgi ta'rifi «O'zbekiston Respublikasidagi korxonalar to'g'risida»gi qonunida ifoda etilgan. Unda xususan bunday deyiladi: «Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotiladigan yoki mahsulotni ayirboshlaydi, ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan

mustaqil xo'jalik yurituvchi subyekt korxonaga hisoblanadi».

Prezidentimiz Islom Karimov «Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz» to'plamida korxonalarni tashkil etish va ularni rivojlantirish to'g'risida quyidagilarni ta'kidlab o'tgan: «Iqtisodiyotda mukammal texnologik jarayonni o'z ichiga olgan, tayyor mahsulot ishlab chiqaradigan, mineral va qishloq xo'jaligi xomashyosini sifatli qayta ishlaydigan quvvatlar yetakchi o'rinda turishi zarur. Bu jarayonda mahalliy xomashyo va tabiiy imkoniyatlar asosida ishlaydigan, ilg'or zamonaviy texnologiyalarni joriy etgan holda nafaqat ichki, ayni vaqtda tashqi bozorda ham raqobatga bardosh beradigan mahsulot ishlab chiqaruvchi tarmoqlarga asosiy e'tibor qaratilishi kerak».

Korxonaga o'z faoliyatini maqsadlarini ro'yobga chiqarishga ishlab chiqarilayotgan mahsulotni, bajarilayotgan ishlari yoki ko'rsatayotgan xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlarini qanoatlantirish hamda ana shu asosda mehnat jamoasi a'zolarining iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarining hamda korxonaga mol-mulki egasining manfaatlarini ta'minlash yo'li bilan erishadi. Korxonaga o'z asosiy faoliyatini o'zining Ustavida ko'zda tutilgan maqsadlar va vazifalarga muvofiq ravishda amalga oshiradi. Korxonaga Ustavi esa respublika qonun va qoidalariga asoslanadi.

Korxonaga faoliyatini ilmiy asosda oqilona tashkil etish va boshqarish uchun, ayniqsa bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlash uchun umumiy iqtisodiy qonunlarni chuqur bilish, barcha qonun qoidalardan unumli foydalanish, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning hozirgi zamon usullaridan keng foydalanish zarur.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fani boshqa fanlar kabi yagona ilmiy uslub — dialektik uslubga asoslanadi. Xo'jalik ishlab chiqarish faoliyatining barcha bo'g'inlari bir-biriga bog'liq ravishda o'zgaradi va rivojlanadi, bunda yangi, progressiv hodisalar eskilari bilan kurash sifatida yuzaga keladi. Bilishning dialektik uslubi, fikr yuritish va namuna uslubini o'z ichiga oladi.

Ilm yoki fanning metodologiyasi deyilganda uni bilish va o'rganish faoliyatining shakllari va usullari tushuniladi. Shu fan bo'yicha masalani o'rtaga tashlash, tadqiqot mavzuini va ilmiy nazariyani shakllantirish, shuningdek, aniqlangan natijaning haqiqiyliги, ya'ni o'rganilayotgan obyekt muvofiqliги jihatidan tekshirish metodologiyasini qo'llashning eng muhim tomoni hisoblanadi. Demak, metodologiya — bu tadqiqot yoki bilish, anglash yo'li, voqelikni amaliy yoki nazariy o'zlashtirish usullarining majmuasidir.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanining metodologik asosini dialektika bilimining umumiy nazariyasi tashkil etadi.

Dialektika usuli muammolar o'rganilayotganda omillar va shart-

sharoitlarning namoyon bo'lishi va yuz berishi, ziddiyatlarga, qarama-qarshiliklarga boy ekanligini inobatga olishni taqozo etadi.

1.2. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining mazmuni va uning boshqa fanlar bilan bog'liqligi

Korxonalarda ishlab chiqarish menejmenti haqidagi fan o'z mazmuni bo'yicha juda ko'p qirrali bo'lib, ishlab chiqarish jamoalari hayotining hamma tomonlarini qamraydi. Fanning mazmuni quyida keltirilgan bo'limlarda o'z aksini topadi:

1. Nazariy bilimlar, obyektning tavsifi, ishlab chiqarish jarayonining tuzilishi.

2. Ishlab chiqarish majmualarini tashkil etish va ulardan foydalanishning ilmiy asoslari.

3. Xo'jalikni boshqarish funksiyasi.

4. Boshqarishning tashkiliy shakllari va texnologiyasi.

Fan bir qator boshqa fanlar bilan o'zaro bog'liq. Avvalambor u falsafa, iqtisod nazariyasi, menejment, strategik menejment, makro va mikroiqtisod, tarmoq iqtisodi, mehnatni ilmiy tashkil etish, pedagogika, psixologiya, huquq, texnologik fanlar, kibernetika va boshqalarning yutuqlaridan foydalanadi.

Falsafa bilan aloqasi shuni bildiradiki, ishlab chiqarishni tashkil etish, rivojlantirishning qonuniyatlarini tadqiq qilish va analiz qilishda dialektika va tarixiy jihatdan yondashish kerak. Iqtisodiyot nazariyasi jamiyatdagi ishlab chiqarish munosabatlarining taraqqiyot qonunlarini o'rganadi. Texnologik fanlar u yoki bu xomashyoga ishlov berish va uni tayyor mahsulotga aylantirishda mexanik, kimyoviy, termik va boshqa xil jarayonlar mazmuni sifatida qaraladi. Menejment asoslari fani xo'jalikni boshqarish amaliyotida boshqarish uslubi, texnika va texnologiya sohasida foydalaniladi. Kibernetika, rejalashtirish va boshqarish sohasida sistemali yondashish, eksperiment va modellashtirishni qo'llash kerakligini ta'kidlaydi.

Ko'rib turibmizki, bu fan boshqa fanlar bilan chambarchas bog'liq. Bu fan o'ziga xos bo'lgan savollarga javob topishga va korxonada ishining tashkil qilishining yanada samaraliroq shakl va uslublarini ishlab chiqarishga, butun ishlab chiqarish jarayonining birligini ta'minlashga bog'liq masalalarni yechishga harakat qiladi.

1.3. Ishlab chiqarish menejmentining vazifalari

Xalqning moddiy va ma'naviy darajasini yanada oshirish, butun

ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish asosida, shaxsni har tomonlama rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish, mehnat unumdorligini, odamlarning ijtimoiy va mehnat faoliyatini oshirish — ijtimoiy strategiyasining oliy maqsadidir. Shulardan kelib chiqqan holda fanning quyidagi vazifalarini aytib o'tish mumkin:

1. Qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarishni yanada oshirish, aholining turli-tuman yuqori sifatli oziq-ovqat mahsulotlariga bo'lgan ehtiyojlarini to'laroq qondirish va buning uchun kerakli rezervlarni yaratish.

2. Ishlab chiqarish jarayonlarining mohiyati, ahamiyati, mazmuni, asosiy va yordamchi ishlab chiqarish, sanoat korxonalarining infrastrukturasini, mehnat va unga haq to'lashning nazariy va amaliy masalalarini o'rganish;

3. Iqtisodiy islohot sharoitida korxonalarda boshqarishni, ayniqsa iqtisodiy boshqarishni, rejalashtirish, baholash, moliyalash, kreditlash muammolarini yechishni o'rganish.

4. Mamlakatni yetarli darajada ichki oziq-ovqat va furajli resurslar bilan ta'minlash, boshqa mamlakatlardan keltiriladigan qishloq xo'jalik mahsulotlari, ya'ni importni kamaytirib borib, oxiri umuman tugatish, eksportni vaqti bilan kengaytirish.

5. Qishloq xo'jalik, unga xizmat ko'rsatuvchi ishlov berish sanoati tarmoqlari, tayyorlov majmuyi, saqlash, transportirovka va savdoning harakati birligini ta'minlab, ularni umumiy maqsadga — aholini yuqori sifatli va turli-tuman mahsulotlar bilan ishonchli va o'z vaqtida ta'minlashga bo'ysundirish.

6. Korxonalarda ishlab chiqarish tizimining o'zgarishi shakllari va yo'llari, ishlab chiqarishi faoliyatining maqsadi va vazifalari, ularni amalga oshirish yo'llari va baholash mezonlarini o'rganish.

7. Mahsulot tannarxini kamaytirish.

8. Xomashyo, material, yoqilg'i va energiyani tejash.

9. Mehnat samaradorligini oshirish.

10. Asbob-uskunalardan foydalanish va ularni takomillashtirish maqsadida texnik-tashkiliy tadbirlarni ishlab chiqish va mavjud rezervlarni aniqlash.

Yuqorida aytib o'tilgan vazifalarni bajarish uchun menejer — iqtisodchi ishlab chiqarish menejmenti nazariyasini yaxshi bilishi, kerakli miqdordagi yuqori iqtisodiy bilimlar va tajribaga ega bo'lishi kerak.

TAYANCH IBORALAR

Korxonada atamasi, ishlab chiqarish menejmenti predmeti, ishlab chiqarishning elementlari.

Xulosa

Xomashyodan tayyor mahsulot ishlab chiqarish murakkab jarayon bo'lib, ishlab chiqarishning uchta elementi aloqasi bilan tavsiflanadi: mehnat predmetlari, mehnat qurollari va ishchi kuchi yoki mehnatning o'zi. Agar bu elementlarning nisbati o'zgarsa, jarayonning natijasi ham o'zgaradi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish amaliyoti, o'z predmeti, obyekti va uslubiga ega bo'lgan «Ishlab chiqarish menejmenti» fanida aks etadi. Bu fanning predmeti — xo'jalik ishlab chiqarish faoliyati sharoitida iqtisodiy qonunlarning harakati va turlari, kam mehnat, moddiy va pul resurslari sarflagan holda, yuqori ko'rsatkichlarga erishishga imkon beruvchi ish uslublarini ishlab chiqish hisoblanadi. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining obyekti bu oziq-ovqat sanoati korxonasidir.

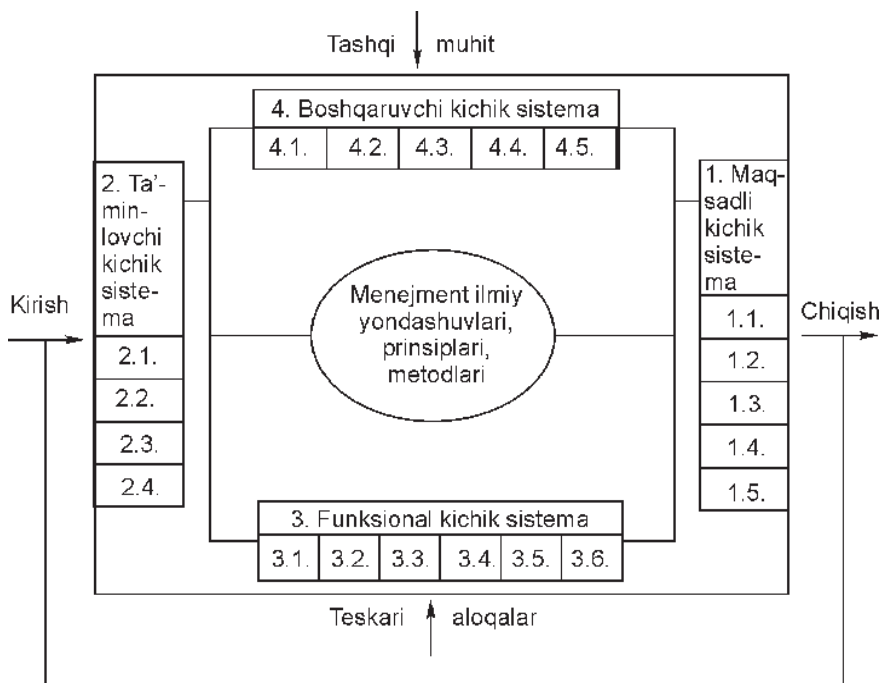
NAZORAT SAVOLLARI

1. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining predmeti nimadan iborat?
2. Fanning obyekti nima hisoblanadi?
3. Fanning mazmunini ayting.
4. Fanning vazifalarini ayting.
5. «Ishlab chiqarish menejmenti» fani iqtisodiy va texnik fanlar bilan qanday o'zaro bog'langan?

2. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI SISTEMASI STRUKTURASI VA MAZMUNI

2.1. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi strukturasi

Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi o'z strukturasi ega. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi strukturasi menejment ilmiy yondashishlari talablariga javob berishi kerak.



1-chizma. ICHM sistemasi strukturasi.

1-chizmada ishlab chiqarish menejmenti sistemasi strukturasi berilgan.

Bu sistema quyidagi kichik sistemalarni o'z ichiga oladi:

1. Maqsadli kichik sistema, bu kichik sistema o'z navbatida quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi:

— bajariladigan ishlar va ishlab chiqariladigan mahsulot sifatini oshirish;

— resurslardan tejamli foydalanish;

— tovarni sotish bozorini kengaytirish;

— ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish;

— atrof-muhitni muhofaza qilish va jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.

2. Ta'minlovchi kichik sistema, bu kichik sistema o'z navbatida quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi:

— uslubiy ta'minot;

— resurslar ta'minoti;

— axborot ta'minoti;

— huquqiy ta'minot.

3. Funktsional kichik sistema, bu kichik sistema o'z navbatida quyidagi

komponentlarni o'z ichiga oladi:

- marketing;
- rejalashtirish;
- jarayonlarni tashkil etish ;
- hisob va nazorat;
- motivatsiya;
- tartibga solish.

4. Boshqaruvchi kichik sistema, bu kichik sistema quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi:

- personalni boshqarish;
- menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi;
- boshqarish qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- qarorlarni qabul qilish tahlili;
- qarorlarni qabul qilishda bashorat.

5. Firma faoliyati raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi tashqi muhit komponentlari quyidagilar:

— makromuhit, mikromuhit, hudud infrastrukturasini. Bu sanab o'tilgan komponentlardan tashqari ishlab chiqarish menejmenti sistemasida «kirish» komponentlari va «chiqish» komponentlari mavjud.

«Kirish» komponentlariga — uslubiy, normativ, me'yoriy, loyiha-konstruktorlik hujjatlari, xomashyo, materiallar, yangi jihozlar, yangi mehnat resurslari, axborot kiradi.

«Chiqish» komponentlariga — miqdor va sifat jihatidan ma'lum muddatlarga to'g'ri keladigan ishlab chiqariladigan tovar kiradi.

Menejment sistemasining «teskari aloqalar» komponentlariga talablar, reklamatsiya va innovatsiya, ilmiy-texnik taraqqiyotning yangi yutuqlari, qoniqarsiz sifat mahsulotlari tufayli firma iste'molchilarida tug'iladigan talablar va takliflar kiradi.

Ishlab chiqarish menejmenti sistemasini ko'rib chiqishda korxonada avval marketing izlanishlari asosida sistema «chiqishi» aniqlanishi, keyin «tashqi muhit» va «kirish» tahlil qilinishi, oxirgi bosqichda menejment sistemasiga «kirish» sifati darajasiga 4 ta kichik sistemalar bo'yicha «jarayon» sifatini ta'minlashi taklif qilinadi.

2.2. Ishlab chiqarish menejmenti maqsadli kichik sistemasining mazmuni

Maqsadli kichik sistema komponentlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- ishlab chiqariladigan tovarlar va bajariladigan xizmatlar sifatini oshirish;
- resurslardan oqilona foydalanish;

- tovarni sotish bozorini kengaytirish;
- ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish;
- mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi va tabiiy atrof-muhitni muhofaza qilish.

Maqsadli kichik sistemaning bu besh komponentlarini amalga oshirilishi ishlab chiqariladigan mahsulot va bajariladigan xizmatlar raqobatbardoshligiga erishishga strategik va taktik jihatdan ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Raqobatbardoshlik — bu ma'lum bir bozorda o'xshash obyekt bilan taqqoslanganda unga nisbatan ma'lum bir iste'molni qoniqish darajasini xarakterlovchi obyektiv xossadir. Raqobatbardoshlik bozorda obyekt bilan taqqoslaganda raqobatni saqlash qobiliyatini aniqlaydi. Iste'molchilar daromadiga bog'liq holda raqobatbardoshlik aniq obyektlar turlari bo'yicha shakllanadi: o'rta sifatdagi obyektlar — past daromadli iste'molchilar uchun; yuqori sifatdagi obyektlar — o'rta daromadli ommaviy iste'molchilar uchun; juda yuqori sifatdagi obyektlar — yuqori daromadli iste'molchilar uchun. Raqobatbardosh obyektlar ishlab chiqarishiga erishish asosiy omillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Obyektlarni ishlab chiqish va loyihalash, menejment metodlari va prinsiplari, ilmiy yondashishlarning qo'llanishini son jihatdan aniqlovchi menejment sistemasining sifati.

2. Loyihaviy — konstruktorlik hujjatlarda ko'rsatkichlar optimalligi, ishonchliliigi va progressivligi jihatidan obyektни ishlab chiqish sifati.

3. Menejment va ishlab chiqarishni tashkil qilish, texnologiyalar progressivligini aniqlovchi loyiha sifati.

4. Obyektни normativ xizmat qilish muddatida uni o'rnatish, ko'chirish, remont va ekspluatatsiya qilish uchun iste'molchi xarajatlari (obyekt qiymati).

5. Aniq iste'molchining qo'shimcha iste'mollar bilan qoniqish darajasi (qadoqlash sifati, kafolatli xizmat ko'rsatish sifati).

Tahlil qilinadigan obyekt raqobatbardoshligini miqdoriy o'lchash imkoniyatini ta'minlash zarurki, u uning darajasi orqali boshqarishga erishadi. Tahlil qilinadigan obyekt raqobatbardoshligini o'lchash uchun ma'lum obyekt va raqobatbardosh obyektlar foydali samarasini tavsiflovchi sifatiy axborot zarurdir.

Foydali samara — bu aniq iste'molchi bilan yoki aniq ishni bajarish uchun foydalaniladigan obyekt majmuasi, sifat esa — bu bir necha iste'molchilar guruhi uchun potensial foydali samara. Foydali samara — obyekt, tovarning bir tomoni, boshqa tomoni bo'lib esa, obyektдан foydali samara olish uchun obyektning hayotiy davriga sarflanadigan umumiy xarajatlar hisoblanadi.

Bir parametrli obyektlar raqobatbardoshlilik miqdoriy bahosi (masalan: mashina va jihozlar uchun) quyidagi formula orqali amalga oshiriladi.

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

bu yerda:

$K_{a.o.}$ — aniq bozorda tahlil qilinadigan obyekt namunasi raqobatbardoshligi birlik ulushi.

$E_{a.o.}$ — aniq bozorda tahlil qilinadigan obyekt namunasi samaradorligi, foydali samara birligi (valuta birligi).

$E_{l.o.}$ — aniq bozorda qo'llaniladigan eng yaxshi namuna-raqobati samaradorligi.

K_1, K_2, K_n — firma raqobatchi afzalliklari omillarini inobatga oluvchi koeffitsiyentlar.

Bir parametrli mashinalar foydali samarasi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$P_s = \sum_{t=1}^T P_{ch} \cdot F_2 \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \dots \cdot K_n$$

bu yerda:

T — mashina normativ xizmat muddati, yil;

P_{ch} — mashina soatli pasportli unumdorligi;

F_2 — mashina yillik rejaviy ish vaqti fondi;

K_1, K_2, K_3, K_n — iste'molchi talablariga javob bermaydigan mashina sifatiy ko'rsatkichlarini xarakterlovchi koeffitsiyentlar.

Bu ko'rsatkichlar mashinaning foydali samarasini pasaytiradi. Bularga mashinaning eskirishi munosabati bilan uning unumdorligi pasayishi koeffitsiyenti, mashina iste'mollari tashkiliy-texnik ishlab chiqarish darajasi ko'rsatkichi va boshqalar kiradi.

Raqobatbardoshlikni ta'minlash shartlariga quyidagilar kiradi:

a) Menejment sistemasi rivojlanishida ilmiy yondashuvlar majmuasini qo'llash;

b) texnika, texnologiya, iqtisod va boshqarishni rivojlantirish birligini ta'minlash;

d) obyekt hayotiy davri hamma bosqichlarini jami xarajatlar va sifatiy birlikda ko'rib chiqish;

e) izlanish va ishlab chiqish zamonaviy usullarini qo'llash;

f) obyekt hayotiy davri hamma bosqichlarida jarayonlarni boshqarish funksiyalarining o'zaro ta'sirini ko'rib chiqish;

g) turli obyektlar raqobatbardoshligini ta'minlash bo'yicha chora tadbirlarning shakllanishi.

Tovar foydali samarasi quyidagi sifat ko'rsatkichlari sistemasi orqali aniqlanadi:

1. Tovarni qo'llash ko'rsatkichi — aniq bozorda undan qo'llanilishi bo'yicha foydalanish darajasini ko'rsatish;

2. Tovar ishonchliligi — sifatning murakkab xossasi bo'lib, u tovarning ko'p yillik chidamliligini, remont qilinib, yana ishlatilishini va boshqa xususiyatlarini ko'rsatadi;

3. Tovarining ekologikligi — ekologiklik ko'rsatkichi — tovar sifati darajasini aniqlovchi muhim bir xususiyati. Bularga odam va hayvonot dunyosi salomatligiga, tabiatga, suvga, tuproqqa, havo basseyniga obyektning xavfli ta'sirini ko'rsatuvchi ko'rsatkichlar kiradi.

4. Tovarining ergonomiklik ko'rsatkichlari. Sifatning ergonomik ko'rsatkichi obyektning ergonomik talablariga mos kelishini ya'ni shakli, rangi tovar elementlari o'zaro o'rnashishini ko'rsatadi.

5. Tovarining texnologiklik ko'rsatkichlari. Texnologik — obyektning ishlab chiqarishni rivojlantirish, texnologiyalari asosida tashkil qilish, texnik xizmat ko'rsatish xususiyatlarini aniqlaydi.

6. Tovarining estetikligi. Estetiklik — tovar tashqi ko'rinishi jihatidan odamning hissiyotiga ta'sir qilishni ko'rsatadigan sifat xossasi.

7. Tovarining patentli, huquqiy ko'rsatkichlari.

Tovarining patentli — huquqiy darajasi patent muhofazasi ko'rsatkichi yordamida baholanadi. Tovarining patentli huquqiy ko'rsatkichlari orqali tovarning ichki va tashqi bozorda sotilishi, ratsionalizatorlik va ixtirochilik asosida uning patentlariga ega bo'lishi va boshqalar ifodalanadi. Tovarining ikkinchi tomoni bo'lib uning resurslar sig'imi yoki ishlab chiqarishning resurslar sig'imi hisoblanadi. Alohida tovar turlari resurslar sig'imi ko'rsatkichlari quyidagilarga bo'linadi:

— absolut;

— strukturaviy;

— nisbiy;

— solishtirma.

Tovarining resurslar sig'imi absolut ko'rsatkichiga uning hayotiy davri bosqichlari bo'yicha ko'rsatkichlarning puldagi ifodasi kiradi.

Tovar resurslari sig'imi strukturaviy ko'rsatkichlariga har birlik tovar hayotiy davri bosqichi resurs turining umumiy xarajatlar ulushidagi foizlarda ifodalaniladigan ko'rsatkichlari kiradi.

Tovar resurslar sig'imi nisbiy ko'rsatkichlariga obyekt texnik parametrlari bir birligiga resurslar sarfi yoki resursning texnologik yo'qotuvi kiradi.

Tovar resurslar sig'imi nisbiy ko'rsatkichlariga tovar hayotiy davri bosqichida uning foydali samarasi bir birligiga resurslar sarfini xarakterlovchi

ko'rsatkichlar kiradi. Masalan: avtomobil 100 km yurishiga to'g'ri keluvchi yoqilg'i xarajati, aniq resurs turida uning hayotiy bosqichida texnologik yo'qotuvlar.

Ishlab chiqarish resurslar sig'imi ko'rsatkichlariga alohida turdagi resurslardan samarali foydalanish ko'rsatkichlari kiradi. Bu ko'rsatkichlarga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ishchi kapital samaradorligi ko'rsatkichi;
- to'plangan kapital samaradorligi ko'rsatkichi;
- ishlab chiqarish rentabelligi;
- qarzdorlik ko'rsatkichi;
- aktivlar samaradorligi ko'rsatkichi.

Ishlab chiqarish menejmenti maqsadli kichik sistemasining yana bir komponenti bo'lib, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish hisoblanadi. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi firma darajasida ilmiy-texnik taraqqiyot va innovatsion siyosat natijalari, sistema «kirishi» talablariga asosan texnologiya va tashkil qilish darajalari bilan xarakterlanadi.

Maqsadli sistema ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish komponentining yaqin oradagi joriy vazifalari quyidagilardan iborat:

— ishlovchining doimo ish joyida, yo'lda, uyida va boshqa joylarda jismonan xavfsizligini ta'minlash;

— oziq-ovqat mahsulotlari, uy-joy, kiyim-bosh, havo, suv, maishiy xizmat ko'rsatish predmetlari, ishlab chiqarish xonalari, mehnat predmetlarining ekologik xavfsizligini doimo ta'minlash;

— ishlovchining fiziologik, ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish uchun sharoitlar yaratish;

— jamoada normal axloqiy-psixologik muhitni yaratish, raqobatni boshqarish va boshqalar.

«Jamoada ijtimoiy rivojlanishi va atrof-muhitni muhofaza qilish»ning perspektiv, strategik vazifalariga quyidagilar kiradi:

— ekologik, estetiklik talablarga javob beradigan ishlab chiqarish va noishlab chiqaradigan obyektlarni loyihalash va qurish;

— tozalovchi inshootlarni ishga qobiliyatli holatda saqlash yoki boshqa qurish;

— hudud ijtimoiy infrastrukturasi normativlarining xalqaro darajasiga yaqinlashish;

— jamoada ijtimoiy-psixologik izlanishlar o'tkazish.

Bu yo'nalishlar bo'yicha kompleks tahlil o'tkazib muammolarni aniqlab, vazifalarni belgilash lozim. Ijtimoiy va ekologik muammolarni hal qilmay, firma jamoasi kelajagiga erishib bo'lmaydi. Ishlab chiqarish menejmenti

sistemi maqsadli kichik sistemi komponentlari uzoq davr «Firma strategiya»sida va qisqa davrda «Biznes-rejada» o'z ifodasini topadi.

2.3. Ta'minlovchi kichik sistemasining mazmuni

Ta'minlovchi kichik sistema quyidagi komponentlardan iborat: uslubiy (metodik) ta'minlash, resurslar bilan ta'minlanish, axborot bilan ta'minlanish, huquqiy ta'minlanish. Ta'minlovchi kichik sistemasining asosiy komponenti bo'lib resurslar bilan ta'minlanish hisoblanadi. Menejment sistemi resurslar bilan ta'minlanish maqsadlari:

— firma iste'molchilarini talab qiladigan sifat va miqdorda kerakli turdagi resurslar bilan o'z vaqtida ta'minlash;

— resurslardan foydalanishni yaxshilash — mehnat unumdorligini, fond samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish, jarayonlarning ritmliligini ta'minlash, aylanma vositalar aylanishini qisqartirish, ikkilamchi resurslardan to'la foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirish.

Resurslarning quyidagi turlari mavjud:

— mehnat resurslari — sanoat ishlab chiqarish personali va nosanoat personal;

— moddiy resurslar — xomashyo va materiallar;

— asosiy ishlab chiqarish fondlari — bino va inshootlar, uzatuvchi qurilmalar, mashinalar, texnologik jihozlar, transport vositalari, boshqarish avtomatlashtirish vositalari, o'lchash asboblari va boshqalar;

— moliyaviy resurslar — o'zlik kapitali, zayom kapitali, nomaterial va boshqalar;

— resurslar majmuasi — barcha resurslar yig'indisining puldagi ifodasi.

Resurslar harakati jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi: — resurslar shakllanishi, ya'ni marketing izlanishlari ilmiy izlanuvchan konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishni tashkiliy texnologik tayyorlash, tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar bajarish, kapital qurilish, firma tovarlarini kafolatli xizmat ko'rsatish uchun jalb etiladigan resurslar, o'z navbatida tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar bajarish uchun jalb qilingan resurslar bevosita tovarlarni tayyorlash, xizmat ko'rsatish, remont — ekspluatatsiya ehtiyojlari uchun resurslarga va kapital qurilish uchun yangi qurilishga ishlab chiqarishni kengaytirishga, texnik qayta jihozlashga, rekonstruksiya resurslariga bo'linadi.

Sanab o'tilgan yo'nalishlarning biri bo'yicha resurslardan foydalanish:

— resurslarning tiklanishi;

2— — resurslarni hisobdan chiqarish¹⁷

Resurslardan foydalanishni yaxshilash omillari:

— resurslar harakati jarayonida menejment ilmiy yondashishlari va prinsiplarini qo'llash;

— me'yorlashtirish, modellashtirish, bashorat qilish omillari bilan funksional qiymatini tahlil, optimizatsiya bo'yicha tadbirlarini iqtisodiy asoslash, balans metodlari va boshqa metodlarini qo'llash yo'llari orqali resurslarning shakllanishi va ulardan foydalanishni optimallashtirish;

— tovar konstruksiyasini takomillashtirish;

— minimum chiqindilar va mehnat sarflarini ta'minlovchi lazerli, elektrofizik, elektroximik, elektron-nurli, plazmali, biologik, radiatsion va boshqa progressiv metodlarni qo'llash yo'llari bilan texnologiyalarni takomillashtirish;

— resurslarni boshqarishni takomillashtirish;

— resurslardan foydalanishni yaxshilashni rag'batlantirish.

Resurslar bilan ta'minlanish usullari:

— xomashyo tovar birjalari orqali;

— to'g'ri aloqalar, kim oshdi savdolari, tanlov, ko'riklar;

— shaxsiy ishlab chiqarish;

— homiylik.

Menejment sistemasining axborot bilan ta'minlash ta'minlovchi funksiyaning muhim komponentlaridan biridir. Uning sifati sistemaning faoliyat samaradorligi va qo'llaniladigan qarorlarning asoslanish omillari aniqlovchisi bo'lib hisoblanadi.

Kommunikatsiyalar — bu axborot almashish bo'lib, u asosida rahbariyat samarali qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotni oladi va uni firma ishlovchilari qarorlar qabul qilinishi uchun yetkazadi.

Axborotni almashish jarayonida to'rtta elementni ajratish mumkin:

1. Uzatuvchi — axborotni to'plovchi va uni uzatuvchi shaxs.

2. Ma'lumot — simvollar bilan kodlashtirilgan axborot.

3. Kanal — axborotni uzatish vositasi.

4. Qabul qiluvchi — axborot tegishli bo'lgan va u asosda ishlaydigan shaxs.

Axborotlarni quyidagicha guruhlash taklif qilinadi:

1. Obyekt bo'yicha — tovar sifati ko'rsatkichlari, uning resurslar sig'imi, bozor infrastrukturasi, ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasi, jamoa ijtimoiy rivojlanishi, atrof-muhitni muhofaza qilish parametrlari ko'rsatkichlari;

2. Menejment sistemasi kichik sistemalariga tegishliligi bo'yicha — maqsadli kichik sistema, sistematik ilmiy asoslanishi, funksional va ta'minlovchi kichik sistema, sistema tashqi muhiti, boshqaruvchi kichik

sistemasi bo'yicha axborotlar;

3. Uzatish shakli bo'yicha — verbal axborot va noverbal;

4. Vaqt bo'yicha o'zgarishi asosida — shartli-doimiy va shartli-o'zgaruvchan;

5. Uzatish usuli bo'yicha — aloqa yo'ldoshi, elektronli, telefon va xatlar orqali;

6. Uzatish rejimi bo'yicha — reglamentlanmagan muddatlarda, so'rov asosida va aniq muddatlarda tayyorlab uzatish;

7. Tayinlash, qo'llash bo'yicha — iqtisodiy, texnik, ijtimoiy, tashkiliy;

8. Obyektning hayotiy davri bosqichi bo'yicha — marketing, ilmiy konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik tayyorlash;

9. Boshqarish obyektining subyektga munosabati bo'yicha — firma va tashqi muhit orasida, firma ichida, vertikal va gorizontal bo'yicha ishlab chiqarish bo'linmalari orqali, axborotlar.

Axborot sifatiga asosiy talablar:

— o'z vaqtida bajarish;

— haqiqiyligi;

— yetarliligi;

— ishonchliligi;

— axborotlar sistemasi kompleksligi;

— axborotning huquqiy ta'minlanishi;

— ko'p marta foydalanish darajasi;

— kodlashtirish imkoniyati;

— axborotning zarbdorligi.

Menejment sistemasi huquqiy ta'minlanishi sistema rivojlanishi, faoliyati ishlab chiqishi bilan bog'liq turli savollarning huquqiy va me'yoriy hujjatlari asoslanishi — bu hujjatlarga hukumat va boshqarish organlari qonunlari, qarorlar farmoyishlari va davlat standartlari kiradi. Menajment sistemasining huquqiy ta'minlanishi quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

— mamlakat iqtisodiy faoliyati huquqiy savollari;

— standartizatsiya, metrologiya, tovarlar va xizmatlar sertifikatsiyalari, iste'molchilar huquqini himoyalash, antimonopol siyosat, tovar sifatini boshqarish sistemalari bo'yicha qonunlar va me'yoriy hujjatlar;

— tovarlar o'zaro almashinuvi va xavfsizligini tartibga solish, ishlab chiqarishni rivojlantirish, jamoa ijtimoiy rivojlanishi, tabiiy atrof-muhitni muhofaza qilish bo'yicha qonunlar va me'yoriy hujjatlar;

— firma tashkil topishi va huquqiy tartibga solinishi.

2.4. Funksional va boshqaruvchi kichik sistemalar mazmuni

Funksional kichik sistema quyidagi komponentlardan iborat: marketing, rejalashtirish, jarayonlarni tashkil qilish, hisob va nazorat, motivatsiya, tartibga solish.

Tashkil qilish funksiyasi — boshqarish sistemasiga munosib bo'lib, uning xossalari, strukturasi tarkibi o'zaro aloqalari va ko'rsatilgan elementlarning o'zaro harakat jarayonlarini xarakterlaydi. Bundan tashqari bu funksiya ishlab chiqarishni tashkil qilish, ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilish sistemasini o'z ichiga oladi. Korxonada ishlab chiqarish bo'linmalari yoki alohida sexlarida tashkil qilish funksiyasi mahsulot ishlab chiqarish jarayoni va jamoaning bir maqsadga yo'naltirilgan ta'sirini ta'minlovchi boshqariladigan va boshqaruvchi sistemalarni ko'rsatadi.

Tashkil qilish korxonaning ma'lum bir shakli hisoblanib o'suvchi xususiyatga ega bo'lgan uzluksiz jarayonlarni boshqarishni avtomatlashtirish darajasini yangi texnika va texnologiyani tatbiq qilish jarayonlarini ko'rsatadi.

Funksiyalar orasida boshqarishning rejalashtirish funksiyasi ma'lum bir obyektning, ma'lum bir maqsadga erishishini ta'minlab turadi. Rejalashtirish funksiyasi rejali turli davrlarda ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqish va har bir bo'linma uchun vazifalarni aniqlashni ko'rsatadi. Ishlab chiqarish dasturining shakllanishida bor bo'lgan resurslarning qiymati yetkazilishi, taqsimlanishi va ulardan oqilona foydalanishni bilish zarur hisoblanib rejalashtirish funksiyasi muhim iqtisodiy ahamiyatga ega bo'ladi. Bu yerda ma'lum maqsadga erishish va uni amalga oshirish uchun minimal xarajatlar va yo'qotuvlarga ega bo'lgan optimal qarorlarni tanlashni talab qiladi.

Buning uchun boshqarish qarorlari ishlab chiqishda iqtisodiy matematik metodlar va EHM lar qo'llaniladi.

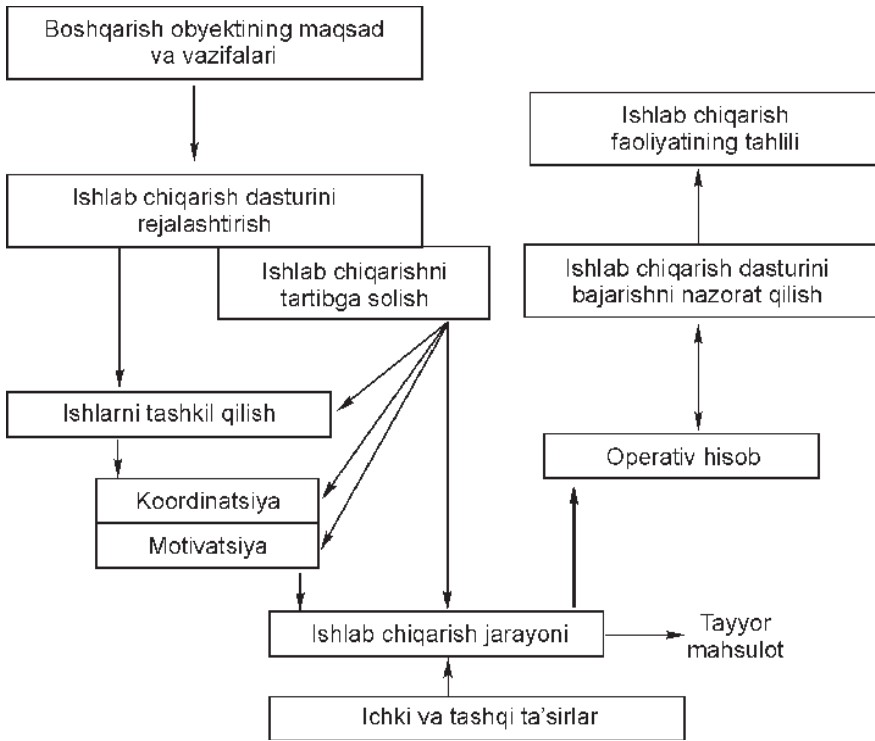
Motivatsiya funksiyasi sex jamoasiga samarali mehnatni uyg'otuvchi motivlar formasida, jamoa va shaxsiy ta'sirlarga rag'batlantirish choralari sifatida ta'sir ko'rsatadi. Bu ta'sirlar boshqarish organlari ishlarini faollashtirib, ishlab chiqarishni boshqarish sistemasining samaradorligini oshiradi.

Nazorat funksiyasi — jamoaga ta'sir ko'rsatuvchi formasida yuzaga kelib boshqarish qarorlarini tayyorlash maqsadida sex ishlab chiqarish faoliyatining natijalari tahlilini jamlab, boshqarish xizmati va bo'linmalar rahbarlariga ularni yetkazishni ta'minlaydi.

Tartibga solish funksiyasi — ishlab chiqarish jarayonida to'xtovlarni bartaraf qilish maqsadida ishlab chiqarishni bir me'yorda olib borish maqsadida kishilar jamoalariga ta'sir qilish uchun yuzaga keladi. Bu funksiya natijasida ishlab chiqarish uzluksiz bir me'yorda olib borilib, samarali mahsulotni ishlab chiqarishni taqozo qiladi.

Tartibga solish — tashqi muhit o'zgarishini o'rganish bo'yicha

menejment funksiyasi, u firma menejment sistemasi faoliyat ko'rsatish samaradorligi va boshqarish qarorlari sifatiga ta'sir ko'rsatadi.



2-chizma. Boshqarish funksiyalarining bir-biriga bog'liqlik sxemasi.

Firma menejment sistemasi faoliyat ko'rsatish samaradorligi va qarorlar sifatiga ta'sir qiluvchi tashqi muhit asosiy omillari quyidagilar:

1. Firma faoliyatida ilmiy-texnik taraqqiyot templari.
2. Ishlab chiqariladigan tovarlar bo'yicha iste'molchilarning yangi talablari va da'volar.
3. Ta'minotchilar.
4. Raqobatchilar bozor strategiyasi.
5. Tashqi iqtisodiy faoliyat sohasida davlat siyosati.
6. Baho-narx siyosati.
7. Bozor infrastrukturasini, firma makromuhiti va mikromuhiti, hudud infrastrukturasini boshqa omillari.

Firma tashqi muhit omillari harakatini uch yo'nalish bo'yicha baholaydi:

- firma joriy faoliyati turli jihatlariga taʼsir qiluvchi oʻzgarishlar;
- firma joriy faoliyatiga tahdid keltiruvchi omillar (bozor strategiyasi raqobatchilari);
- firma joriy va strategik maqsadlarga erishishi uchun kerakli qoʻshimcha imkoniyatlar omillari.

Yuqorida sanab oʻtilgan 7 omilning aniq tahlili natijalari asoslangandan keyin firma biznes-rejasiga va uning bozor strategiyasiga kiritiladi. Shu zaylda boshqarish davrida teskari aloqalar oʻrnatiladi.

Boshqaruvchi kichik sistemasi komponentlari boʻlib quyidagilar hisoblanadi: personalni boshqarish, menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqarish qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlar qabul qilishda bashoratlash (bu komponentlarni siz keyingi mavzularda oʻrganasiz).

2.5. Ishlab chiqarish menejmenti tashqi muhiti

Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi tashqi muhiti komponentlariga makromuhit, hudud infrastrukturasi, firma mikromuhiti kiradi.

Makromuhit mamlakat rivojlanishi turli sohalar bilan xarakterlanadi. Bunga xalqaro, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demografik, huquqiy, ekologik, tabiiy-iqlimiy, ilmiy-texnik, madaniy sohalar kiradi. Oʻz navbatida har qaysi soha firma faoliyatiga bevosita yoki bilvosita taʼsir qiluvchi omillar bilan aniqlanadi.

Mamlakat iqtisodiy sohasi quyidagi omillar bilan aniqlanadi: mamlakat firmalar sanoat mahsulotining raqobatchi tashqi bozordagi solishtirma vazni; xuddi shunday ichki bozorda, tashqi iqtisodiy aloqalar oʻzgarishi tendensiyalari, mamlakat budjeti taqchilligi, inflatsiya oʻrtacha yillik suratlari, xususi mulkchilikning umumiy mulkchilikda solishtirma vazni, mamlakat eksportida xomashyo resurslarining solishtirma vazni, soliq tizimi va tashqi iqtisodiy faoliyat, mamlakat xalq xoʻjaligi tuzilmasi, aholi daromadini taqsimlash strukturasi, mamlakat moliyaviy sistemasi rivojlanishi darajasi koʻrsatkichlari.

Hudud infrastrukturasi — bu firma qayerda territorial joylashgan boʻlsa, uning samarali faoliyat koʻrsatishiga taʼsir qiladigan tarmoqlardir. Infrastruktura tarmoqlariga quyidagilar kiradi:

- bozor infrastrukturasi;
- atrof tabiiy muhit monitoringi;
- sanoat; qurilish; sogʻliqni saqlash;
- fan va maorif; madaniyat;
- savdo; transport va aloqa;
- turarjoy kommunal xoʻjaligi; 22

- maishiy xizmat ko'rsatish;
- shahar atrofi qishloq xo'jaligi.

Hudud infrastrukturasi har bir tarmog'i firma ishiga bilvosita ta'sir ko'rsatuvchi aniq ko'rsatkichlar va omillar bilan xarakterlanadi.

Firma samarali faoliyat ko'rsatishiga tashqi muhitning to'g'ri ta'sir qiluvchi omillariga yoki mikromuhit omillariga quyidagilar kiradi:

- raqobatchilar;
- aloqadagi auditoriyalar;
- marketing vositachilari;
- soliq tizimi va tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha qonunchilik.

1-jadval

Firma mikromuhiti ko'rsatkichlari va omillari

Mikromuhit omillari	Mikromuhit ko'rsatkichlari omillari
1. Ta'minotchilar (sistema kinishi)	1.1. Qabul qilinadigan xomashyo va materiallar sifati integral ko'rsatkichi.
	1.2. Buyumlar, ehtiyoq qismlari darajasi integral ko'rsatkichi.
	1.3. Firmaga kelib boshuvchi xabarotlar darajasi integral ko'rsatkichi.
	1.4. Firmaga kelib boshuvchi me'yoriy usul va texnologik hujjatlar sifati integral ko'rsatkichi.
	1.5. Mubozadalar tayyorlash darajasi ko'rsatkichi.
	1.6. Xomashyo va materiallar yetkazib berish shartlari o'zgarishini bashorat qilish.
2. Iste'molchilar (sistema chiqishi)	2.1. Firma tovarlari asosiy iste'molchilar ehtiyojlari o'zgarishi tendensiyalari.
	2.2. Tovar assortimenti va hajmi bo'yicha bozor parametrlari o'zgarishining bashorati.
	2.3. Iste'molchilar daromadi o'zgarishining bashorati.
	2.4. Mamlakat va dunyo ichki bozori segmentatsiyasi belgilari ahamiyati va tarkibining o'zgarishining bashorati.
3. Raqobatchilar	3.1. Raqobatchilar tovarlari raqobatbardoshligi va baho sifati tahlil qilish.
	3.2. Asosiy raqobatchilar ishlab chiqarish texnologik darajasining tahlili.
	3.3. Asosiy raqobatchilar tovarlari bahosi va raqobatbardoshligining tahlili.
	3.4. Asosiy raqobatchilar bozor strategiyasini bashorat qilish.

Davomi

Mikromuhit omillari	Mikromuhit ko'rsatkichlari omillari
4. Aloqador auditoriyalar	4.1. Hudud moliyaviy badii, ommaviy axborot vositasi, davlat va muassasalar, ijtimoiy badii, firma va uning tovariga munosabatlarining baholi. 4.2. Aloqadagi auditoriyalar bilan munosabatni yaxshilash bo'yicha badii ishlab chiqish.
5. Marketing vositachilari	5.1. Savdo vositachilari strukturadani baholi qilish va ular bilan birga tovar harakati marketing strategiyasini aniqlash. 5.2. Marketing xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha aqadli aloqalarini yo'lga qo'yish. 5.3. Mdiya-kredit muassasari bilan aloqalarni o'rganish.
6. Soliq tizimi bo'yicha qonunchilik	6.1. Soliq tizimi va badii iqtisodiy faoliyat bo'yicha ma'lumotlarning shakllanishi. 6.2. Firma ishi samaradorligiga soliq stavka bo'yicha postinad, litsenziyalari va badii ko'rsatkichlar baholi. 6.3. Soliq stavka va badii iqtisodiy faoliyat bo'yicha qonunchilikni takomillashtirish baholi.

TAYANCH IBORALAR

Maqsadli kichik sistema, ta'minlovchi kichik sistema, funksional kichik sistema, tashqi muhit, boshqaruvchi kichik sistema, raqobatbardoshlik, foydali samara, tovar resurs sig'imi, resurslar turlari, kommunikatsiya, makromuhit, mikromuhit, hudud infrastrukturasini, sistemaning «chiqishi», sistema «kirishi», sistemaning teskari aloqalari.

Xulosa

Maqsadli kichik sistema komponentlarining amalga oshirilishi ishlab chiqariladigan mahsulot va bajariladigan xizmatlar raqobatbardoshligiga erishishga strategik va taktik jihatdan ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Menejment sistemasining resurslar bilan ta'minlanish maqsadlari firma iste'molchilarini talab qiladigan sifat va miqdorda kerakli turdagi resurslar bilan o'z vaqtida ta'minlash, resurslardan foydalanishni yaxshilash, ikkilamchi resurslardan to'la foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirishdan iborat.

Tartibga solish — tashqi muhit omillari o'zgarishini o'rganish bo'yicha menejment funksiyasi, u firma menejment sistemasini faoliyat ko'rsatish samaradorligi va boshqarish qarorlari sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

Firma samarali faoliyat ko'rsatishiga tashqi muhitning to'g'ri ta'sir qiluvchi omillariga yoki mikromuhit omillari bo'lib raqobatchilar, aloqadagi auditoriyalar, marketing vositachilari, soliq tizimi va tashqi iqtisodiy faoliyat

bo'yicha qonunchilik hisoblanadi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Sistema strukturasi mazmuni nimadan iborat?
2. Maqsadli kichik sistema qanday komponentlarni o'z ichiga oladi va uning vazifasi nima?
3. Funktsional kichik sistema qanday komponentlarni o'z ichiga oladi va uning vazifasi nimadan iborat?
4. Ta'minlovchi kichik sistema o'z ichiga qanday komponentlarni oladi hamda ular ishlab chiqarish menejmenti sistemasida qanday o'rinni egallaydi?
5. Boshqaruvchi kichik sistema komponentlarining korxonadagi vazifalari qanday?
6. Tashqi muhit komponentlari korxonada faoliyatiga qanday ta'sir ko'rsatadi?
7. Raqobatbardoshlik tushunchasini tavsiflang.
8. Menejment sistemasining resurslar bilan ta'minlanish maqsadlari nimadan iborat?
9. Resurslar harakati jarayoni va kommunikatsiyalar o'z ichiga nimalarni oladi?
10. Makromuhit mamlakat rivojlanishi qaysi sohalari bilan xarakterlanadi?
11. Hudud infrastrukturasi firma ishiga qanday ta'sir qiladi?
12. Firma mikromuhiti omillariga nimalar kiradi?

3. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTIDA QARORLAR QABUL QILISH JARAYONI

3.1. Menejment qarorlarini qabul qilish

Boshqaruv faoliyatining bajarish usullari menejment usullaridir. Bu usullar boshqarish fanida muhim o'rin tutadi. Bu usullar juda ko'p va ular bir-birlari bilan uzviy bog'langan. Amaliyotda quyidagi usullar qo'llaniladi: iqtisodiy, tashkiliy farmoyish (ma'muriy) va ijtimoiy-ruhiy.

Bozor munosabatlari sharoitida boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyatga loyiq. Iqtisodiy usullar orqali kishilarning moddiy qiziqishlariga ta'sir ko'rsatiladi. Korxonalarda boshqarishning iqtisodiy usullaridan biri rejalashtirish hisoblanadi. Xo'jalikni rejali yuritish uning quyidagi barcha faoliyatini qamrab oladi: ishlab chiqarish, lizing, ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, ijtimoiy masalalar va boshqalar. Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirishda oshkoralik muhim jihatdir. O'zini o'zi mablag' bilan ta'minlash bozor xo'jaligining harakatdagi muhim richagidir.

U mahsulotni ishlab chiqarish va sotish uchun ketgan xarajatlarni qoplash, xo'jalik yuritish faoliyati xarajatlarini pul ko'rinishda o'lchashga

asoslangan.

Bozorni egallash, raqobat kurashi va beziyon ishlash uchun korxonaning o'zi javobgar. Agar foyda xarajatdan oshib ketmasa, ular bankrotga uchraydilar. Shuning uchun o'zini o'zi mablag' bilan ta'minlash boshqaruv usuli sifatida korxonalar va ularning bo'linmalarida keng qo'llaniladi.

Ishlab chiqarish samaradorligi darajasi o'zini o'zi mablag' bilan ta'minlash, rejalashtirishni to'g'ri, iqtisodiy asoslangan holda tashkil etishiga bog'liq. Ishlovchilarni moddiy rag'batlantirish mehnat unumdorligini oshirishning muhim omilidir. Asosiy oylikdan tashqari ishchi va xizmatchilar quyidagi turdagi mukofotlar oladi: erishilgan texnik-iqtisodiy yutuqlari uchun, o'ta muhim topshiriqlarni bajargani va boshqalar. Oylik ish haqi va iqtisodiy rag'batlantirish to'lovlaridan tashqari korxonalarda ijtimoiy va madaniy tadbirlar fondi shakllanadi. Ana shu fondlardan uy-joyga qisman to'lov, nafaqa ta'minoti, o'qitish, davolash, madaniy-maishiy xizmatlar amalga oshiriladi. Bularning hammasi mehnatkashlarni topshirilgan ishga ongli yondashishga, tashabbus ko'rsatishga undaydi. Bozor — bu tovar-pul munosabatlarini doimo balansda ushlab turadi. Jumladan, baho sistemasi, ish haqi, foyda, daromad, rentabellik, moliya-kredit munosabatlari soliqqa tortish masalalarida namoyon bo'ladi. Bozor xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlikni, ijodkorlikni, ishbilarmonlikni, kerak bo'lsa tavakkal qilishni talab etadi. Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiy boshqaruv usullari cheksiz imkoniyatlar yaratadi. Bu yerda boshqa usullardan o'z vaqtida foydalanish kerak.

Bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy hujjat prinsiplarini bajarilishini hisobga oluvchi va boshqaruv obyektiga o'z ta'sirini o'tkaza oladigan uslublar sistemasining tashkiliy-taqsimlovchi usullardir. Ular iqtisodiy boshqaruv usullarini to'ldiradi. Davlat maxsus ma'muriy hujjatlar bilan boshqaruv organlari tuzib, boshqariluvchi sistemalariga ta'sir ko'rsatadi. Tashkiliy-taqsimlovchi usullar tashkiliy aniqlik, tashkiliy tuzilmalar, har bir boshqaruvchi zvenolari funksiyasi, boshqaruv apparati xodimlari ishi samarasi va intizom, kadrlarni tanlash, o'rniga qo'yish, qayta o'qitishni ta'minlaydi.

Tashkiliy-taqsimlovchi usullarni uch guruhga ajratish mumkin: tashkiliy muvofiqlashtiruvchi, ta'siriy farmoyish va intizomiy.

Tashkiliy muvofiqlashtiruvchi ta'sir qo'shma ishlarni tashkil etish, funksiyalarni taqsimlash, majburiyat, mas'uliyat, vakolat, tartib o'rnatish, ish munosabatlari o'rnatishga mo'ljallangan.

Tashkiliy muvofiqlashtiruvchi ta'sirga quyidagilar misol bo'la oladi: korxonalar haqidagi qonun, bo'lim, mansab yo'riqnomalari haqidagi nizom, kun tartibi va boshqalar. Farmoyish bilan ta'sirning vazifasi boshqaruv apparati ishini aniq, barcha boshqaruv bo'linma va xizmatlar ishini bir

maromda ishlashini ta'minlashdir. Farmoyish usullari buyruq, ko'rsatma, farmoyish berish va boshqacha hujjatlar yo'li bilan amalga oshadi. Buyruq va farmoyishlar korxonalar va uning bo'linmalari rahbarlari tomonidan imzo chekiladi. Buyruq — rahbarning o'z qo'l ostidagilardan ayrim ishlab chiqarish masalalarini talab qilishidir.

Boshqaruv amaliyotida ta'sir ko'rsatish shakllaridan biri sifatida og'zaki ko'rinishi hisoblanadi. Farmoyishda rahbarning o'z qo'l ostidagi og'zaki ko'rsatmalar ham qo'llaniladi. Bu xil ta'sir etish shaklidan barcha darajadagi rahbarlar, ayniqsa, ishlab chiqarishda brigadir va master-ustalar tomonidan ko'p qo'llaniladi. Har qanday buyruq yoki farmoyishlarda quyidagilarni bilishi shart: nima qilish kerak, qachon bajarish kerak, kimga qanday muddatda topshiriladi.

Farmoyish orqali ta'sir ko'rsatish, agar qonun va qonunchilikka, me'yoriy hujjatlarga zid bo'lmasa hamma bajarishi majburiy bo'lgan huquqiy kuchga ega. Qo'l ostida ishlovchilar buyruq va farmoyishlarning o'z vaqtida bajarmagani uchun intizomiy jazoga tortiladilar. Shuning uchun tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi, farmoyish ta'sir usullaridan tashqari uchinchi guruh — intizomiy ta'sir usuli qo'llaniladi.

Har uchala usullar alohida hamda qo'shma bir-birini to'ldirgan holda qo'llaniladi.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usulida ishlovchilarga ruhshunoslik va ijtimoiy bilimlar asosida ta'sir ko'rsatiladi. Ijtimoiy bilim va ruhshunoslikdan xabari bo'lmagan rahbar odamlarni boshqara olmaydi. Ijtimoiy (sotsiologiya) ishlab chiqarish sharoitida asosiy mehnat omillari turli ijtimoiy hodisalar va ular orasidagi bog'liqliklarni o'rganadi. Ruhshunoslik (psixologiya) fan sifatida kishi ruhini o'rganadi. Ruhiyat deganda hissiyot, fikr, intilish, xohish kabilar tushuniladi. Bundan tashqari inson ruhiyatiga uning qiziqish va qobiliyati, g'ayrati va xulqi, fe'li ham kiradi. Quyidagilar ijtimoiy usulning tarkibiga kiradi: ijtimoiy muvofiqlashtirish, ijtimoiy rejalashtirish, ma'naviy rag'batlantirish. Ijtimoiy muvofiqlashtirish usullari korxonalar va jamoat tashkilotlari qaroriga asoslanadi. Ta'sis shartnomalari, o'zaro majburiyat yuklash ishlovchilarning ijtimoiy talab va qiziqishlari, taqsimot sistemalari unda aks etadi. Mehnat jamoalaridagi ruhiy holatni yaxshilashda ijtimoiy muvofiqlashtirish usullaridan foydalaniladi. Bularga erkin muomala, turli masalalar yuzasidan erkin fikrlash, jamoa maqsad va vazifalarini tushunib yetish, rahbarlarning ishlovchilariga e'tibori, ular haqida doimiy g'amxo'rlik kiradi.

Bozor munosabatlari, mulkchilikning turli shakllari odamlarni ijtimoiy va axloqiy xususiyatlarni yuksak darajada namoyon etishga imkon beradi. Amaldagi qonunlar bilan ijtimoiy va huquqiy me'yorlar, ilg'or axloq shakllari amalga oshiriladi.

Umuminsoniy axloq etikasi va huquqlari etika me'yorlari sistemasida o'z aksini topadi va uni bajarilishi hamma uchun majburiydir. Moddiy rag'batlantirish bilan bir qatorda ma'naviy rag'batlantirishning turli shakllarini ham qo'llash yaxshi natija beradi. Ma'naviy rag'batlantirishga quyidagilar kiradi: faxriy yorliqlar bilan mukofotlash, o'rnak ko'rsatganlarni taqdirlash, faxriy unvonlar berish, orden va medallar bilan mukofotlashga taqdim etish, rahmatnoma va boshqalar kiradi. Boshqarishning ruhiy usullari odamlar o'rtasida sog'lom muhitni hosil qiladi, shaxsning ruhiy xususiyatlarini ochadi. Shaxsning ruhiy xususiyatlariga quyidagilar kiradi: odamlar qiziqishi va moyilligi, qobiliyati, g'ayrati, fe'l-atvori. Boshqarishda rahbar insonning hamma qirralarini o'rganish lozim. Rahbar go'yoki katta ansamblni boshqaruvchi dirijorga o'xshaydi. Dirijor har bir cholg'uchini bilishi kerak. Tekshirishlar shuni ko'rsatdiki, ishdan bo'shatilishning 27—38 foizi aynan ijtimoiy masalalar bilan bog'liq. Shuning uchun xodimga shunday sharoitlar yaratish kerakki, u korxonani o'z uyi deb bilsin.

3.2. Menejment jarayonida qarorlar, ular klassifikatsiyasi, boshqaruv qarorlariga talablar

Qaror qabul qilish va uni bajarishni tashkil etish menejmentning asosiy ish jarayonlaridan biri hisoblanadi. Qabul qilingan qaror boshqaruv mohiyatini, sifati va ahamiyatini belgilaydi. Bu esa, o'z navbatida, ishlab chiqarish samaradorligini oshiradi.

Boshqaruv qarorlari keng ma'noda hamma obyektiv qonunlar asosida jamiyatning moddiy va ma'naviy talablarini real qondirish imkoniyatlarining kelishilgan shaklidir. Boshqaruv qarorlarini iqtisodda qo'llasak bu jamiyat va shaxs talablarini ta'minlash maqsadida aniq ongli dastur asosidagi harakatdir. Qo'yilgan masalaga qarab, mehnat va holatlarni aniq hisobga olib ishlab chiqarishni eng maqbul rivojlantirish boshqaruv qarorlarining mazmunidir.

Qaror bu boshqaruv faoliyatining shunday shakliki, unda rahbar mehnati gavdalanadi. Qarorlarini turli darajada, turli masalalar uchun qabul qilinadi. To'g'ri qaror qabul qilish rahbarning faoliyatini, keyingi boshqaruv muvaffaqiyatini belgilaydi.

Qarorlar quyidagi ko'rinishga bo'linadi: strategik — perspektiv qaror, unda iqtisodiyotni uzoqqa mo'ljallangan rivojlanish vazifalari va maqsadlari belgilanadi. Bunda uzoq davrni ko'zlab jiddiy asoslangan va muvozanatlashtirilgan harakat dasturi asos qilinadi. Unda uzoq muddatli maqsad ko'zlanadi, ularning bajarish muddati belgilanadi, qo'yilgan masalani amalga oshirish va uslublari ko'rsatiladi. Joriy va xususiy

muammolar bo'yicha tezkor qarorlar qabul qilinadi. Masalan, kadrlarni qabul qilish va bo'shatish, ish haqidagi o'zgarishlar, korxonani qishga tayyorlash va boshqalar shunday qarorlariga misol bo'ladi. Boshqarish funksiyalariga quyidagilarni kiritish mumkin: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy texnik, texnologik qarorlar. Boshqaruv darajasiga qarab ham qaror qabul qilinadi, ya'ni master, uchastka boshlig'i, sex boshlig'i, korxonahabari, assotsiatsiya, korporatsiya va boshqalar darajasida qabul qilinadi. Qaror ta'sir yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qaror boshqa darajaga qaratilgan, ichki faqat alohida korxonabo'linmalarini o'z ichiga oladi. Qarorlarni ishlab chiqarish tashkiliy jihatdan yakka, kollegial va jamoaga bo'linadi.

Yakka qabul qilingan qarorni rahbar, kollegial qarorni mutaxassislar guruhi, jamoa qarorini umumiy majlisda qabul qilinadi. Inson faoliyatining har qanday faoliyatda boshqaruv qarorlari ish boshi hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarini taqiqlamaydi, aksincha uni sifatli bo'lishini talab qiladi. Uning samarali bo'lishi bir nechta omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilar:

- rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilish jarayonida axborot ta'minoti;
- tashkiliy ko'rinishdagi omillar (qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilishning sistema va formalari, qarorlarni ijrochiga yetkazish, nazorat sistemasi va boshqalar);
- texnik omillar (asoslashda texnik vositalardan foydalanish, qabul qilingan qarorlarning bajarilishi);
- qaror qabul qilish va amalga oshirishdagi vaqtinchalik omillar.

Ana shulardan kelib chiqib boshqaruv qarorlariga quyidagi talablar qo'yiladi:

1. Qabul qilinayotgan qarorda demokratiya va oshkoralik.
2. Qarorning ilmiy asoslari.
3. Farmoyishning qonuniy birligi.
4. Qarordagi aniq yo'nalish.
5. Vaqt bo'yicha aniqlik va qisqalik.
6. Qabul qilingan qarorning qisqaligi.
7. Aniq kelishilganlik va qarama-qarshiliklar yo'qligi.
8. Bozor iqtisodiyotining shakllanishi qabul qilingan qarorlarga o'z talablarini qo'yadi.

Fan va texnikaning eng so'nggi yutuqlari asosida boshqaruv qarorlari qabul qilinishi kerak. Har qanday boshqaruv qarorlari amaldagi qonuniyat va iqtisodiyotning rivojlanish g'oyalariga mos bo'lsagina amaliy bo'ladi. Rahbar hech qachon qabul qilingan boshqaruv qarorlarini boshqa shaxslarga yuklashi kerak emas, balki uning ijrosi mas'uliyatini o'z zimmasida qoldirishi

kerak.

Qaror hujjatlarda aniq, tushunarli aks etishi kerak. Uni ijrochiga tushunarli tilda bayon etish hamda ilgari qabul qilingan qarorlarga zid bo'lmashligi kerak. Qabul qilingan qarorni ijrochiga yetkazilishi uni o'z vaqtida bajarilishini ta'minlaydi.

3.3. Qabul qilingan qarorlarning bajarish tartibi

Qabul qilingan qarorni rasmiylashtirish buyruq, farmoyish yoki reja tuzish bilan boshlanadi. Qaror nafaqat kim, qachon, qanday muddatda nima qiladi kabi savollarga javob, balki ayni bir alohida ishlar qaysi muddatda, qanday usullar bilan bajariladi, qarorni bajarish uchun nazoratning qanday shakllaridan foydalaniladi kabi vazifalarni o'z ichiga oladi.

Murakkab qarorlar qabul qilingan hollarda qabul qilingan qarorni bajarish rejasini tuzish maqsadga muvofiqdir. Mazkur rejada butun ish hajmini vaqt va obyekt bo'yicha taqsimoti, ijrochilar malakasi, tashkilotchilik qobiliyati ko'zda tutiladi.

Eng muhimi qarorlar tushunarli shaklda bo'lishi, ijrochilarga o'z vaqtida yetkazilishi kerak. Ko'pincha qarorlar qabul qilinadi, lekin turli sabablarga ko'ra ijrochiga kech yetib boradi, natijada sharoit, holat o'zgargan bo'ladi. Qaror qabul qilish, uning loyihasi yaratilayotganda ijrochining o'zini ishga jalb etish qarorni ijrochiga yetkazishning ko'p tarqalgan usulidir. Agar ijrochilar qaror qabul qilish jarayonida ishtirok etsalar, ishlab chiqarishni har tomonlama biladilar. Undagi mehnat, rezerv, alohida tomonlarni yaxshiroq biladilar. Masalalarni yechish jadvali shunchaki, faqat hisobot uchun bo'lishi kerak emas, aksincha, ishga ijodiy yondashish kerak.

Qabul qilingan qarorlarni bajarishning yakunlovchi bosqichi nazoratni tashkil etishdir. Doimiy amaliy nazorat boshqaruv jarayonini aniq tashkil etishga, o'z vaqtida kamchiliklarni aniqlash va ularni tugatish choralariga ko'maklashadi. Uning natijaviyligi nazorat qiluvchi organlardagi haqiqiy malakali mutaxassislarga, ularni qo'llayotgan nazorat va o'lchov nazorat texnikasiga, xodimlarga to'lanadigan ish haqiga bog'liq.

Nazorat natijalari boshqaruv qarorlarini, boshqaruv sistemalarini amaliylik sifatini oshiradi. Nazorat ma'lumotlariga ko'ra qarorlarni bajarilishiga yakun yasaladi, rahbar va ijrochilarning ishiga aniq baho beriladi. Bundan tashqari yakun chiqarish tajribalarni ommalashtirishga, kamchiliklarni ochishga, qo'shimcha rezervlarni aniqlashga va boshqa yuqoriroq maqsadlarni qo'yishga imkon beradi.

TAYANCH IBORALAR

Menejment usullari, buyruq, iqtisodiy usullar, farmoyish, tashkiliy usullar, ma'naviy rag'batlantirish, ijtimoiy ruhiy usullar, ruhiy xossalar, qaror, tezkor qaror, boshqaruv qarorlari, strategik qaror.

Xulosa

Menejment usullari boshqarish fanida muhim o'rin tutadi. Bu usullar juda ko'p va ular bir-birlari bilan uzviy bog'langan. Amaliyotda quyidagi usullar qo'llaniladi: iqtisodiy, tashkiliy farmoyish (ma'muriy) va ijtimoiy-ruhiy. Buyruq rahbarning o'z qo'l ostidagilardan ayrim ishlab chiqarish masalalarini talab qilishidir.

Boshqaruv qarorlari keng ma'noda hamma obyektiv qonunlar asosida jamiyatning moddiy va ma'naviy talablarini real qondirish imkoniyatlarining kelishilgan shaklidir. Qaror bu boshqaruv faoliyatining shunday shakli, unda rahbar mehnati gavdalanadi, mehnat jamoasiga maqsadga yo'nalgan ta'siri o'z vazifasini topadi. Qarorni ishlab chiqish rahbarning yetakchilik faoliyati jarayonini, keyingi boshqaruv muvaffaqiyatini belgilaydi. Boshqaruv qarorlari turli darajada, turli masalalar uchun qabul qilinadi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini siz tasavvur etasiz?
2. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarning mohiyati nima?
3. Sotsiologiya nimani o'rganadi?
4. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nimaga kam?
5. Tashkiliy-farmoyish usullari yordamida qanday masalalarni hal etish mumkin?
6. Tashkiliy-farmoyish usullari qanday shakllarda amalga oshiriladi?
7. Farmoyish qachon huquqiy hujjatga aylanadi?
8. Shaxsning qanday ruhiy xossalarini bilasiz?
9. Psixologiya nimani o'rganadi?
10. Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?
11. Boshqaruv qarorlari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?
12. Tezkor va strategik qarorlar nima bilan farqlanadi?
13. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
14. Boshqaruv qarorlariga qanday talablar qo'yiladi?
15. Boshqaruv qarorlarini ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?
16. Boshqaruv qarorlari qanday rasmiylashtiriladi?
17. Qabul qilingan qarorlarni tashkiliy ravishda bajarish deganda nimani tushunasiz?
18. Bozor munosabatlari o'tish haqida qanday qaror iqtisodda qanday o'zgarishlarni

kiritadi?

19. Qarorni bajarishning yakunlovchi bosqichi deganda nimani tushunasiz?

20. Qarorning bajarilishini nazorat qilishdan qanday foydalaniladi?

4. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTIDA PERSONAL

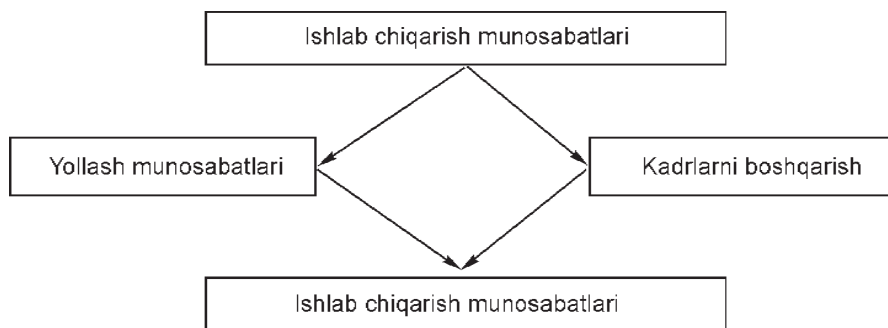
4.1. «Personal» tushunchasining mazmuni, boshqarish subyektlari va obyektlari

Chet el tajribasida personal muammolarini hal qilishga doir ikkita asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuv diqqat-e'tiborni shunga qaratadiki, «inson resurslarini boshqarish» mazkur muammoni hal qilishning strategik jihatlarini, shu jumladan, ijtimoiy rivojlantirish masalalarini qamrab oladi. «Personalni boshqarish» esa, ko'proq kadrlar bilan operativ ish olib borishga taalluqlidir. Ikkinchi yondashuv shunga asoslanadiki, «odam resurslarini boshqarish» avvalo, mehnat va bandlik sohasidagi munosabatlarni davlat yo'li bilan tartibga solish masalalariga, «personalni boshqarish» esa, korxonada darajasidagi mehnat munosabatlariga qaratilgan.

Atamalardagi farqlarga faoliyat xususiyati va yo'nalishlari sabab bo'lishi mumkin. Masalan, «personal» atamasi ko'pincha unchalik katta bo'lmagan firmalar (bu yerda 100 nafardan kamroq xizmatchi band bo'ladi) tomonidan ishlatiladi. «Inson resurslari» atamasidan foydalanuvchilar orasida xodimlarining soni 2,5 ming nafardan ortiq bo'lgan yirik tashkilotlar ustunlik qiladi.

O'zbekistonda personalni boshqarish o'tgan asrning 90-yillari boshlaridan shakllana boshladi. Bunga birinchi navbatda ma'muriy buyruqbozlik tizimining inqirozga uchrashi, korxonalarning mustaqilligi, bozor munosabatlarining rivojlanishi va tadbirkorlikning avj olishi hamda eng asosiysi, iqtisodiyotning rivojlanish markazida inson turishini anglab yetish kurtaklari sabab bo'ldi.

Personalni boshqarish (personal menejmenti) — korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir. Bu fikrni misol bilan tushuntiramiz (3-chizmaga qarang).



3-chizma. Kadrlarni boshqarishni tashkil etishning tarkibiy tuzilishi.

Personalni boshqarish uzluksiz jarayon sifatida namoyon bo'ladi. U xodimlarning mehnat qilish sabablarini, undan maksimal darajada foyda olishini, demak, korxonalar faoliyatida pirovard yuksak natijalar qo'lga kiritilganligini bildiradi.

Funksional jihatdan personalni boshqarish deyilganda, kadrlar sohasidagi ishlar bilan bog'liq bo'lgan barcha vazifalar va qarorlar, masalan, kadrlarni tanlash, ulardan foydalanish, ularning malakasini oshirish, mehnatiga haq to'lash, ishdan bo'shatish va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy jihatdan bu tushuncha orqali kadrlar bilan ishlashga javobgar bo'lgan barcha shaxslar va institutlar, masalan, rahbar shaxslar, kadrlar bo'limi, ishlab chiqarish kengashlari, kasaba uyushmalari qamrab olinadi.

Inson resurslarini boshqarish shundan iboratki, odamlar korxonaning raqobat boyligi hisoblanadi. Ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash kerak. Bundan maqsad — korxonaning strategik maqsadlariga erishishdir.

«Korxonada personalni» tushunchasi ancha umumiy tarzda mazkur korxonada va tashkilotning barcha yollangan xodimlarini qamrab oladi, ular mutlaqo aniq vazifalarni bajaradilar.

Amaliy nuqtayi nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

«Personalning kasbiy-malaka tuzilishi» degan tushunchaning o'zi bir xil ma'noni anglatmaydi. U bir-biri bilan bog'langan uchta mustaqil jihatni qamrab oladi. Ular: ish kuchining kasbiy tuzilishi; uning malaka tuzilishi; malakaning mazmunidan iborat. Ish kuchining kasbiy tuzilishi deyilganda, kasbiy guruhlarining turli kasb vakillari nisbati, malaka tuzilishi deyilganda,

turli malaka darajalariga ega bo'lgan xodimlarning nisbati tushuniladi. Turli kasblarga doir malaka mazmuni muayyan ishlarni bajarish uchun talab qilinadigan ko'nikmalar, bilimlar, tajriba va boshqa tarkibiy qismlar yig'indisini anglatadi. Xodimlarning malakasiga bo'lgan talablar tatbiq etiladigan texnologiyalar xususiyatini bevosita belgilab beradi.

O'zbekistondagi tashkilot va korxonalarining barcha xodimlari quyidagi malaka belgilariga qarab bo'linadi:

- ishlab chiqarish jarayonida bajariladigan vazifalarga ko'ra kategoriyalar bo'yicha ishchilar (asosiy va yordamchi), muhandis-texnik xodimlar (MTX), xizmatchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchi personal (KXP), shogirdlar, soqchilar;
- haqiqiy faoliyat xarakteriga (mashg'ulotlar turiga) qarab. Bu o'rinda xodimni muhandis-texnik xodimlar (MTX) toifasiga kiritish uchun asos bo'lib uning ma'lumoti emas, balki egallab turgan lavozimi xizmat qiladi. Ma'lumotlarni tasniflashga asos qilib kasbiy va tarmoq belgilarining birga qo'shilishi olinadi;
- ishchilarning texnologiya jarayonida ishtirok etish tamoyili bo'yicha. Ishchilar mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha asosiy va yordamchi ishchilarga bo'linadi, MTX — rahbarlarga, mutaxassislarga va texnik ijrochilarga bo'linadi;
- ish muddati bo'yicha: doimiy, mavsumiy va muvaqqat (vaqtincha) xodimlar.

Moddiy ishlab chiqarish sohasining barcha xodimlari ikki guruhga bo'linadi: a) asosiy faoliyatda band bo'lgan personal. Sanoatda bu xodimlar sanoat ishlab chiqarish personalini tashkil etadi; b) asosiy bo'lmagan faoliyatda ish bilan band yoki boshqa personal. Bu kategoriyaga korxonalar tarkibiga kiradigan nosanoat tashkilotlari personalini kiradi.

Korxonaning ijtimoiy tizimi qonuniy ravishda ikkita asosiy kichik tizimga: boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarga bo'linadi. Shunday qilib, boshqaruvchi personalni boshqarish subyekti, obyekt esa ishlab chiqarish personalini sifatida maydonga chiqadi.

Ma'muriy-huquqiy tamoyili xodimlarni egallab turgan lavozimiga qarab farqlashni nazarda tutadi: zavod direktori, sex boshlig'i, bosh rejachi, bosh buxgalter va hokazolar.

Funksional tamoyili boshqaruv xodimlarini kasblar (mutaxassisliklar) bo'yicha guruhlariga bo'lishni nazarda tutadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar personalini deyilganda, faqat yollanib ishlayotganlarinigina emas, balki samarali xo'jalik faoliyatini ta'minlovchi mulkdorlarni ham tushunmoq lozim.

Zamonaviy korxonaning tuzilishi quyidagichadir:

1. Korxonalar xodimlari.
2. Boshqaruvchilar (menejerlar).
3. Aksiyadorlar.
4. Direktorlar kengashi. U firmaning faoliyati uchun va firma strategiyasi darajasida boshqaruvga oid qarorlar qabul qilinishi uchun to'liq javobgar bo'ladi (15—20 kishi).
5. Firmaning faoliyat ko'rsatishidan manfaatdor bo'lgan guruhlar yoki tomonlar.

Xalqaro Mehnat Tashkilotining (XMT) Ma'muriy kengashi qabul qilgan ta'rifga muvofiq «tajribali mutaxassislar» (professional wozkezs) kategoriyasiga quyidagilar kiradi:

— yuqori darajadagi ma'lumot yoki kasb tayyorgarligiga yoxud ilmiy, texnik va ma'muriy sohalarida e'tirof qilingan ekvivalent tajribaga ega bo'lgan kishilar;

— yollanish asosida yuqori darajada aqliy faoliyat, tashabbus ko'rsatishni, mas'uliyat talab qiladigan vazifalarni bajaradigan kishilar.

Bu ta'rif korxonalar yoki tashkilotning bir qismini boshqaradigan va u yerda personal bo'lib ishlaydigan kishilarga ham taalluqlidir.

«Mercedes-Bens» va «Folksvagen» korporatsiyalarida mutaxassislar soni keyingi vaqtlarda 20—25% kamaytirilgan.

Bu sirdan qaraganda, hamma joyda mutaxassislar soni ortib borishi tendensiyasiga zid keladi, haqiqatda esa, u sanoati rivojlangan mamlakatlarga va o'rta bo'g'in xodimlariga taalluqlidir.

Ro'y berayotgan o'zgarishlarning yo'nalishi rejalashtirish, boshqarish va nazorat qilish vazifalarini bevosita mahsulot ishlab chiqaruvchilarning o'zlariga topshirishga qaratilgan.

«Raqobat kurashining ortishi bilan yaqin vaqtlarda birorta ham korxonalar 10—15% dan ortiq o'rta bo'g'in mutaxassislarini saqlab turolmaydi. Bu mutaxassislar ancha katta ish haqi oladi va ishlab chiqarishda bevosita ishtirok etmaydi», — deyiladi yollanma mehnat kishilari, texnik xodimlar va mutaxassislar Xalqaro Federatsiyasidagi ma'ruzada. Bundan shunday hulosalar kelib chiqadiki, yaqin vaqtlar ichida bevosita ishlab chiqaruvchilar va yuqori daraja boshqaruvchilari umuman o'rta bo'g'in mutaxassislarisiz kun kechirishlari mumkin. Bunday sharoitda mazkur kategoriyadagi mutaxassislar faqat bilim va tajribalaridan ajralib qolmasdan, shu bilan birga firmaning raqobatbardoshligi bilan unda hamkorlik qilish ruhini saqlab qolish zarurligi o'rtasida sezilarli ixtilof kelib chiqadi.

Mutaxassislar bilan korxonalar o'rtasidagi ajralishga barham berish uchun shartlashib olish zarur, toki mutaxassislar javobgarligini va korxonaning vazifalarini aniq belgilab qo'yish lozim bo'lsin.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi muhim farq mazkur faoliyat sohaslaridagi vazifalarni bajarish xarakteridadir. Davlat xizmatchilari tomonidan bajariladigan vazifalar ulardan xolislikni, tadbirkorlikni, vazminlikni, talabchanlik va sezgirlikni talab qiladi. Aks holda fuqarolarning asosiy huquqlari xavf ostida qoladi. Bularning hammasi shunga olib keladiki, davlat xizmatchisi davlat bilan uzviy ravishda bog'langan bo'ladi. Ana shunga muvofiq mazkur xodimlarni tanlash tizimi, ularning davlat ish beruvchisiga nisbatan majburiyatlari, ular foydalanadigan huquqlar kelib chiqadi.

Davlat xizmatchilari bilan xususiy sektor xodimlari o'rtasidagi asosiy farq shundan iboratki, davlat xizmatchilarining faoliyati ustav va belgilangan tartib doirasida kechadi, xususiy sektor xodimlari esa ish beruvchilar bilan faqat shartnoma munosabatlarida bo'ladilar.

Boshqaruv obyekti — korxonalar, tashkilotlar va muassasalar personalidir. Obyekt sifatida ayrim xodim emas, balki faqat mehnat jamoasi qaralishi kerak, chunki jamoagina tugal mahsulot ishlab chiqarishga yo'naltirilgan va umuman, tizimning xatti-harakatlarini belgilab beradigan qonun va qoidalar majmuiga bo'ysunadi.

Shundan kelib chiqib, boshqaruv obyekti brigada, sex, uchastka, bo'lim jamoasi bo'la oladi. Tizim obyektlari bir-birlari bilan doimiy aloqada bo'ladi. Natijada korxonada ichida ham, undan tashqarida ham kadrlar harakatining turli jarayonlari sodir bo'ladi. Bunday jarayonlarga lavozimdan lavozimga, jamoadan jamoaga, bo'linmadan bo'linmaga, korxonadan korxonaga o'tish, malakaning oshishi, xodimlarning mansabga ko'tarilishi kiradi. Shu bilan bir qatorda, xodimlar kasb-malakasining o'zgarishi, tashkiliy tuzilmaning takomillashuvi, jamoada ruhiy vaziyatning yaxshilanishi va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni ham aytib o'tish kerak.

Personalni boshqarish subyektiga birinchidan, harakatdagi rahbarlik devoni — kadrlarni tayyorlash, qabul qilish, ularning ishga ko'nikishi, bir joydan boshqasiga o'tkazilish jarayonining boshqarilishi va shu kabilarni, ikkinchidan, bo'ysunuvchi bo'limlar, jamoa va muntazam boshqaruvchi personalni, uchinchidan, boshqaruv subyektlari tarkibiga turli xil ishchilar, jamoani jipslashtirish, tarbiyalash, a'zolarining ijodiy faolligini oshirish sohasidagi vazifalarni bajaruvchi kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoat tashkilotlari (masalan, sifatni oshirish to'garaklari) ham kiradi.

Shunday qilib, butun boshqaruv tizimining asosiy elementi personaldir. U ayni vaqtda boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti bo'lib maydonga chiqishi mumkin. Korxonada xodimlari obyekti sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir. Shu boisdan ishlab chiqarishdagi inson resurslarini rejalashtirish, shakllantirish, qayta taqsimlash va

oqilona foydalanish personalni boshqarishning asosiy mazmunidir. Ishlab chiqarishning moddiy-buyum elementlarini boshqarish ham xuddi shu nuqtayi nazardan qarab chiqiladi.

Shu bilan birga, personal, avvalo, odamlardan iborat bo'lib, ular o'ziga xos sifat va xossalarning murakkab majmuiga egaligi bilan ajralib turadi. Ular orasida ijtimoiy-psixologik xususiyatlar asosiy rol o'ynaydi. Personalning bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti sifatida namoyon bo'lishi ishlab chiqarishda uni boshqarishning o'ziga xos tomonidir.

4.2. Personalni boshqarish tamoyillari va usullari

O'ziga xos faoliyat turi bo'lgan boshqarishning maqsadi ijtimoiy mehnatni tartibga solish va muvofiqlashtirishdan iborat. Bu ta'rif umuman, boshqarishga ham, «umumiy boshqarish»ga ham taalluqlidir.

Boshqarish to'rt kichik sohaga bo'linadi. Ular boshqarishning turli tarkibiy jihatlari — mahsulotni boshqarish, bozorni boshqarish, moliyaviy boshqarish va personalni boshqarishni ochib beradi.

Personalni boshqarishning (PB) mohiyati shundan iboratki, odamlar kompaniyaning raqobatchi boyligi deb qaraladi. Ularni joylashtirish, rivojlantirish, boshqa resurslar bilan birga asoslash talab qilinadi. Bundan maqsad tashkilotning strategik maqsadlariga erishishdan iboratdir.

O'zbekiston va chet ellardagi korxonalar va tashkilotlar tajribasini umumlashtirish personalni boshqarish tizimining asosiy maqsadlarini ifodalash imkonini beradi. Bu maqsadlar kadrlar bilan ta'minlash, ulardan samarali foydalanish, kasbiy va ijtimoiy jihatdan rivojlantirishni tashkil etishdan iborat.

Korxonalar va tashkilotlar, avvalo, ikki kichik tizim: texnik va ijtimoiy (yoki shaxsiy, insoniy) tizimlarning yig'indisidan iborat. Bu kichik tizimlar bir-biridan butunlay farq qiluvchi funksional harakatlarni amalga oshiradilar. Bu esa ularni «qattiq» va «yumshoq» tizimlar sifatida ta'riflash imkonini beradi.

Texnik kichik tizim «qattiq» hisoblanadi, chunki uning harakatlari (ya'ni boshqaruv obyektining boshqaruv organidan oladigan maqsadni amalga oshirishga doir buyruqlar, dasturlarga javobi) oldindan belgilab qo'yilgan va yuqori darajada nazorat qilinadigan bo'ladi. Odatda, bu tizim xuddi kibernetika tizimiga o'xshab ketadi. Bunga konveyer misol bo'lishi mumkin. Bu «qattiq» tizimning mohiyati avtomat liniyalarda ancha yaqqolroq namoyon bo'ladi.

Odamlarning olinayotgan komandalarga javobi va xatti-harakati bir xilda bo'ladi va aniq natijalar beradi, chunki kishilarning ishlab chiqarish vazifalari faqat mexanika qonunlari bilan emas, balki psixika qonunlari bilan ham

belgilanadi. Bu qonunlar ta'sirini hisobga olmasdan turib ijtimoiy tizimlarni boshqarish samarali bo'lmaydi. Shu sababdan texnik tizimlarga qarama-qarshi o'laroq, ijtimoiy tizimlar, «yumshoq» tizimlar, deb ataladi.

Insoniy yoki ijtimoiy tizim mazkur korporatsiyada ishlovchi, ishlab chiqarish uchastkalari va funksional operatsiyalar bo'yicha guruhlariga bo'lingan barcha kishilarni qamrab oladi. Bunday uchastka va operatsiyalarga ma'muriy — kommunikativ, farmoyish berish — ijro etish, iqtisodiy, yuridik, o'ta shaxsiy, axloqiy va psixologik aloqa shakllari kiradi. Xoh alohida olingan shaxs bo'lsin, xoh har qanday kishilar uyushmasi — brigada, laboratoriya, kasaba uyushmasi, shuningdek, umuman, korporatsiya bo'lsin, ular o'z qiziqishlari, birinchi navbatda, moddiy iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlariga ega bo'ladi. Ayrim kishilar manfaatlari bilan korporatsiya manfaatlarini bir-biriga bog'lash, uning strategik maqsadlari bilan muvofiqlashtirish menejmentning eng muhim va ancha murakkab vazifasi hisoblanadi. Firmaning muvaffaqiyatli ishlashi ana shu vazifa yaxshi ado etilishiga bog'liq bo'ladi.

Korporatsiyaning tashkiliy tuzilishida ijtimoiy tizimga ayrim ma'muriy bo'linmalar (guruh, bo'lim, departament) to'g'ri keladi. Bu yerda faqat nom va miqyosgina emas, balki inson resurslarini o'rganish va ularni boshqarish sohasidagi bunday ixtisoslashgan guruh ajratib ko'rsatilishining o'zi ham ahamiyatga ega.

Korxonalar va tashkilot sotsiotexnik tizim bo'lganligi sababli faqat bir element ustida ishlash bilan yaxshi umumiy natijaga erishib bo'lmaydi.

Tashkiliy muhitning murakkablashuvi korxonalar va tashkilot a'zolarining intilishi xilma-xil va ziddiyatli bo'lib borgan sari personalni boshqarishga ko'rsatiladigan tazyiq ham ortib boradi. Afsuski, ko'pgina tajribali kishilar hozirga qadar o'zlarini tashkiliy muammolardan uzoq tutib, texnik mutaxassislariga o'xshab yuradilar. Ular texnik dasturlar va xususiy tadbirlarning ma'muriyatchilari bo'lishni afzal ko'radilar. Biroq hozirgi zamon rahbari tor metodologiyaga bog'liq bo'lib qola olmaydi.

Kadrlarni boshqarish sohasi jamiyat manfaatlari, kasaba uyushmalari, hukumat qarorlari talablari, shaxs istaklari hamda ko'pgina tashkiliy talablar va muammolar bilan bog'lanib ketadi.

Keyingi o'n yilliklarda tadqiqotchilar va ma'muriyatchi-amaliyotchilar personalni boshqarishga yondashuv qisqa muddatli samara berishi haqidagi fikrlarning asossizligini anglab yetdilar, chunki barqaror personal tarkibiga ega bo'lmaslik mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir etib, firma nufuziga zarar yetkazdi va bu bilan uzoq istiqbolga mo'ljallangan iqtisodiy potensial samaradorligini pasaytirib yubordi. Endilikda kadrlarni boshqarish sohasida asosiy e'tibor ularni rivojlantirishga (birinchi navbatda, to'g'ri tanlash,

tayyorlash va malakasini oshirish hisobiga) qaratilmoqda. Bu esa mehnat unumdorligi darajasini ko'taradi va bu orqali boshqaruv jarayonini iqtisodiy jihatdan samarali qiladi.

Korxonada va tashkilotda mavjud bo'lgan ham jismoniy, ham inson resurslaridan samarali foydalanishga quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- tashkiliy tuzilishni takomillashtirish, boshqarish darajalarini kamaytirish, boshqaruvning o'rta bo'g'inini qisqartirish;
- qarorlar qabul qilish jarayonini iloji boricha quyi darajagacha ixchamlashtirish;
- vazifalarning bir qismini vositachilar, xomashyo yetkazib beruvchilar, maslahatchilarga topshirish;
- har bir ish o'rnida mehnatning sermazmunlik darajasini oshirish;
- mehnat unumdorligini oshirish maqsadida mehnat jarayonlarini avtomatlashtirish;
- ishlab chiqarishda va noishlab chiqarish sohasida ish kuchini tejash;
- yuqori ma'muriyat va korporatsiya tuzilmalarida ish bilan band bo'lgan personalni birmuncha qisqartirish;
- xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, mahoratini oshirish dasturlarini investitsiyalash va hokozolar.

Personalni boshqarish vazifalari u yoki bu boshqaruv jarayoni doirasida odamlarni boshqarish tadbirlaridan farq qilib, boshqarishning muayyan funksional mustaqil jarayonlaridan iborat. Ularning maqsadli yo'nalishi ishlab chiqarish tashkiloti umumiy strategiyasining tarkibiy qismi bo'lgan ijtimoiy strategiya bilan belgilab berilgan.

Personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalariga quyidagilar kiradi:

- firmaga o'z maqsadlariga erishishida yordam berish;
- firmani malakali va manfaatdor xodimlar bilan ta'minlash;
- personalning mahorat va qobiliyatlaridan samarali foydalanish;
- personalning asoslash tizimlarini takomillashtirish;
- barcha kategoriyadagi personalning mehnatdan qoniqish darajasini oshirish;
- personalning malakasi va kasbga doir ma'lumotini oshirish tizimini rivojlantirish va yuqori darajada saqlash;
- qulay axloqiy vaziyatni saqlash;
- martabani — xizmat sohasida ko'tarishni rejalashtirish;
- personalning ijodiy faolligi, firmaning innovatsiya rejalarini amalga oshirishda yordam berish;
- personalning faoliyatiga baho berish va boshqarish hamda ishlab chiqarish sohasidagi personalni attestatsiyadan o'tkazish usullarini

takomillashtirish, boshqarish personalining barcha xodimlar bilan aloqasini o'rnatish;

- turmushning yuqori sifat darajasini ta'minlash;
- uning mazkur firmada ishlash jarayonining maroqli qilish darajasini ta'minlash.

Yuqorida aytilganlardan shunday xulosaga kelish mumkin, korxonalar personalini shakllantirish ta'minot tizimini ishlab chiqishni talab qiladiki, bu tizim ayni vaqtda kechadigan bir qator bosqichlarni qamrab olishi kerak:

- tayyorgarlik bosqichi — kasbga yo'naltirish, kasb tanlash, dastlabki kasb tayyorgarligi;
- taqsimlash bosqichi — kadrlarni qabul qilish va joy-joyiga qo'yish;
- moslashish bosqichi — ijtimoiy-psixologik tuzilishni shakllantirish — shaxslararo aloqalarni yo'lga qo'yish — ijtimoiy-psixologik moslashish, ijtimoiy-iqtisodiy tuzilishni shakllantirish — kasbiy jihatdan moslashish.

4.3. Ixtiloflar va stresslarni boshqarish

Ixtiloflar, ya'ni kelishmovchiliklar individlarning o'zaro bir-biriga ta'sir ko'rsatishi, o'zaro muomalada bo'lishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr ko'rsa, shuncha davom etadi. Biroq, ixtiloflarning umumiy qabul qilingan, ularning tabiatini, jamoaning rivojlanishiga, jamiyat taraqqiyotiga ta'sir etishini tushuntirib beradigan nazariya yo'q bo'lsada, ixtiloflarning kelib chiqishi mavjud bo'lishi, ularni boshqarish masalalari yuzasidan ko'pgina tadqiqotlar olib borilgan.

Ayrim tadqiqotlarda Geraklitni ixtiloflarning «ma'naviy otasi» deb hisoblaydilar, shuningdek, Suqrot va Aflotun haqida ham muayyan fikrlar uchraydi. Gegelga, uning ziddiyatlar to'g'risidagi va qarama-qarshiliklarning kurashi haqidagi ta'limotiga yetarli darajada tez-tez murojaat qilib turiladi.

Kishilar qarashlaridagi tafovutlar, u yoki bu voqeani idrok etish hamda ularga baho berishning mos kelmasligi ko'pincha bahsli vaziyatlarga olib keladi. Agar, vujudga kelgan vaziyat, o'zaro harakat qatnashchilaridan bittasiga o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishishda xavf tug'dirsa, u holda ixtilofli vaziyat kelib chiqadi.

Shunday qilib, ixtilofli vaziyat — tomonlarning biron-bir xususda qarama-qarshi, ziddiyatli nuqtayi nazari, ziddiyatli maqsadlarga intilishi, ularga erishish uchun turli-tuman vositalardan foydalanishi, manfaatlar,

istaklarning o'zaro mos kelmasligi va shu kabilardir.

Kelib chiqayotgan o'zaro ziddiyatning ixtilofli vaziyatga aylanishi uchun quyidagilar zarur:

- o'zaro ixtilofli harakat ishtirokchilari uchun vaziyatning ahamiyatini tushuntirish;
- boshqa qatnashchilarning maqsadga erishuvi yo'lida muholiflardan biri ilgari surgan to'siqning mavjudligi (bu hatto real voqelik emas, subyektiv idrok etish ham bo'lishi mumkin);
- vujudga kelgan to'sqinlikka hech bo'lmaganda tomonlardan birining shaxsiy yoki guruhiy chidami oshirib yuborilganligi.

Albatta, ziddiyatlarni bartaraf etishda o'zbek xalqida tarixan mavjud bo'lgan an'anaviy «nomus», «andisha», «vijdon», «qanoat» kabi umuminsoniy axloqiy tarbiya yo'lidan ham keng foydalanish zarur. Olamda qanoat kabi dilni poklaydigan narsa yo'qdir. Hazrati Ali janoblari: «Dunyoda sa'y-jadali ila maishat o'tkargan qanoat egasi hech kimga muhtoj bo'lmagan zo'r boylar kabi rohatda, saodatda yashar», deb aytganlar.

Aflotun hakim: «Insonning saodati qanoatni qo'lda tutmoqda, sarvat va maishat to'g'risida janobi haqning taqdiriga rozi bo'lmoqdadir», — deganlar. Darhaqiqat, shunday ekan, mamlakatimizda ham iqtisodiy islohotlarning yangi davriga qadam qo'yar ekanmiz, barcha sohalarda ma'naviyatimizni rivojlantirish vazifalarini ham belgilab olishimiz kerak deydi, mamlakatimiz Prezidenti Islom Karimov.

Ixtilof — qadriyatlar uchun muayyan maqom, hokimiyat, resurslar uchun kurash olib borishdan iborat bo'lib, undan ko'zda tutilgan maqsad raqibni betaraf qilib qo'yish, unga zarba berish yoki uni yo'q qilishdir (Kozer). Mazkur ta'rifda ixtilofli o'zaro harakatning maqsadlari, muxoliflik qarshilik ko'rsatgan taqdirda amalga oshirilishi mumkin bo'lgan harakatlar aniq va ravshan ko'rsatib o'tilgan, shu bilan birga harakatlarning kuchi ortib borishi tartibida sanab o'tilgan.

Ixtilof — bir-biriga qarama-qarshi yo'naltirilgan maqsadlar, manfaatlar, nuqtayi nazarlar, fikrlar yoki ikki va undan ortiq kishining qarashlari to'qnashuvidan iborat (Borodkin, Koryak). Mazkur ta'rifda qarama-qarshi maqsadlar, manfaatlar shaklidagi to'qnashuv predmetiga e'tibor qaratilgan bo'lib, ta'sir ko'rsatish usullari masalasi noma'lum qoladi.

Antogonistik ixtiloflar — ziddiyatlarni hal qilishning shunday usullaridirki, bunda barcha qarama-qarshi tomonlarning tuzilmasi buziladi yoki bir tomondan tashqari hamma tomonlarning ixtilofda qatnashishdan voz kechishi sodir bo'ladi.

Kelishib hal qilinadigan ixtiloflar — ixtilof qatnashchilari maqsadlarining, o'zaro harakat qilish muddatlari va shartlarining o'zaro o'zgarishi hisobiga

ularni hal etishning bir necha variantiga yo'l qo'yadi. Masalan, mahsulot tayyorlovchi korxonaga xomashyo yetkazib beruvchi tashkilot, buyurtma berilgan buyumni belgilangan muddatda yetkazib bera olmaydi, chunki tashkilotning yuk tashish uchun mablag'i tugab qolgan edi. Korxonaga xomashyo yetkazib berish grafigini bajarishni talab qilishga haqlidir, lekin tashkilotning shart-sharoitlari o'zgarib qoladi. O'zaro manfaatdorlikdan kelib chiqib, murosaga kelish mumkin: xomashyo yetkazib berish grafigini o'zgartirish, qarz bilan yordam berish, muzokaralar olib borish kerak bo'ladi.

Ijtimoiy ixtiloflar — kishilar, ijtimoiy guruhlar, idoralarning o'zaro munosabatlari tizimida ziddiyatlar rivojlanishining yuqori bosqichidan iboratdir. Ular ijtimoiy birliklar, jamoalar, shaxslar manfaatlari va qarama-qarshi tendensiyalarining kuchayishini bildiradi. Bunday ixtiloflar ularni vujudga keltirgan obyektiv sabablar o'rtasidagi vaqt oralig'ining mavjudligiga, ixtiloflarning o'ziga va ularning oqibatlariga bog'liq bo'ladi.

Tashkiliy ixtiloflarning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, ular shaxs faoliyatini tashkiliy jihatdan tartibga solish: lavozim yo'riqnomalarini tatbiq etish, tashkilotni boshqarishga doir rasmiy tuzilmalarni joriy qilish va boshqarishning oqibati hisoblanadi.

Ixtiloflarni hal qilish masalalari bilan muvaffaqiyatli shug'ullanuvchi ko'pgina mutaxassislar fikricha, ixtiloflarni boshqarish jarayoni ko'pgina omillarga bog'liq bo'lib, ularning bir qancha qismi boshqaruvchi ta'sirga yaxshi mos kelmaydi. Masalan, shaxsning qarashlari, individning, guruhlarning bahona va ehtiyojlari, qaror topgan bir qolipdagi fikrlar, tasavvurlar, bid'atlar, noto'g'ri tushunchalar ba'zan qarorlar ishlab chiqarayotganlarning kuch-g'ayratini yo'qqa chiqarishi mumkin. Ixtilofning turiga qarab qarorni ishlash bilan turli xizmatlar — tashkilot rahbariyati, personalni boshqarish xizmati, psixolog va sotsiolog bo'limi, kasaba uyushmasi qo'mitasi, militsiya, sudlar shug'ullanishlari mumkin.

Ixtilofni hal qilish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga to'liq yoki qisman barham berish yoxud ixtilof qatnashchilari maqsadlarining o'zgarishidir.

Ixtiloflarni boshqarish — ixtilofni vujudga keltirgan sabablarga barham berish (kamaytirish) sohasida aniq maqsadli ta'sir ko'rsatish yoki ixtilof qatnashchilari xulq-atvorini o'zgartirishga qaratilgan ta'sir ko'rsatishdir.

Ixtiloflarni boshqarishning yetarli darajada ko'p usullari mavjud. Ularni yiriklashtirib, bir necha guruh tarzida taqdim etish mumkin. Ularning har biri o'z tatbiq etilish sohalariga ega:

- ichki shaxsiy, ya'ni alohida shaxsga ta'sir ko'rsatish usullari;
- tarkibiy, ya'ni tashkiliy ixtiloflarga barham berish usullari;

- shaxslararo usullar yoki ixtilofdagi xulq-atvor uslubi;
- munozaralar;
- agressiv javob harakatlari; usullarning bu guruhini bundan oldingi barcha guruhlarning imkoniyatlari tugagan tanglik holatlarida qo'llash mumkin.

Hayotimizda sodir bo'lib turadigan ixtiloflarning aksariyati ko'pincha qo'shimcha asab tarangliklariga olib keladi, stressli vaziyatlarga, stresslarni boshqarish zarurligiga sabab bo'ladi.

«Stress» degan tushuncha texnika sohasidan o'zlashtirib olingan bo'lib, u yerda turli jismlar va qurilmalarning zaruriy yuklanishga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi. Har qanday qurilma mustahkamlik chegarasiga ega bo'lib, bu chegaradan oshib ketish uning buzilishiga olib keladi.

«Stress» tushunchasini ijtimoiy psixologiya sohasiga ko'chirish o'ziga shaxs holatining bir qator turlarini qamrab oladiki, ularni voqealarning ko'pligi keltirib chiqaradi. Bular mag'lubiyat yoki g'alabalardan ijodiy kechinmalar va shubhalargacha bo'lgan voqealardir. Ayrim mutaxassislarning hisoblashicha, stress — bu, dunyodagi shunday bir bosimki, u hissiy diskomfort (komfortning tanqisligi) holatiga olib keladi. Boshqalarning fikricha, hissiy diskomfort — bu, stressdir, uni bosim yoki stresslar, deb ataladigan shartlar keltirib chiqaradi.

Umuman olganda, stress tez-tez uchrab turadigan hodisadir. Unchalik ahamiyatga ega bo'lmagan stresslar muqarrar va zararsiz bo'lib, haddan tashqari ortib ketgan stress esa shaxs uchun ham, korxon va tashkilotlar uchun ham qiyinchiliklar, qo'yilgan maqsadlarni qo'lga kiritishda muammolar keltirib chiqaradi. Stress deganda, biz insonning atrof-dagi stimullarga yoki stressorlarga jismoniy, kimyoviy va psixologik reaksiyalari majmuini tushunamiz. Bunda atrof-muhitdagi kuchlar insonning fiziologik va psixologik funksiyalarini muvozanatdan chiqaradi.

Stress holatini jismoniy, psixologik omillar majmuyi, ya'ni stressorlar keltirib chiqaradi. Masalan, jismoniy omillar: ish borayotgan xonadagi haddan tashqari yuqori yoki haddan tashqari past harorat, o'tkir hidlar, yetarli darajada yoritilmaganlik, haddan tashqari shovqinlar mavjudligi va hokazolar.

Stressli vaziyatlar keltirib chiqaradigan psixologik omillarga misollar quyidagilardir:

- xodimga yetarli darajada topshiriq berilmasligi uning o'z malakasini to'liq ravishda namoyon qilishiga imkon bermaydi. Bunday vaziyat yetarli darajada tez-tez qisqartirilgan ish rejimiga o'tkazilgan va buyurtmachilarning pullarni o'z vaqtida to'lamasligi tufayli ishlar hajmini majburan qisqartirgan tashkilotlarda uchrab turadi;
- xodimning ishlab chiqarish jarayonidagi, jamoasidagi o'z vazifasi va

o'rnini unchalik aniq tushunib yetmasligi. Bunday vaziyat, odatda, mutaxassisning aniq belgilab qo'yilgan huquqlari va vazifalari yo'qligi, topshiriqning noaniqligi, o'sish istiqbollarning yo'qligi tufayli kelib chiqadi;

- o'zaro bir-biri bilan bog'lanmagan va bir xilda shoshilinch bo'lgan xilma-xil topshiriqlarni bir vaqtda bajarish zarurligi. Bu xildagi sabab tashkilotdagi o'rta bo'g'in rahbarlari uchun xos bo'lib, bunda bo'linmalar bilan boshqaruv darajalari o'rtasida funksiyalarning cheklab qo'yilmaganligi ta'sir qiladi;
- xodimlarning firmani boshqarishda, uning faollik yo'nalishlari keskin o'zgargan sharoitda tashkilot faoliyatini yanada rivojlantirish yuzasidan qarorlar qabul qilishda ishtirok etmasligi. Bunday ahvol ko'plab yirik korxonalar va tashkilotlar uchun xosdir, ularda personalni boshqarish tizimi yo'lga qo'yilmagan va oddiy xodimlar qarorlar ishlab chiqish jarayonidan ajralib qolgan bo'ladi. G'arbdagi ko'pgina firmalarda personalni firma ishlariga jalb qilishning butun-butun dasturlari ishlab chiqilgan. Xodimlar strategik qarorlar qabul qilishda, avvalo, ularni ishlab chiqishda, ayniqsa, ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish yoki ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini yaxshilashda zaruratga qarab qatnashadilar.

4.4. Menejer mehnatini va faoliyatini tashkil etish

Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi. Menejer mehnatining farqi shundaki, uning mehnati aqliy, ijodiy, sertashvish faoliyatidir. Garchand menejer bevosita moddiy boylik yaratmasada, lekin uning mehnati ishlab chiqarishga kiradi. Mehnat jamoalarining ishlab chiqarish faoliyati ko'rsatkichlari yordamida menejer mehnati natijalari bilvosita baholanadi. Boshqaruvchi mehnati ijodiy, me'yorsiz bo'lgani uchun, aniq mehnat o'lchovi bilan uning mehnatini baholash qiyin.

Insoniy bilim, cheksiz, fikr, uning me'yori yo'q. Menejer mehnati predmeti sifatida ishlab chiqarishni moddiy buyum elementlari, boshqaruv munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, boshqaruv qarorlari olinadi. Menejer mehnatida axborotlarni olish, saqlash va qayta ishlashga ketgan mehnat xarajatlari salmoqli o'rin egallaydi.

Professional menejer mehnati ishlab chiqarishni tashkil etuvchi sifatida uning aniq xatti-harakatida, boshqaruv jarayonida menejer amalga oshirayotgan operatsiyalarda namoyon bo'ladi.

Menejer mehnati nisbatan yopiq shaklga ega, chunki masala qo'yilishidan tortib maqsadga erishishga qadar uning zahmati bor. Biror masala yechilgach, maqsadga erishilgach yangi va yangi masalalar paydo bo'laveradi, yangi maqsad va yangi boshqaruv sikli yangidan boshlanadi.

Maqsad-harakat — natija-maqsad, uzluksiz boshqaruv siklining umumiy ko'rinishidir. Shuni ham ta'kidlash kerakki, bunday taqsimlash shartli. Huquqiy ishlab chiqarish jarayonida bir-biridan farqlanuvchi turli boshqaruv sikllari qo'llaniladi.

Menejer mehnati korxonada bir necha ko'rinishdagi masalani yechishga yo'naltiriladi. Bular quyidagilar:

— ishlab chiqarish uskunalarini ishlatishga, ishlab chiqarishni takomillashtirish, ishlab chiqarish maydonlaridan foydalanishga bog'liq texnik;

— texnologik jarayonlarni loyihalashtirishga bog'liq texnologik;

— iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirish va muvofiqlashtirishga bog'liq iqtisodiy;

— boshqaruv tizimlarni takomillashtirish, reklama va axborot ta'minoti, ularni tayyorlash, kadrlar malakasini oshirishga bog'liq tashkiliy;

— ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish va muvofiqlashtirishga bog'liq ijtimoiy;

— menejer mehnati odamlarni boshqarishga qaratilgan va korxonaning xo'jalik faoliyatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

Bozor — tovarlar bilan pullarning harakatini ta'minlovchi, ishlab chiqarish va iste'molchi o'rtasida, sotuvchi va xaridor o'rtasidagi munosabatlari tizimidir. Bozor mulkchilikka yangicha yondashuvni, yangi usullarini, tovar ishlab chiqarishda zamonaviy talabga javob beruvchi yangi texnika va texnologiyani talab qiladi. Bularning hammasi menejer mas'uliyatini oshiradi, ular faoliyatini qayta fikrlash va amaliyotdan voz kechish, yangicha fikrlash asosida yangi masalalarni qo'yadi. Maqsad va vazifalar aniq qo'yilgandan so'ng uni amalga oshirish odamlarga, boshqaruv apparati kadrlariga bog'liq. Odamlarsiz, yangi texnikasiz, texnologiyasiz ijodiy samaralarga erishib bo'lmaydi. Bozor munosabatlariga o'tishda hal qiluvchi rolni menejerlar o'ynaydi.

Menejerlar hayot bilan qadam-baqadam yurishlari, o'z mahsulotlari bilan bozor talablarini hisobga olishlari, talab va taklif o'zgarishini kuzatib borishlari lozim. Ular nafaqat taktik, balki uzoqni ko'ra biluvchi strateg ham bo'lishlari darkor. Ular ertangi zaminni bugun tayyorlashlari, kelajakni tasavvur eta bilishlari, iqtisodiy ijtimoiy va ilmiy-texnika rivojlanishidan orqada qolmasligi kerak. Bularning hammasi texnika, texnologiya, iqtisod, sotsiologiya, marketing va menejment, biznes, tadbirkorlik, ishga ijodiy yondashuv sohasida chuqur bilim talab etadi.

Menejer yuksak axloqiy, ishchan sifatlarga ega kishidir. Ular o'z manfaatlarini jamiyat va jamoa manfaatlari bilan birga uyg'unlantiruvchi, ahil jamoani tuza oluvchi kishilardir. Zamonaviy menejer yuksak kasb egasi, uzoqni ko'ruvchi, tejamkor, iqtisodiy toza fikrlovchi bo'lishi kerak. Menejrlarni tayyorlashga kompleks yondashish, uning o'quv dasturlarida zamonaviy ishlab chiqarish, boshqarish asoslari kerak.

Korxonada o'z kadrlarining yuksak kasb mahorati va ma'naviyati ustida tinmay g'amxo'rlik qilishlari lozim. Kadrlar bevosita ishlab chiqarish jarayonida, o'quv uslubiy bazaga ega o'quv yurtlarida, biznes va menejment maktablarida tayyorlanadi. Qonun doirasida ishlab turib o'qishga, imtiyozlar berishga sharoit yaratish kerak.

Menejer mehnati korxonada tuzilmalari haqidagi nizom va boshqaruv apparati xodimlarining mansab yo'riqnomasi asosida yuritiladi. Nizom va mansab yo'riqnomasida (kim, qanday ishni bajaradi) xodimlarni ma'muriy va funksional munosabatlari, quyidagi yuqoriga yagona boshqaruv, huquq va burchlar ro'yxati belgilab beriladi.

Nizom va mansab yo'riqnomasini davriy ravishda bo'layotgan o'zgarishlar hamda ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruvga moslab o'zgartirishlar kiritib turish lozim. Menejer mehnatini yanada takomillashtirish uchun bundan tashqari xodimlarning ta'rif — malaka ma'lumotnomasidan foydalaniladi. Ta'rif — malaka ma'lumotnomasidan rahbar xodimlarining turli boshqaruv ishlarini amalga oshirish uchun kerakli mehnat staji, bilim hajmi aniqlanadi. Kundan-kunga ortib borayotgan axborot oqimi menejer mehnatini kompyuterlashtirish zaruriyatini tug'diradi. Mutaxassislar hisoblariga ko'ra, agar boshqaruv apparati kompyuterlashtirilsa, 80 foiz ish mexanizatsiyalashadi.

Menejer mehnatining samarasini oshirish yo'llaridan yana biri uning ishchi o'rnini rejalashtirish, yaxshilashdadir. Ishchi o'rinlarini tashkil etishda, bajarilayotgan mehnat turi, o'ziga xosligi, ishlab chiqarish bo'limlaridagi funksional aloqa, ishni ahamiyati va boshqalar kiradi.

Stol, stul, kartotexnika, uskunalar qulay va shinam bo'lishi lozim. Ergonomika, estetika, ruhiy fiziologiyaning eng oxirgi yutuqlari bilan jihozlangan ishchi o'rnini menejer ishini sezilarli oshiradi. Menejer mehnatini tashkil etishda ular ishlayotgan sharoit katta ahamiyatga ega. Temperatura, havo namligi, ishchi o'rnining yoritilganligi, shovqin sanitar-gigiyenik me'yorlarga javob berishi kerak. Menejer mehnat unumdorligiga xodim va rahbarlar orasidagi ruhiy omillar ham ta'sir ko'rsatadi. Bular kayfiyat, ijodiy faollik va pirovardida mehnat natijasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Menejer mehnatining murakkabligi, rang-barangligi undan vaqtni tejashni, unumli foydalanishni talab etadi. Menejer boshqalar hal eta olmagan masalalarni hal

etishi, huda-behuda begona masalalardan yiroq bo'lishi lozim. Uning mehnat faoliyati yaxshi dam olish bilan hamohang bo'lishi darkor.

TAYANCH IBORALAR

Personal, personalning kasbiy malaka tuzilishi, ixtiloflar, stresslar, menejer mehnati, menejer mehnati samaradorligi, zamonaviy menejer, muvaffaqiyatli boshqarish, menejer kasb mahorati, menejer ma'naviyati.

Xulosa

Personalni boshqarish (personal menejmenti) — korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimidir.

Amaliy nuqtayi nazardan personal korxonaning eng muhim resursi bo'lib, uning imkoniyatlarini samarali amalga oshirish yollanma xodimlarining muayyan guruhi yoki ayrim xodim tomonidan hal etiladigan aniq ishlab chiqarish vazifalarining o'ziga xos xususiyatlariga muvofiq ravishda ijtimoiy yechimlarni talab qiladi.

Butun boshqaruv tizimining asosiy elementi personaldir. U ayni vaqtda boshqaruvning ham obyekti, ham subyekti bo'lib maydonga chiqishi mumkin. Korxonada xodimlari obyekt sifatida faoliyat ko'rsatishiga sabab shuki, ular ishlab chiqaruvchi kuch, har qanday ishlab chiqarish jarayonining asosiy tashkil etuvchisidir.

NAZORAT SAVOLLARI

1. O'zbekistonda personalni boshqarish qachondan boshlab shakllandi?
2. «Personal menejmenti» tushunchasi nimani anglatadi? Funktsional jihatdan personalni boshqarish nima?
3. Tashkiliy jihatdan personalni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
4. Inson resurslarini boshqarishning o'ziga xos elementlari qaysilar?
5. Inson resurslarini boshqarishning ustuvor yo'nalishlari deganda nimani tushunasiz?
6. Zamonaviy korxonaning tuzilishi qanday ko'rinishda bo'lishi lozim?
7. Personalni boshqarish subyekti va obyektlariga nimalar kiradi?
8. Personalni boshqarish tizimining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
9. «Personalni boshqarish» bilan «inson resurslarini boshqarish» tushunchalari o'rtasida qanday farq va o'xshash tomonlar bor?
10. Ixtiloflar va ixtilofli vaziyat deganda nimani tushunasiz?
11. Ixtiloflarning qanday turlari mavjud?

12. Ixtiloflar qanday sabablarga ko'ra vujudga keladi?
13. Ixtiloflarni hal qilishning qanday usullari mavjud?
14. Ixtiloflar bo'yicha muzokaralar olib borish qanday bosqichlardan iborat?
15. Stress nima?
16. Stressli vaziyatlarni keltirib chiqaradigan omillarga nimalar kiradi?
17. Menejer mehnati qanday baholanadi? U samaralimi?
18. Menejer mehnati nimadan boshlanib, nima bilan tugaydi?
19. Bozor menejer mehnatiga qanday talablar qo'yadi?
20. Korxonani muvaffaqiyatli boshqarishda menejer uchun qanday bilimlar kerak?
21. Hamma narsaga ulguruvchi menejer qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak?
22. Yaxshi korxonada menejer mehnati qanday tashkil etiladi?
23. Menejerning yaxshi ishlashi uchun nima xalaqit beradi?
24. Menejer mehnati samaradorligini oshirishning qanday asosiy yo'nalishlarini bilasiz?

5. KORXONA FAOLIYATINI REJALASHTIRISH

5.1. Rejalashtirish tamoyillari

Korxonada, firma mahsulot yoki tovar ishlab chiqarish, raqobatning doimiy normalari asosida shu korxonalarining texnik-tashkiliy va ijtimoiy rivojlanishida bozor va uning segmentatsiyasini o'rganish natijalari bo'yicha firma yoki korxonada strategiyasi ishlab chiqiladi. Biznes-reja yoki firma strategiyasi sifati bilan aniqlanadi. O'z navbatida biznes-reja va korxonada strategiyasi sifati qo'llaniladigan ilmiy-rejaviy yondashuvlar va rejalashtirish tamoyillari asosida aniqlanadi.

Rejalashtirish tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- I. Strategik va joriy rejalarning tatbiq qilinishi (qo'llanilishi).
- II. Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirilganligi.
- III. Rejalashtirish obyektlarining muhimligiga qarab joylashtirish.
- IV. Rejali ko'rsatkichlarning haqiqiyliigi.
- V. Menejment sistemasi tashqi muhiti parametrlari bilan rejaning muvofiqligi.
- VI. Rejaning ko'p variantlar asosida bittasini tanlash.
- VII. Rejaning balanslar bo'yicha tayyorlanishi.
- VIII. Rejaning iqtisodiy asoslanishi.
- IX. Rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish.
- I. Har bir strategik yoki joriy rejalar ishlab chiqilgandan va tasdiqlangandan so'ng u amalda qo'llanilishi kerak.
- II. Rejani aniq ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirish, texnik va iqtisodiy

muammolarni yechish hamda ishlab chiqaradigan tovarning ekologik jihatdan xalqaro talablarga muvofiqligini, xavfsizlik darajasini ta'minlash jamoaning ijtimoiy rivojlanish ko'rsatkichlari.

III. Rejalashtirilgan obyektlarning muhimligiga qarab joylashtirish — bor bo'lgan resurslarni oqilona taqsimlash orqali obyektlarni joylashtirish. Masalan: agar ishlab chiqaradigan mahsulotlar bir xil raqobatbardoshlik darajasiga ega bo'lsa, bunda resurslarni korxonada dasturida solishtirma og'irligi (bahosi, qiymati) orqali ko'p hajmni egallagan tovarlar raqobatbardoshligini oshirish uchun yo'naltiriladi.

IV. Rejalar ko'rsatkichlarning haqiqiyliigi — reja ko'rsatkichlarini bashoratlashda ko'zda tutilgan omillar asosida ular sonini oshirish, hamda bashoratlashda aniqligini oshirish maqsadida ta'minlanadi.

V. Menejment sistemasi tashqi muhit parametrlari bilan rejaning muvofiqligi — tashqi muhit omillari dinamikasi tahlili va bu omillarning rejali ko'rsatkichlarga ta'sirini izlanishni ta'minlaydi. Menejment sistemasi tashqi muhit komponentlariga quyidagilar kiradi:

- makromuhit infrastrukturasini;
- korxonada yoki firma mikromuhiti.

Makromuhit mamlakatning turli rivojlanish sohalarini bilan xarakterlanadi. Ularga quyidagilar taalluqli: xalqaro soha, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, demografik, huquqiy, ekologik, tabiiy, iqlimiy, ilmiy-texnikaviy, madaniy sohalar kiradi.

Hudud infrastrukturasini — firma yoki korxonada joylashganligiga qarab hudud infrastrukturasini, shu firma yoki korxonaning faoliyati samadorligiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Demak infrastruktura tarmoqlariga quyidagilar kiradi:

1. Bozor infrastrukturasini (banklar, sug'urta va moliya tashkilotlari).
2. Tabiiy atrof-muhit monitoringi.
3. Sanoat.
4. Qurilish, sog'liqni saqlash, fan va ta'lim, madaniyat, savdo, umumiy ovqatlanish, transport va aloqa, uy-joy kommunal xo'jaligi, maishiy xizmat ko'rsatish, shahar atrofidagi qishloq xo'jalik.

Mikromuhit omillari: raqobatchilar, keng auditoriyalar, marketing vositachilari, tashqi iqtisodiy faoliyat va soliq sistemasi bo'yicha qonunchilik.

VI. Rejaning variantlilikini — bir maqsadga yo'naltirilgan 3 ta muqobil variantlar ishlab chiqiladi va rejalashtirilgan maqsadni bajarishda uni ishlab chiqarish va amalga oshirish uchun kam xarajatli optimal variantni tanlashni ta'minlaydi.

VII. Rejaning balanslar bo'yicha tayyorlanishi — resurslarning qabul

qilinishi va taqsimlanishi balansini ularning qiymat darajasidagi ko'rsatkichlar balansini ta'minlaydi.

VIII. Rejani iqtisodiy asoslash — rejaning tamoyillaridan biri bo'lib hisoblanadi. Rejali ko'rsatkichlarning yakuniy variantini tanlash, sistemali tahlil o'tkazish, bashoratlash va muqobil variantni iqtisodiy asoslash optimallashtirishdan keyingina amalga oshirishi mumkin.

IX. Rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish — kompyuter texnikasi va zamonaviy axborot texnologiyasini qo'llashni talab qilib, rejalashtirish obyekti hayotiy sikli bosqichlarini axborot bilan ta'minlash, shu axborotni saqlash va qaror qabul qiluvchi shaxsga shu axborotni yetkazishni ta'minlaydi. Rejalashtirish, ko'rib chiqilgan tamoyillarni bajarish juda ham qiyin bo'lib, yirik korxonalarda malakali kadrlar, zamonaviy axborot texnologiyalari va zaruriy resurslar bo'lishini talab qiladi.

5.2. Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi

Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi konyunkturani tahlil qilishdan boshlanadi. Konyunktura — bu talab va taklif orasidagi munosabatlar, tovar zaxiralari va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir. Korxonada konyunkturani o'rganish va bashorat qilish lozimdir. Bu bilan marketing shug'ullanadi. Qisqa muddatli bashoratlar natijasi va joriy konyunkturadan foydalangan holda marketing perspektivali tendensiyalarni qabul qilib, jahon bozoriga yo'naltiriladi. Bozorda firma harakati strategiyasi tovarlar raqobatbardoshligi, firma ilmiy-texnik va resurslar potentsiali darajasi va bozor hamda tovarning rivojlanishi asosida aniqlanadi.

2-jadval

Tovarlar va bozorlar rivojlanishi yordamida yangi bozorlarni aniqlash sxemasi

	Mavjud tovarlar	Yangi tovarlar
Mavjud bozorlar	1. Bozorga chuqur kirib borish	3. Yangi tovarlarni ishlab chiqarish
	2. Bozor chegaralarini kamaytirish	4. Diversifikatsiya (bozorda yangi tovar)

Bozorni o'rganish strategiyalarining turlari. Bozorni o'rganish strategiyasi quyidagi strategiyalardan birini tanlashga asoslanadi.

a) Differensiyalanmagan marketing — korxonada yoki firma barcha iste'molchilarga, bozorga bir xil tovar bilan murojaat qiladi.

b) Differensiyalangan marketing — aniq segment asosida aniq tovar ishlab chiqish;

d) Kompleks marketing tovarlari va xizmatlari bo'yicha korxonaning aniq

segment bo'yicha mahsulot ishlab chiqarilishi.

I. Maqsadli segmentni tanlash — ko'pgina firmalar bir segment bo'yicha xizmat qilishdan boshlab, ish muvaffaqiyatli tugallansa, navbat bilan boshqa segmentlarni o'rganadi va asosiysini tanlaydi.

II. Yangi tovarlar ishlab chiqish strategiyasining shakllanishi bu iste'molchilar talabi, tovar tayyorlash texnologiyalari, tovarlarni qo'llash, bozorda raqobat qonunlari asosida raqobat holatlarning o'zgarishiga asoslanadi.

III. Resurs strategiyasini tanlash quyidagi ishlarni bajarishni o'z ichiga oladi.

1. Tovar minimal bahosini aniqlovchi xarajatlarni tahlil qilish va baholash.

2. Xarajatlarni qoplash imkoniyatlarini tahlil qilish.

3. Xomashyo, materiallar, energiya, ishchi kuchi qabul qilish manbalarini o'rganish.

IV. Narx shakllanishi strategiyasini tanlash quyidagi muammolarni yechish bilan bog'liq.

1. Yangi tovarlarga bahoni o'rnatish.

2. Tovar nomenklaturasi darajasida narxning shakllanishi.

3. Geografik prinsip bo'yicha bahoning o'rnatilishi.

4. Chegirmalar bilan narxni o'rnatish.

5. Rag'batlantirish bo'yicha bahoni o'rnatish.

6. Diskriminatsion baholarni o'rnatish.

V. Tovarni tarqatish yo'llari va usullarini tanlash 2 xil bo'ladi.

1. Tovarni tarqatish kanallari bilan bog'liq bo'lgan tanlash:

a) 0-darajadagi tanlash: to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi orasidagi tanlash.

1-darajali tanlash: iste'molchi, vositachi va ishlab chiqaruvchi

2- va 3-darajali tanlash: iste'molchilar, ishlab chiqaruvchilar va ulgurji savdo qiluvchilar orasidagi tanlash.

b) Tovar harakati muammolarini yechishni tanlash — tovarni topish, saqlash muammolari.

VI. Sotishni rag'batlantirish strategiyasining shakllanishi quyidagi ishlarni bajarishga asoslanadi.

a) Uslublarning biri bo'yicha rag'batlantirish uchun umumiy budjetdan hisob-kitob qilish, naqd vositalarni hisoblash, sotish hajmini foizlarda hisoblash, mahsulot sotish bo'yicha hisob-kitoblarni bajarish.

b) Rag'batlantirish kompleksining shakllanishi: reklama uchun xarajatlar strukturasi aniqlash, shaxsiy sotuvlar, tashviqotlar olib borish (yoki targ'ibot va tashviqot ishlarini olib borish).

VII. Tovar reklamasi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o'z ichiga

oladi.

1. Maqsadlar kommunikatsiyasi va tovarni sotishni aniqlash.
2. Reklama uchun budjet hisoblari, uslublari va ularni qoplash manbaalarini aniqlash.
3. Reklama murojaati bo'yicha qarorlarni ishlab chiqish.
4. Reklama axboroti uchun pul vositalarini aniqlash va bu axborotlarni tarqatishni tashkil qilish.
5. Reklama strategiyasini amalga oshirish samaradorligini baholash.

VIII. Firma o'sishi strategiyasining shakllanishi quyidagilarni o'z ichiga oladi.

1. Korxonada kelajakda o'z faoliyatini davom ettirishi uchun ishlab chiqarish turlarini aniqlash.

2. Quyidagi o'sish darajalari variantlari orqali korxonada yo'nalishlarini aniqlash:

- birinchi darajada korxonada faoliyatida foydalanib bo'ladigan imkoniyatlarini aniqlash (intensiv o'sish imkoniyatlari);
- ikkinchi darajada tarmoq marketing sistemasi boshqa elementlari bilan integratsiya imkoniyatlarini aniqlash (integratsion o'sish imkoniyatlari);
- uchinchi darajada tarmoq chegarasidan tashqarida bo'ladigan imkoniyatlarni aniqlash (diversifikatsion o'sish imkoniyatlari).

3-jadval

Korxonada yoki firma o'sish imkoniyatlarining asosiy yo'nalishlari

Darajalar bo'yicha o'sish imkoniyat yo'nalishlari		
Intensiv	Integratsion	Diversifikatsion
1. Eski bozorda eski tovar bilan chuqurroq tatbiq qilish	1. Ta'minotchilar bilan qattiq siyosat ostida regressiv integratsiya olib borish	1. Bozorni o'xshash tovarlar bilan to'ldirish konsentrik diversifikatsiyasi
2. Eski tovar bilan bozor chegaralarini kengaytirish	2. Tovarni taqsimlash progressiv integratsiyasi	2. Yangi tovarlar assortimentlari bilan to'ldirish gorizontal diversifikatsiyasi
3. Eski bozor uchun tovarlarni takomillashtirish	3. Raqobatchilar bilan gorizontal integratsiya	3. Yangi tovarlarni o'zlashtirish konglomerat diversifikatsiyasi

Variantlarning birinchi guruhida korxonani ishlab chiqarish — bozor faoliyatining mavjud miqyosi va yo'nalishlari darajasida rivojlantirish imkoniyatlari aniqlanadi. Ular korxonaning o'ziga taalluqli intensiv rivojlanish qiyofasiga ega. Variantlarning ikkinchi guruhi integratsiya (birlashuv) orqali marketing tizimining qismlari bilan bog'liq bo'lgan imkoniyatlarni, uchinchi guruhi marketing tizimiga kirmagan, ya'ni diversifikatsiya (har tomonlama

kengayish) natijasida paydo bo'ladigan imkoniyatlarni qamraydi.

Intensiv, integratsion, diversifikatsion rivojlanish yo'nalishlarning tavsifi. Rivojlanishdagi intensiv yo'nalish mahsulot va bozorni rivojlantirishda yashirin imkoniyatlaridan hozirga qadar foydalanmagan korxonalariga nisbatan asosli va xos bo'ladi. Bozorda chuqur o'rnashish — bozorni o'rganish, ishlab chiqarilgan mahsulotlarni faoliyat olib borilayotgan bozorlarda marketing harakatlarini jadallashtirish yo'li bilan (masalan: xaridorni jalb etadigan ishlar — narxni pasaytirish tovarni sotishdan keyin qo'shimcha xizmat ko'rsatish ta'sirini kuchaytirish) mahsulot sotishni ko'paytirish imkoniyatlarini axtarishdir. Bozor hududlarini kengaytirish mahsulotlarning yangi geografik rayonlarga (mamlakatda yoki chet ellarda), bozorning yangi segmentlari (iste'molchilar guruhlari) ga kirib borishini, ishlab chiqariladigan mahsulot uchun yangi iste'mol yoki tatbiq sohalarini izlashni ko'zda tutadi.

Yangi modellarni o'rnatish, mahsulotning sifat tomonidan tabaqalangan turlarini ishlab chiqarish yo'li bilan tovarlar takomillashtiriladi. Intensiv rivojlanishning yuqorida sanab o'tilgan usullari o'zaro alternativ tarzda qaralishi mumkin, shuningdek ularni faoliyat bosqichlari tarzida izohlash ham mumkin. So'nggi holda bozorni o'rganish harakatlarini jadallashtirishga qaratilgan tadbirlarga birinchi navbatda zo'r beriladi, so'ngra bozorni kengaytirishga urinib ko'riladi, nihoyat, bu harakat foyda bermasa, korxonalar mahsulotni rivojlantirishga kirishadi.

Integratsion taraqqiyot variantlari o'z tarmog'ida mustahkam holatga va tarmoq ichidagi marketing tizimining bo'g'inlari o'rtasida hamkorlikni rivojlantirish istiqbollarga ega bo'lgan korxonalarda uchraydi. Vertikal integratsiyada oqim yo'li bo'ylab marketing tizimining ayrim bo'g'inlari o'rtasida birlashuv yoki doimiy muvofiqlashuv yuz beradi.

Regressiv yoki vertikal integratsiya oldingi bo'g'in bilan birga ishlab chiqaruvchining o'zi xomashyo ishlab chiqarishni tashkil etishini yoki mavjud xomashyo yetkazib beruvchilar bilan mustahkam kooperatsiya aloqalari o'rnatishini nazarda tutadi. Progressiv yoki vertikal integratsiya bo'g'ini bilan birga sanoat korxonasi xarid qilish yoki ulgurji va chakana savdoni nazoratga olishni, ya'ni savdo chiqimlarini kamaytirish uchun taqsimotning oraliq bo'g'inlarini yo'qotib, mahsulotni pirovard iste'molchiga yetkazib berishgacha o'zi mustaqil shug'ullanishni anglatadi. Gorizontaal integratsiya marketing tizimining bir xil bo'g'inlarida turgan korxonalar o'rtasidagi faoliyatni o'zaro muvofiqlashtirishdan iboratdir. Masalan, bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan ikki sanoat korxonasi birlashib, ishlab chiqarish miqyosini kengaytiradi va ayni paytda o'z xarajatlarini qisqartiradi. Bunday birlashma ulgurji yoki chakana savdo tashkilotlari o'rtasida ham tuzilishi mumkin, ular shu yo'l bilan yanalab yetkazib beruvchilarga nisbatan

o'z mavqeini ko'tarib, mahsulot sotish hajmini ko'paytiradi.

Diversifikatsiya yo'li bilan rivojlanish variantlari guruhlarida mazkur marketing tizimi doirasida yanada o'sish imkoniyatlariga ega bo'lmagan va bu imkoniyatni ushbu tizimdan, tashqarida qidiradigan korxonalarining bu xatti-harakatini asosi deb hisoblaydi. Diversifikatsiyaning uch ko'rinishi bor: jamlanma (konsentrik) diversifikatsiya — korxonada texnikaviy yoki bozor nuqtayi nazaridan firmaning ilgari tovarlariga o'xshash yangi mahsulotni ishlab chiqara boshlaganda yuz beradi. Masalan, telefon apparatlari ishlab chiqaradigan korxonada o'z mahsulot xilini ko'paytirib, avto javob beruvchi yoki videotelefon ishlab chiqarishga o'tadi. Shunday qilib korxonada o'z dasturini boyitadi va iste'molchilarning yangi guruhiga ega bo'ladi. Gorizontallik diversifikatsiya — ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishdan iborat.

Konglomerat diversifikatsiya — firmani mahsulot ko'lamini texnologik, iste'mol jihatdan umuman bog'liq bo'lmagan mahsulotlar ishlab chiqarishga, sotishga taalluqli bo'lgan urinishlar tushuniladi.

Strategik rejalashtirish korxonada faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo'nalishini aks ettiradi. So'ngra har bir yo'nalish bo'yicha batafsil rejalar tuziladi, chunki marketing konsepsiyasini qo'llaydigan korxonalar faoliyat natijalari ko'proq savdo sohasi bilan belgilanadi, rejalar orasida tovar nusxasini yaratishdan boshlab to pirovard sotishga qadar tovar harakati jarayonlarini qamraydigan marketingni rejalashtirish alohida o'rinni egallaydi.

5.3. Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish va uning mazmuni

Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha — management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarini bajarishda vazifalarni birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalari inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qiladi. Maqsadlar asosida boshqarish o'z navbatida: maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralar kabi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan harakatlar rejasini olti quyi bosqichga bo'linadi:

1. Maqsadlarga amaliy erishish imkoniyatini baholash.
2. Asosiy faoliyat uchun zaruriy bog'lanishlarni aniqlash.
3. Har bir faoliyatni amalga oshirish uchun zaruriy bo'lgan rollar, munosabatlar va tayinli vakolatlarni belgilash.

4. Har bir jarayon va quyi jarayon uchun kerakli vaqtni aniqlash.

5. Har bir jarayon uchun zaruriy resurslarni aniqlash.

6. Muddatlarni tekshirish va harakatlar rejasini tuzatish.

Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin, bevosita tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liqdir. Shu sababli har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv subyektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi oqibatida, ularda quyidagi tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Jumladan, strategiyaga:

— baho berishda;

— qaror qabul qilishda;

— obrazlarning turli-tumanligida;

— strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlashda;

— strategik nazoratda va sifatda namoyon bo'ladi. Ushbu muammolar

boshqarish muammolari sifatida qaralsa ham firma mavqeining, (imidjining) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o'zaro hamkorligida, rejalarning o'z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Demak, strategiyani amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va erishgan salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik rejalar korxonada faoliyati, bozor, raqobat va boshqa omillar to'g'risida haqiqiy ma'lumotlarni chuqur izlanishlar va o'rganishlar asosida ishlab chiqiladi. Strategik rejalar korxonaning muammolari va imkoniyatlarini kelajakda bashoratlash uchun qo'llaniladi. Rejalar sifatining asosiy omillaridan biri bo'lib, rejalashtirishda menejment yo'nalishi bo'yicha ilmiy yondashuvlar va rejalashtirish hisoblanadi. Strategik rejalar 2—3 yilga yoki 5 va undan ortiq yilga tuzilishi mumkin. Kompleks reja hujjat tariqasida «korxonada yoki firma strategiyasi» tartibi (bo'limlari) quyidagicha taklif qilinadi:

1. Mundarija.

2. So'z boshi — muqaddima.

3. Korxonada yoki firmaning qisqacha ma'lumoti.

4. Marketing strategiyasi.

5. Korxonada raqobat ustuvorligidan foydalanish strategiyasi.

6. Ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash strategiyasi.

7. Ishlab chiqarish strategiyasi.

8. Ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasi.

9. Korxonada yoki firmaning strategik moliyaviy rejasini.

10. Korxonaning xalqaro faoliyati strategiyasi.
11. Menejment sistemasini rivojlantirish strategiyasi.
12. Korxonaga strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish.
13. Ilovalar.

Endi bu bo'limlar mazmuni bilan tanishib chiqamiz.

1. Mundarija oxirida tuziladi.

2. Strategik rejaning muqaddimasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

a) xalqaro miqyosda korxonaning ishlab chiqarish mahsulotining ahamiyatliliigi va raqobatbardoshligi nuqtayi nazaridan mahsulot sifati, resurslardan tejimli foydalanish bo'yicha korxonaning mamlakat yoki hudud miqyosidagi o'rni;

b) korxonaning xalqaro ko'rik va tanlovlarda qo'lga kiritgan diplomlari, mukofotlari, ixtiro va kashfiyotlari uchun patentlar soni shu korxonaga nufuzi;

d) rejalashtirilgan yilda va o'tgan 5 yil ichida korxonaning asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari, fondlar, kapital (sarmoya), firma xodimlari to'g'risida qisqacha tavsifnoma;

e) aniq bozorlar bo'yicha tovarlar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari, sertifikatlar soni va ularni olgan sanalari;

f) o'tgan yillar kelajak istiqboli dinamikasida korxonaga yoki firma menejmenti texnologiyasi, tashkil qilish asosiy ko'rsatkichlari;

g) korxonaga faoliyatining ishonchligini tasdiqlovchi faktlar va huquqiy hamda iqtisodiy kafolatlar.

Muqaddima «korxonaga strategiyasi» ning hamma bo'limlari ishlab chiqarilgandan keyin tuziladi.

3. Korxonaga yoki firma to'g'risida qisqacha ma'lumot bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

— firmaning maqsadi;

— korxonaga, firma tashkiliy, huquqiy shakli;

— korxonaga ustavi, xususiyatlari;

— nufuzli hamkorlar va tashqi muhit bilan aloqalar;

— korxonaga yoki firma tashkiliy tuzilmasi;

— bozorda mahsulot yoki tovar ishlab chiqarish tavsifnomasi va uning aniq bozorlarda raqobatbardoshligi;

— korxonaga yoki firmaning o'tgan davr va kelgusidagi faoliyatining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari va tijorat sirini ko'rsatmaydigan boshqa ma'lumotlar.

4. Marketing strategiyasi bo'limida quyidagi savollarga javob berishi kerak:

- korxonalarda qo'llaniladigan strategik marketing konsepsiyasi;
- marketing bo'limlari vazifalari va funksiyalari;
- bozor strategik segmentatsiyasi (tabaqalanishi) natijalari va texnologiyasi;
- narx shakllanishi strategiyasi, korxonaga yoki firma mahsuloti yoki tovarlari bahosini bashoratlash;
- bozorni egallash strategiyasi;
- yangi tovarlar ishlab chiqarish strategiyasi;
- tovarlarni tarqatish usul va uslublarini tanlash;
- korxonani kelajakda rivojlantirish strategiyasini tanlash;
- mahsulot raqobatbardoshligi me'yoriy ko'rsatkichlari.

5. Raqobat ustuvorligi strategiyasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firma yoki korxonaga mikromuhiti, hudud infratuzilmasi va makromuhitning omillarini tahlil qilish;
- korxonaga yoki firma menejment sistemasi, tashkil qilish, xodimlar texnologiya, texnika holatini tahlil qilish;
- marketing strategiyasi bo'limini tahlil qilish;
- korxonaga raqobat ustuvorligini aniqlash;
- korxonaga yoki firma strategik omillarini tanlash va asoslash;
- korxonaga yoki firma strategiyasiga ustuvorlik strategik omillarining mosligini tahlil qilish.

6. Ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasi bo'limida:

- marketing strategiyasi bo'limi tahlili natijalari;
- mahsulot sifatini oshirish strategiyasi;
- korxonada resurslarni tejash strategiyasi;
- firma va asosiy raqobatdosh tovarlari raqobatbardoshligi ko'rsatkichlarining bashoroti;
- ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasini ishlab chiqarishda qo'llanilgan texnologiyalar, uslublar, prinsiplar, ilmiy yondashuvlarni izohlash;
- innovatsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

7. Ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasi tahlili;
- jamoa ijtimoiy rivojlanishining tahlili;
- atrof tabiiy muhitni muhofaza qilish bo'yicha korxonaga faoliyatini tahlil qilish;
- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasini tahlil qilish;
- firma yoki korxonaga tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish;

— ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasining sanab o'tilgan aspektlarini bashorat qilish;

— bashoratlarni texnik iqtisodiy asoslash;

8. Ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

— ishlab chiqarishni uslubiy, axborotli, resurs bilan va huquqiy ta'minlash sifatini tahlil qilish;

— hujjatlar, axborotlar, resurslar, ta'minotchilar bilan optimal aloqalarni yo'lga qo'yish;

— axborotlar, turli ko'rinishdagi resurslar, normativ uslubiy hujjatlar bilan ishlab chiqarishni ta'minlash yangi strategiyasini ishlab chiqish.

9. Korxonani yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi bo'limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

— aniq bozorlarda aniq tovarlarning iqtisodiy ko'rsatkichlari (baho, rentabellik, samaradorlik), faoliyat ko'rsatgan korxonaning iqtisodiy ko'rsatkichlari (sotish hajmi, foyda), resurslar turli xilidan foydalanish ko'rsatkichlari;

— korxonani, bozor, tovarlar bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zgarishini bashoratlash.

10. Korxonaning xalqaro faoliyat strategiyasida quyidagilar yoritilishi kerak:

— eksport qiluvchining strategik maqsadi;

— improt qiluvchining strategik maqsadi;

— korxonani yoki firma xalqaro faoliyat strategiyasini tanlash va bashoratlash.

11. Menejment sistemasi rivojlanishi «strategiyasida» quyidagi savollar yoritilishi kerak:

— o'tgan 5 yil ichida firma menejment sistemasi faoliyati sifati va samaradorligini tahlil qilish;

— firma menejment sistemasi komponentlarining strukturasi, mazmuni va o'zaro bog'liqligida «tor» joylarini aniqlash;

— menejment sistemasini rivojlantirish strategiyasini asoslash va muvofiqlashtirish.

12. Korxonani strategiyasini amalga oshirishni «tashkil qilish» savollari quyidagilar yoritilishi kerak:

— o'tgan 5 yil ichida korxonani strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish tahlili;

— strategik rejalarni nazorat va hisobida motivatsiya, tartibga keltirish sistemasida, jarayonlarni tashkil qilishda (ritmiklik, uzluksizlik, to'g'ri aniqlilik proporsionallik prinsiplarini bajarishda) «tor» joylarni aniqlash;

— korxonaga strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish bo'limini asoslash va muvofiqlashtirish.

13. «Korxonaga» strategiyasi ilovalarida quyidagi materiallar kiritilishi taklif qilinadi:

- raqobatchilar xarakteristikasi;
- ko'rsatmalar, uslubiyotlar, standartlar, texnologiyalarni yoritish, dasturlar va boshqa yordamchi materiallar;
- hisob-kitoblar uchun berilgan materiallar;
- tushuntirish xati va boshqalar.

Strategik rejalashtirishda qaror qabul qilish operatsiyalari.

Strategik rejalashtirishda boshqarish qarorlarini qabul qilish operatsiyalari va qilinadigan ishlari quyidagi jadvalda tasvirlangan:

4-jadval

Strategik rejalashtirishda qarorlar qabul qilishning operatsiyalari va qilinadigan ishlar

Operatsiyalar	Qilinadigan ishlar
1. Ishga tayyorlash	1. Beqaror ishlar darajasini baholash;
	2. Muammolarni aniqlash;
	3. Rejalashtirish bo'yicha vazifalarni aniqlash;
	4. Ishlarni bajarish uchun qurilmalarning shakllanishi;
	5. Kadrlarni o'rganish;
	6. Ishlarni bajarish bo'yicha hujajlarni chop qilish (dasturlar, buyruqlar, nizomlar);
2. Tovar raqobatbardoshligini oshirish muammasini shakllanishini aniqlash	1. Bazarini o'rganish va shu bazariga ehtiyoj darajasini aniqlash;
	2. 5 — 10 yilda tovar ishlab chiqarish va uning texnik-iqtisodiy darajasini rivojlantirish tendentsiyalarini aniqlash;
	3. Muammasining iqtisodga va atrof — muhitga salbiy ta'sir ko'rsatishini baholash;
	4. Tovar raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi makro va mikro muhit omillarini aniqlash;
	5. Bazar segmentatsiyasi;
	6. Muammolarni tarkibiy qismlarga ajratish;
	7. Yangi tovar raqobatbardoshligini ko'rsatkichlari darajasini yozish;
	8. Fimanning resurslar imkoniyatlarini aniqlash;

Davomi

Operatsiyalar	Qilinadigan ishlar
3. Xabarotlarni axtarish (yoki izlash)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xabarotlar manbalarini o'rnash; 2. Xabarotlar manbalarini o'rnash; 3. Xabarotlar qabul qilish kanallarini aniqlash; 4. Xabarot to'lini va uning axirini aniqlash; 5. Xabarotni to'plash va kodlar bo'yicha joylashtirish;
4. Xabarotni qayta izlash	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xabarotning to'liqligini tekshirish; 2. Xabarotning haqiqiylikni tekshirish; 3. Xabarotlarni qurultilarga ajratish; 4. Olingan xabarotlarni korxonada mavjud bo'lgan xabarotlar bilan taqqoslash; 5. Xabarotlarni vifaliy tahlil qilish;
5. Resurslar bilan ta'minlanish imkoniyatini aniqlash	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maqsadlarni amalga oshirish sharoitlarini tahlil qilish; 2. Turli sildagi resurslarga ehtiyojini bashoratlash; 3. Boshqarish organlari faoliyatining zarurligini aniqlash.
6. Maqsadlarga erishish	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yalquniy maqsadlar darajasini yaratish; 2. Maqsadlarni amalga oshirishning ilmiy yangiligini va amaliy baholanishini aniqlash; 3. Yangi tovar texnologiyasini, ekologik ko'rsatkichlarini yaratish normalatlarini ko'rsatish va ularning shakllanishi; 4. Funktsional qiymat tahlili ulubidan foydalangan holda tovarlar resurslar yig'ini va uni optimallashtirishni aniqlash; 5. Maqsadlarni amalga oshirish ko'rsatkichini aniqlash; 6. Iyerarxiya darajasi bo'yicha maqsadlarni tartibga solish;
7. Rajali topshiriqlarning shakllanishi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Topshiriqni bajaruvchilar tarkibini aniqlash; 2. Aniq bajaruvchi tomonidan topshiriqning shakllanishi; 3. Topshiriqni bajarish muddatlarini optimallashtirish; 4. Topshiriqlarni bajarish davrini tuzish;
8. Rajali hujjatlarni rasmilashtrish.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rajali hujjatlar formalarni tuzish; 2. Qo'shimcha hisoblarni bajarish, ularni texnologiyalashtirish; 3. Rajali hujjat loyihalarini rasmilashtrish, uni ko'rsatish va tuzish; 4. Rajali hujjatni chop etib ko'rsatish va bajaruvchilarga yuborish.

Davomi

Operatsiyalar	Qilinadigan ishlar
9. Qarorlarni amalga oshirish, ularni bajarilishini nazorat qilish va motivatsiya	1. Ijrochiga yetkazish uchun rejali hujjatning bajarilishi to'g'riida buyruq chiqarish;
	2. Rejali topshiriqlarni bajarilishini tahlil qilish;
	3. Rejali topshiriqlarning bajarilishini nazorat qilish va ularning hisob;
	4. Rejali topshiriqlarni sifatli va o'z muddatida bajarish, motivatsiya;
	5. Tarkibdoshlar to'labdan bo'yicha rejali topshiriqlarni bajarilishini tahlil qilishni tartibga solish.

5.4. KORXONA BIZNES-REJASI MAZMUNI

Korxonada biznes-rejasining asosiy funksiyalari.

Biznes-reja korxonada (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biri hisoblanadi. Shu bilan birga u:

a) korxonada rahbarlariga strategiya holatini aniq bilishga yordam berib samarali boshqarishga olib keladi.

b) bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesni qanday rejalashtirish va amalga oshirishni o'rgatadi.

d) haqiqiy faoliyatni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslashga ham o'z vaqtida ularga o'zgartirishlar kiritishga yordam beradi.

e) korxonada faoliyati bo'yicha kerakli axborotlarni banklarga, investorlarga va kreditorlarga taklif etadi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes reja korxonaning o'sib borishiga, bozorga yangi mavqelarni qo'lga kiritishga, o'z taraqqiyotining istiqbollarni belgilashda, yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi. Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Uni tuzishda rahbarning shaxsiy ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes-rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajarilganini va rahbar faqat qo'l qo'rganini bilib qolsalar bunday loyihaga mablag' berishdan bosh tortadilar. Bu degani biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan foydalanish mumkinligi qo'llab quvvatlanadi. Shu bilan birga biznes-rejani ishlab chiqishda korxonada rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Biznes-rejada:

a) asosiy muhim masalalar yoritilgan bo'lishi;

b) barcha materiallar ravon va tug'unarli qilib bayon etilgan bo'lishi;

d) barcha materiallar har xil toifadagi odamlarga, hatto mahsulot (xizmat)

lar va bozor to'g'risidagi bilimlari cheklangan kishilarga ham tushunarli bo'lishi kerak.

Biznes-reja korxonaning rivojlanishini yaqin yillarda ko'rsatuvchi hujjat hisoblanadi. Biznes-reja 4 asosiy funksiyani bajaradi:

1. Ma'lum vaqt ichida korxonada faoliyati natijalarini ko'rsatuvchi manba hisoblanadi.
2. Biznes-reja kelajakda biznesni olib borish uchun konsepsiyalar ishlab chiqishga asos bo'ladi.
3. Mablaga jamg'arishga asosiy manba.
4. Korxonada strategiyasini amalga oshirishga vosita hisoblanadi.

Biznes-reja bo'limlari

Biznes-reja korxonada strategik rejasini amalga oshirishda vosita hisoblanadi, lekin bu hujjatning tuzilmasi bir xil bo'lishiga qaramay ularning ayrim bo'limlarini ishlab chiqarish har xildir. Biznes-reja tarkibi quyidagilardan iborat:

1. Mundarija.
2. Muqaddima.
3. Korxonada tavsifi.
4. Marketing strategiyasi.
5. Yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasi.
6. Mahsulot ishlab chiqarish va sotish rejasini.
7. Ishlab chiqarishni ta'minlash rejasini.
8. Ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish rejasini.
9. Ishlab chiqarishni rivojlantirish rejasini.
10. Korxonada moliya rejasini.
11. Korxonaning xalqaro faoliyati.
12. Menejment sistemasini rivojlantirish.
13. Biznes-rejani amalga oshirishni tashkil qilish.

1, 2, 3, 4-bo'limlar strategik reja bo'limlaridan foydalaniladi.

5-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- a) raqobatbardoshlik ko'rsatkichi;
- b) ma'lum davrda bozorda korxonada mahsuloti sifatini aniqlash;
- d) asosiy raqobatbardosh mahsulot sifatini va raqobatbardoshlik ko'rsatkichini aniqlash;
- e) ilmiy izlanish konstruktorlik rejasini;
- f) yangi mahsulotning tashkiliy texnologik tayyorlash rejasini;
- g) shu rejalarni resurslar va axborotlar bilan ta'minlash;
- h) yangi mahsulot ishlab chiqarish rejasini amalga oshirish bo'yicha

investitsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

6-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- a) korxonada ishlab chiqarish quvvatini hisoblash;
- b) sexlarda ishlab chiqarish dasturining shakllanishi;
- d) ishlab chiqarishning borishini nazorat qilishni tashkil qilish;
- e) mahsulot sotish rejasi;
- f) ishlab chiqarishni ratsional tashkil qilish prinsiplari;
- g) korxonada ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni tahlil qilish.

7-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- a) turli xil resurslar foydalanish samaradorligini tahlil qilish;
- b) turli resurslarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash;
- d) ishlab chiqarish moddiy texnik ta'minlash rejasi;
- e) ishlab chiqarishni boshqarishni axborot bilan ta'minlash;
- f) ishlab chiqarishni normativ uslubiy ta'minlash.

8-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

a) korxonada energetika xo'jaligining ish rejasi va uni bajarishni tashkil qilish;

b) korxonada transport xo'jaligining ish rejasi va uni tashkil qilish;

d) korxonada remont xo'jaligi ishi va uni bajarishni tashkil qilish;

e) korxonada ombor xo'jaligining ish rejasi va uni bajarishni tashkil qilish;

f) ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatishni takomillashtirish bo'yicha tashkiliy texnik tadbirlar rejasi.

9-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

a) ishlab chiqarish texnik darajasini oshirish rejasi;

b) ishlab chiqarishning tashkiliy darajasini oshirish rejasi;

d) jamoa ijtimoiy muhiti rivojlanishi rejasi;

e) ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasi ko'rsatkichlari (avtomatizatsiya darajasi, texnologik jihozlarning o'rtacha yoshi, boshqarish jarayonlarning tashkiliy darajasi);

f) atrof tabiiy muhitni muhofaza qilish tadbirlari rejasi;

g) ishlab chiqarishni rivojlantirish bo'yicha innovatsion loyihalar.

10-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:

a) hisobot va rejali davrda bozorda korxonada mahsulotlari samaradorligi va raqobatbardoshligini aniqlash;

b) korxonada budjeti (ishlab chiqarish, sotish uchun to'g'ridan-to'g'ri xarajatlar, ma'muriy va umumiy xarajatlar, foyda to'g'risida bashoratlash) hisoboti;

d) korxonada moliya budjeti (balans va pul mablag'lari budjeti);

e) ijtimoiy sug'urta tavakkalchiligi va qimmatli qog'ozlar orqali boshqarish;

- f) korxonada moliyaviy ahvolini yaxshilash tadbirlari rejasi.
11-bo'limda quyidagi savollar yoritilishi kerak:
- a) rejali davrda eksport qiluvchining maqsadi;
 - b) rejali davrda import qiluvchining maqsadi;
 - d) rejali davrda korxonada xalqaro integratsiya shaklini aniqlash;
 - e) korxonada xalqaro faoliyat samaradorligini oshiruvchi tadbirlar.
- Qolgan bo'limlar strategik rejalashtirish bo'limi bilan muvofiq.

Biznes-rejaning ahamiyati

Yaxshi tuzilgan biznes-reja tadbirlar uchun vizit kartochkasi hisoblanadi. Tadbirkor investor kreditor yoki yirik izlanishda biznes-reja orqali korxonada ma'lumotlarini to'la-to'kis namoyon qilib ular bilan aloqa bog'lashi mumkin. Har bir korxonada o'z biznes-rejasiga ega bo'lib, uning mahsulotini bozorga chiqarishga keng yo'l ochib beradi. Biznes-reja aniq tuzilsa, korxonaning moliyalashtirish ishlariga asos hisoblanib, korxonaning obro'yini ko'tarishga unga nisbatan raqobatchilarning ko'payishiga olib keladi.

Raqobatbardoshlikni tahlil qilish va raqobatchi firmalar mavqeini baholash, kelgusi strategiyani ishlab chiqishda, ichki imkoniyatlar va xatarlarni o'z vaqtida anglashga muhim zamin yaratadi. Tahliliy uslublarni qo'llash asosida raqobatbardoshlik mavqelariga operativ baho berish, kelgusi tadbirlarni aniqlash imkoni vujudga keladi.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqqanlar bilan uchrashadilar.

Biznes-rejaning ahamiyati yana shundan iboratki, biznes-reja quyidagi vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

- a) korxonada taraqqiyoti (strategiya, dastur, loyiha) yo'nalishlarining iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini asoslash;
- b) faoliyatning kutilayotgan moliyaviy natijalarini, birinchi galda, sotuv ko'lamini, sarmoyadan olinadigan daromadlar, foydani hisoblab ko'rish;
- d) tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'lar manbayini, ya'ni moliyaviy resurslarni jamlash usullarini belgilash;
- e) mazkur rejani amalga oshira oladigan xodimlarni tanlab olish va hokazo.

Qo'yilgan maqsadga muvofiq, o'z ishini qanday boshlash, qay usulda

ishlab chiqarishni samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqish mumkin, yangi ishlab chiqarishni kim tashkil etadi va qachon dastlabki daromad olinadi, tavakkalchilikni qanday kamaytirish, oyoqqa turib olish hamda raqobat kurashida yutib chiqish mumkin kabi savollarga korxonalar rahbari yoki tadbirkor o'zining biznes-rejasini ishlab chiqishda javob oladi.

TAYANCH IBORALAR

Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirilishi, rejaning iqtisodiy asoslanishi, rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish, korxonalar bozor strategiyasi, konyunktura, differensiyalanmagan marketing, differensiyalangan marketing, kompleks marketing, tovarni tarqatish kanallari, intensiv o'sish, integratsion o'sish, diversifikatsion o'sish, regressiv yoki vertikal integratsiya, konsentrik diversifikatsiya, gorizontal diversifikatsiya. Strategik reja, maqsadlar asosida boshqarish uslubi, ishlab chiqarish strategiyasi. Biznes-reja, marketing strategiyasi, korxonalar moliya rejasini.

Xulosa

Biznes-reja va korxonalar strategiyasi sifati qo'llaniladigan ilmiy-rejaviy yondashishlar va rejalashtirish tamoyillari asosida aniqlanadi.

Korxonalar bozor strategiyasi shakllanishi konyunkturani tahlil qilishdan boshlanadi. Konyunktura — bu talab va taklif orasidagi munosabatlar, tovar zaxiralari va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir. Yangi modellarni o'rnatish, mahsulotning sifat tomonidan tabaqalangan turlarini ishlab chiqarish yo'li bilan tovarlar takomillashtiriladi.

Strategik rejalashtirish korxonalar faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo'nalishini aks ettiradi. Strategik rejalar korxonalar faoliyati, bozor, raqobat va boshqa omillar to'g'risida haqiqiy ma'lumotlarni chuqur izlanishlar va o'rganishlar asosida ishlab chiqiladi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Rejalashtirish tamoyillarini ayting.
2. Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirilganligi deganda nimani tushunasiz?
3. Rejaning iqtisodiy asoslanishi nimani ifodalaydi?
4. Tamoyillar asosida rejalar qanday tuziladi?
5. Korxonalar bozor strategiyasi qanday shakllanadi?
6. Bozorni egallash strategiyasining qanday turlarini bilasiz?

7. Korxonaning o'sish imkoniyatlari asosiy yo'nalishlari nimadan iborat?
8. Sotishni rag'batlantirish strategiyasining shakllanishi qanday ishlarni bajarishga asoslanadi?
9. Regressiv yoki vertikal integratsiya deganda nimani tushunasiz?
10. Strategik reja nima?
11. Rejalashtirish tizimida rejalashtirish turlarini ayting.
12. Strategik rejaning muqaddimasida nimalar yoritiladi?
13. Raqobat ustuvorligi strategiyasi bo'limi nima uchun zarur hisoblanadi?
14. Korxonada strategiyasini amalga oshirishni «tashkil qilish» bo'limida qanday savollar yoritilishi kerak?
15. Strategik rejalashtirishda qarorlar qabul qilishning qanday operatsiyalarini bilasiz?
16. Biznes-reja qanday asosiy funksiyani bajaradi?
17. Korxonada biznes-reja nima maqsadda tuziladi?
18. Biznes-reja qanday bo'limlarni o'z ichiga oladi?
19. Menejment sistemasini rivojlantirish bo'limida qanday savollar yoritiladi?
20. Biznes-rejaning ahamiyati nimadan iborat?

6. YANGI MAHSULOT ISHLAB CHIQRISHDA ISHLAB CHIQRISHNI TASHKILY-TEKNOLOGIK TAYYORLASH

6.1. Yangiliklar kiritish va innovatsiya

Innovatsiyaning zarur xususiyatlari fan-texnika yangiligi, ishlab chiqarishda qo'llanilishi va tijorat obyekti bo'lishi mumkinligidir.

Innovatsiya to'g'risida gapiradigan bo'lsak, quyidagi tushunchalarni o'zlashtirishimiz lozim:

1. Yangilik — bu yangicha tartib, yangicha uslub, kashfiyot.
2. Yangilik kiritish — shu yangilikning amalda qo'llanilishi.
3. Innovatsiya-yangilikning tarqatilishi.

Innovatsion jarayonning uch shaklini ajratish zarur:

- oddiy tashkilot ichidagi;
- oddiy tashkilotlararo;
- kengaytirilgan.

Oddiy tashkilot ichidagi innovatsion jarayon bu yangilikning tashkilot ichida yaratilishi va uning o'zida qo'llanilishi.

Oddiy tashkilotlararo innovatsion jarayonda yangilik savdo-sotiq predmeti sifatida namoyon bo'ladi.

Kengaytirilgan innovatsion jarayon bu yangilik kirituvchi ishlab chiqaruvchilarning namoyon bo'lishi va ishlab chiqarish monopoliyasining

buzilishidir.

Oddiy innovatsion jarayon ikki fazada kengaytirilgan jarayonga o'tishi mumkin:

1. Yangilikni yaratish va tarqatish.
2. Yangilik kiritish diffuziyasi.

Innovatsiya diffuziyasi o'zlashtirilgan innovatsiyani tarqatish va yangi sharoitlarda qo'llashdir.

Innovatsion jarayon subyektlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:

1. Novatorlar (tashkilot ichida bo'ladi) fan-texnika taraqqiyoti generatori.

2. Dastlabki resipiyentlar birinchi bo'lib yangilikni joriy qilgan tadbirkorlar.

3. Dastlabki ko'pchilik yangilikni joriy qilgan firmalar.

4. Qoloqlar ma'naviy eskirgan yangilikni endi joriy qiluvchi firmalar.

Innovatsion jarayon siklik xarakterga ega va quyidagicha yoziladi:

FT — AT — ICH — L — Q — O' — SICH — M — S.

FT — fundamental tadqiqotlar (FTR yangiliklaridan kashfiyot qilish);

AT — amaliy tadqiqotlar (kashfiyotlardan amalda foydalanish);

ICH — ishlab chiqish;

L — loyihalash;

Q — qurilish;

O' — o'zlashtirish;

SICH — sanoatda ishlab chiqarish;

M — marketing;

S — sotuv.

Innovatsion menejment bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir.

Uning uchun quyidagilar taalluqli:

- maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash;
- sikl bosqichlari: — rejalashtirish;
- sharoitlarni aniqlash va tashkil qilish;
- ijro etish;
- rahbarlik.

Innovatsiyalar turkumlari.

1. Texnologik parametrlarga bog'liq ravishda innovatsiyalar mahsulotli va jarayonli innovatsiyalarga bo'linadi.

Mahsulotli innovatsiya deganda yangi xomashyo, materiallar va yarim fabrikatlarni qo'llash va yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish tushuniladi.

Jarayonli innovatsiya ishlab chiqarishni tashkil qilishning yangi uslublari (texnologik jarayon o'zgarishlari) hisoblanadi.

2. Innovatsion bozor uchun yangiligi bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) jahonda tarmoq uchun yangi;
- b) mamlakatda tarmoq uchun yangi;
- d) alohida korxonaga uchun yangi.

3. Tizimdagi o'rni bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) ishlab chiqarishga kirish tomonidagi innovatsiyalar;
- b) ishlab chiqarishdan chiqish tomonidagi innovatsiyalar;
- d) korxonaga strukturasi innovatsiyalari.

4. Kiritiladigan o'zgarishlarning chuqurligi jihatidan quyidagilarga bo'linadi:

- a) radikal (tubdan o'zgartiradigan);
- b) takomillashtiruvchi (yaxshilaydigan);
- d) Modifikatsion (zamonaviylashtiradigan).

5. Faoliyat sohasi bo'yicha innovatsiyalar quyidagilarga bo'linadi:

- a) texnologik;
- b) ishlab chiqarish;
- d) iqtisodiy;
- e) savdo-sotiq;
- f) ijtimoiy;
- g) boshqarish.

6.2. Innovatsion strategiyani tanlash uslublari

Innovatsion strategiyani ishlab chiqarishning asosini mahsulot hayotiy sikli nazariyasi, firmaning bozoriy holati va u o'tkazayotgan ilmiy-texnikaviy siyosat tashkil etadi.

Innovatsion strategiyaning quyidagi turlarini ajratadilar:

1. Hujum strategiyasi — bu strategiya tadbirkorlik raqobatchiligi prinsiplariga ega bo'lgan firmalar uchun mo'ljallangan. U ko'pincha kichik innovatsion firmalar uchun taalluqli.

2. Himoya strategiyasi — firmaning raqobat prinsiplarini saqlab qolish. Bunday strategiya jadal ilmiy tadqiqot ishlarini talab etadi.

3. Immitatsion strategiya (immitatsiya — hayotda bo'ladigan voqealarni simvollar orqali ifodalash). Bu strategiya kuchli bozoriy va texnologik holatlarga ega bo'lgan firmalarga taalluqli. U yoki bu yangiliklarni birinchi marta o'zlashtirmayotgan firmalar tomonidan qo'llaniladi.

Mahsulot hayotiy sikli nazariyasiga asoslanib ishlab chiqilgan innovatsion strategiya, mahsulot qaysi hayot davri fazasida ekanligini hisobga oladi.

1. G'oyaning tug'ilishi. Masalan, kashfiyot davri va ishlab chiqarish davri.

2. Tug'ilish. Masalan, texnik qarorning rasmiylashtirilishi va eksperiment firmaning patent firmaga o'tish jarayonining boshlanishi.

3. Tasdiqlash. Masalan, konstruktiv sxemani va dastlabki namunalarni yaratish va patent firmadan violent firmaga o'tish jarayonining boshlanishi.

4. Barqarorlik. Masalan, violent firmaning jahon bozoriga chiqishi.

5. Qisqartirish — so'nishning boshlanishi. Masalan, yaratilgan texnikaviy tizimni optimallashtirish to'g'risida fikrning birinchi marta tug'ilishi.

6. So'nish. Masalan, yirik ishlab chiqarishdan o'rta va kichik biznesga moslashtirish.

7. Oxirat. Masalan, foydalaniladigan texnika funksiyasini o'zgartirish to'g'risida fikrning paydo bo'lishi.

8. Destrukturizatsiya — tizimning hayot faoliyati hamma jarayonlarining to'xtalishi. Masalan, firmaning tugatilishi.

Fan va texnikaning rivojlanish tendensiyasini aniqlash uslublari quyidagi to'rtta uslubda mujassamlashgan:

1. Struktura — morfologik tahlil uslubi. Bu uslub yangi tadqiqotlarning ichki tarkibini aniqlash uchun qo'llaniladi va tarmoq ichi darajasida fan-texnika taraqqiyoti strategiyasini shakllantirishga imkon beradi.

2. Chop etish faolligi xarakteristikalarini aniqlash uslubi. Bu uslub tarmoq darajasida fan-texnika taraqqiyotini shakllantirish uchun qo'llaniladi.

3. Terminologik va leksik tahlil uslubi. Yangiliklarning dastlabki bosqichlarida prinsipial yangiliklarning tug'ilishini aniqlash va kutiladigan o'zgarishlarning yo'nalishini bashorat qilishga imkon beradi.

4. Ko'rsatkichlar uslubi. Texnik tizim ko'rsatkichlarining dinamik (ko'p yillik) tavsiflarini o'rganish.

Strategiya tanlovi qo'yilgan maqsaddagi har bir yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi.

Strategiyani tanlashda BKG matritsasi ham qo'llaniladi. Bunda «Yulduzlar»ga qarashli firmalar o'sish strategiyasini tanlaydi. Barqaror tarmoqlarda yuqori o'sish hissasiga ega bo'lgan firmalar («Sog'in sigirlar») cheklangan o'sish strategiyasini tanlaydi. Bozorda kam hissaga ega bo'lgan firmalar («Itlar») ortiqchani ayirish strategiyasini tanlaydi.

Strategiyani tanlashda mahsulot — bozor matritsasini ham qo'llash mumkin.

U yoki bu strategiyani tanlashda rahbariyat to'rtta omilni hisobga olishi kerak:

1. Tavakkallik.

2. Oldingi strategiyalarni bilish.

3. Vaqt omili.

4. Mulk egalariga moslashish.

Strategiyani ishlab chiqish quyidagicha bo'lishi mumkin:

- yuqoridan pastga;
- pastdan yuqoriga;
- maslahatchi firmalar yordami bilan.

Talab va uni tahlil qilishning vazifasi

Yangilikka bo'lgan talabni tahlil qilish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

a) chiqariladigan yangi mahsulot yoki xizmatga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilish;

b) kiritiladigan yangilikka talabni va unga ta'sir qiladigan turli omillarni tahlil qilish;

d) korxonada faoliyati natijasiga talabning ta'sirini tahlil qilish;

e) sotishning maksimal imkoniyatlarini aniqlash va sotish rejasi avvalgi uchta vazifasini, hamda, firmaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini hisobga olgan holda asoslash.

Yangilik kiritishga bo'lgan talab tahlilining o'ziga xos xususiyatlari mavjud bo'ladi.

Talab ma'lum bozorda va ma'lum vaqt oralig'ida mahsulot sotilishi mumkin bo'lgan narxlarning birida xaridor sotib olishni xohlaydigan va qodir bo'lgan mahsulotning hajmini aks ettiradi.

6.3. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash

Yangi mahsulotni yaratishni, ishlab chiqarishning texnik bazasini rivojlantirishni va uni tashkil qilishni takomillashtirishni ta'minlovchi texnik tashkiliy tadbirlarning yig'indisi ishlab chiqarishni texnik tayyorlashni anglatadi. Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash korxonada texnik rivojlanish rejasining bajarilishida o'z ifodasini topadi. Bu reja korxonaning biznes rejasida ham o'z aksini topib uning bo'limlari quyidagilardan iboratdir:

— ilmiy izlanish, konstruktorlik ishlarini o'tkazish;

— yangi mahsulot turlarini yaratish, ishlab chiqariladigan mahsulot sifatini oshirish;

— progressiv texnologiyani ishlab chiqarishga tadbir qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish;

— mehnatni ilmiy tashkil qilishni tadbir qilish;

— ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va tashkil qilishni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash quyidagilarga bo'linadi:

1) ilmiy izlanishli tayyorlanish;

2) loyihalari konstruktorlik tayyorlanish;

- 3) texnologik tayyorlanish;
- 4) moddiy tayyorlanish;
- 5) tashkiliy rejali tayyorlanish.

Biror bir vazirlikka qarashli korxonada shu vazirlik topshirig'iga asosan izlanishlar asosida ilmiy izlanishli tayyorlanish o'tkaziladi. Izlanishlar texnik, texnologik, iqtisodiy, psixologik va ijtimoiy muammolarda o'tkazilishi mumkin. Bunda xarajatlar va samaradorlik aniqlanadi.

Ishlab chiqarishni loyihalı konstruktorlik tayyorlash — korxonani rekonstruksiya qilish va qayta jihozlash, mahsulot yangi turlarini yaratish loyihalarini o'z ichiga oladi. Texnologik tayyorlash ishlab chiqarish texnologik jarayonlarini loyihalash, jihozlarni tanlash va ularni o'rnatish, texnik nazorat metodlarini ishlab chiqish, mehnat, materiallar, yoqilg'i, energiya sarflarini normalash kabilarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (ICHTTT) mahsulot hayotiy davri bosqichi sifatida ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlashni o'z ichiga oladi. ICHTTning maqsadi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlash hisoblanadi. ICHTTning vazifalari: yangi mahsulot texnologikligi tahlili, korxonaning mavjud ishlab chiqarish quvvati, texnologiyasi va jihozlari tahlili, yangi mahsulot ishlab chiqish, yangi ishlab chiqarish uchastkalarini loyihalash, moddiy texnik resurslar yangi ta'minotchilari bilan shartnomalar tuzish.

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash — bu o'rnatilgan davlat standartlari (andozalari) va sifatning texnik sharoitlari asosida mahsulot ishlab chiqarishni korxonada ta'minlovchi o'zaro bog'langan ilmiy texnik jarayonlar majmuidir. Tashkiliy rejali tayyorlash korxonada ishlab chiqarish strukturasiidagi o'zgarishlarni hamda og'ir mehnatni yo'qotish, xomashyoni saqlash, potok metodlarini tatbiq qilish kabi muammolarini o'z ichiga oladi. Yangi texnologik jarayonlarni tatbiq qilish, yangi jihozlarni o'rnatish, yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish kadrlarning o'z malakasini oshirishga va qayta tayyorlashga olib keladi.

TAYANCH IBORALAR

Innovatsiya, innovatsiya diffuziyasi, hujum strategiyasi, himoya strategiyasi, imitatsion strategiya, destruktorizatsiya, ilmiy izlanishli tayyorlanish, loyihalı konstruktorlik tayyorlanish, moddiy tayyorlanish, texnologik tayyorlanish, tashkiliy-rejali tayyorlanish, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.

Xulosa

Innovatsiyaning zarur xususiyatlari bo'lib, fan-texnika yangiligi, ishlab chiqarishda qo'llanilishi mumkinligi va tijorat obyekti bo'lishi mumkinligidir. Innovatsion menejment — bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir.

Yangi mahsulotni yaratishni, ishlab chiqarishning texnik bazasini rivojlantirishni va uni tashkil qilishni takomillashtirishni ta'minlovchi texnik-tashkiliy tadbirlarning yig'indisi ishlab chiqarishni texnik tayyorlashni anglatadi. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (ICHTTT) mahsulot hayotiy davri bosqichi sifatida ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash va ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlashni o'z ichiga oladi. ICHTTning maqsadi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlash hisoblanadi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Innovatsiya nima va uning uch zarur xususiyatlari bo'lib nimalar hisoblanadi?
2. Innovatsion jarayon subyektlari qanday guruhlariga bo'linadi?
3. Innovatsion jarayonning davriy xarakterini aytib bering.
4. Qanday innovatsiyalar turlarini bilasiz?
5. Innovatsion strategiyani ishlab chiqarishning asosini nima tashkil etadi?
6. Innovatsion strategiya qanday turlarini bilasiz?
7. Fan va texnikaning rivojlanish tendensiyasini aniqlashni qanday uslublarini bilasiz?
8. Talab determinantlari deb nimaga aytiladi?
9. Talabning tashqi determinantlari nimalarni o'z ichiga oladi?
10. Yangi mahsulotga talab turlarini ayting.
11. Mahsulotning hayotiy davriga asoslangan strategiya deganda nimani tushunasiz?
12. Bozor iqtisodiyoti sharoitida innovatsion strategiyaning qanday yo'nalishlari mavjud?
13. Strategiyani tanlashda qanday omillar hisobga olinadi?
14. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik tayyorlash bosqichlari nimadan iborat?
15. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash yagona sistemasi nima uchun qo'llaniladi?
16. Ishlab chiqarishni loyihali konstruktorli tayyorlash deganda nimani tushunasiz?
17. Ishlab chiqarishni tashkiliy rejali tayyorlash nima?

7. ISHLAB CHIQRARISH JARAYONINI FAZODA VA VAQT BO'YICHA TASHKIL QILISH

7.1. Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi

Ishlab chiqarish jarayoni — bu xomashyoning tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlari tushuniladi. Korxonaning murakkab negizi bo'lib ishlab chiqarish jarayoni hisoblanadiki, bunda xomashyo tayyor mahsulotga aylanadi. Demak, ishlab chiqarish jarayoni xomashyoni tayyor mahsulotga aylanishiga bevosita aloqador bo'lgan jarayonlarni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish jarayoni insonning mehnat predmetiga mehnat vositalari ta'siri orqali amalga oshiriladi. Mahsulot ishlab chiqarish jarayoni yoki ishlab chiqarish jarayoni mehnat predmetlari, mehnat vositalari va jonli mehnatning o'zaro ta'sirining natijasi bo'lib hisoblanadi. Bu elementlarning birlashuvi ishlab chiqarishni tashkil etishni ta'minlaydi. Ishlab chiqarish jarayoni mahsulot ishlab chiqarishda vazifasi bir xil bo'lmagan turli jarayonlardan tashkil topadi. Ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarini sifat o'zgarishlariga olib keladigan jarayonlar asosiy jarayonlar deyiladi (sifat o'zgarishlari mehnat predmetlarining ichki xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, shakli, hajmi va boshqalar). Yordamchi jarayonlar esa asosiy jarayonlarni amalga oshirishda kerakli shart-sharoitlar yaratadi. Bularga quyidagilar misol bo'la oladi: turli xildagi energiya ishlab chiqarish, xomashyo, materiallar, tayyor mahsulotning fazodagi o'rnini almashtirish, jihozlar remontini tashkil qilish va boshqalar.

Ishlab chiqarish jarayonlari tarkibiy bo'limlarga, ya'ni operatsiyalarga bo'linadi. Ishlab chiqarish operatsiyasi deb bir yoki bir nechta ishchilar tomonidan bir ish joyida bir xil mehnat predmetlari ustida va bir xil mehnat qurollari bilan bajarilgan ishlab chiqarish jarayonining qismiga tushuniladi. Ish kuchi, mehnat vositasi va mehnat predmetining o'zaro birlashuvi bir operatsiyani bajarishni bildiradi. Bu elementlardan birining o'zgarishi esa boshqa operatsiyaning boshlanishidan darak beradi. Mehnat predmetining bir sifat holatdan ikkinchi sifat holatga o'tishida qatnashadigan bir yoki bir nechta operatsiyalarning birlashmasi ishlab chiqarish bosqichi deb aytiladi. Ishlab chiqarish jarayoni turli xildagi operatsiyalardan tuzilgan bo'lib, bu operatsiyalar ikkita belgi orqali klassifikatsiyalanishi mumkin:

1. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar vazifasi bo'yicha operatsiyalarga bo'linadi.

2. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar bajarilishi bo'yicha operatsiyalarga bo'linadi.

Operatsiyalarning bajarilishiga ko'ra uchga bo'linadi:

1. Mashinada bajariladigan operatsiyalar;
2. Mashina — qo'lda bajariladigan operatsiyalar;
3. Faqat qo'lda bajariladigan operatsiyalar.

Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar vazifasi bo'yicha asosiy va yordamchi operatsiyalarga bo'linadi. Asosiy operatsiyalarga texnologik operatsiyalar deb aytiladi. Yordamchi operatsiyalar o'z navbatida uch guruhga bo'linadi:







1. Ko'chuvchi (tashuvchi) operatsiyalar yoki transport operatsiyalari. Bu operatsiyalar mehnat predmetlarining o'rnini fazoda o'zgartiradi.

2. Nazorat operatsiyalari (temperaturani o'lchash yoki nazorat qilish, namlikni o'lchash, tarozida o'lchash).

3. Xizmat ko'rsatish operatsiyalari. Bu operatsiyalar jarayonning borishi uchun normal sharoitlar yaratib beradi (ish joyini yig'ishtirish, tozalash, mashina va jihozlarni tozalash, yog'lash, tekshirish va boshqalar).

Ishlab chiqarishni ratsional tashkil qilish ishlab chiqarish jarayonida yordamchi operatsiyalarning umumiy sonidagi solishtirma og'irligini kamaytirishni talab qiladiki, bu mahsulot ishlab chiqarish mehnat sig'imini va ishlab chiqarish jarayoni davomiyligini qisqartiradi. Ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish uchun jadvallik va grafiklik metodlari qo'llaniladi. Jadvallik usulda asosan 2 ta jadval to'ldiriladi. Birinchi jadvalda ishlab chiqarish jarayoni operatsiyalarga bo'linib, operatsiyalar bajarilishi va vazifasi bo'yicha klassifikatsiyalanadi. Ikkinchi jadvalda operatsiyalar soni aniqlanib, ularning vazifasi va bajarilishi bo'yicha miqdorlari ko'rsatiladi va ishlab chiqarish jarayoni mexanizatsiya darajasi hisoblanadi.

Grafik usulda har xil operatsiyalar geometrik shakllar bilan va chiziqlar bilan belgilanadi. Ular quyidagi ko'rinishda bo'ladi:

	— Texnologik operatsiyalar		— qo'lda bajariladigan operatsiyalar
	— Ko'chuvchi operatsiyalar		— mashina-qo'lda bajariladigan operatsiyalar
	— Nazorat operatsiyalar		— mashina bajariladigan operatsiyalar

Ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish uchun har bir guruh operatsiyalarining umumiy miqdoridagi nisbiy vazni hisoblanadi. Bizga ma'lumki, ishlab chiqarish jarayonida asosiy ishni texnologik operatsiyalar bajaradi. Shuning uchun ularning asosiy soni qanchalik ko'p bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoni shuncha takomillashgan hisoblanadi. Har xil operatsiyalarning ularning umumiy miqdoridagi o'zaro nisbati ishlab chiqarish jarayonining strukturasi deyiladi. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil

qilish shu jarayonning mexanizatsiyalashtirish darajasini hisoblashga asos bo'ladir. Mexanizatsiyalashtirish darajasi quyidagi formula orqali topiladi:

$$U_{\text{mex}} = \frac{K_m + K_{\text{m.q.}}}{K_{\text{um}}} \cdot 100\%;$$

bu yerda:

K_m — mashinada bajariladigan operatsiyalar miqdori;

$K_{\text{m.q.}}$ — mashina-qo'lda bajariladigan operatsiyalar miqdori;

K_{um} — umumiy operatsiyalar miqdori.

7.2. Ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari

Tahlil natijalari asosida ishlab chiqarish jarayonining strukturasi yaxshilash tadbirlari ishlab chiqiladi. Ishlab chiqarish jarayoni uni ratsional tashkil qilish prinsiplari asosida doimiy takomillashtirilib boriladi. Asosiy prinsiplardan bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Jarayonlarning proporsionalligi.
2. Jarayonlarning uzluksizligi.
3. Jarayonlarning parallelligi.
4. Jarayonlarning ritmliligi.
5. Jarayonlarning aniqliligi.

Korxonada barcha bo'linma va sexlarida ma'lum vaqt ichida mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha alohida ish joylari, uchastkalarining, jihozlarning unumdorliklarining bir-biriga to'g'ri kelishiga ahamiyat berilishida ishlab chiqarish jarayonining proporsionalligi kuzatiladi.

1. Ishlab chiqarishning proporsionallik darajasi mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha har bir ish joyining ishlab chiqarish topshirig'i va o'tkazish qobiliyati kattaligi orasidagi farqlar orqali aniqlanishi mumkin. Proporsionallik koeffitsiyenti quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_n = \left(\sum_{1}^m \frac{n}{z} \right) / m$$

bu yerda, m — ish joylari soni;

n — o'rtacha o'tkazuvchanlik qobiliyati;

z — mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha ishlab chiqarish topshirig'i.

Ishlab chiqarishning proporsionalligiga erishishda shu ishlab chiqarishda tor joylarning ya'ni bir ish joyining ortiqcha yuklanishi bo'lmasligi kerak.

2. Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi mehnat predmetlarining

harakatida jihozlar va ishchilarning ishida tanaffuslar bo'lmashligini taqozo qiladi. Uzlusizlilik koeffitsiyenti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

$$K_n = \left\{ \sum_1^m (r - t_{\text{tex}}) \right\} / mr$$

bu yerda: r — potok chizig'ining ritmi

t_{tex} — ish joyida texnologik operatsiyalarning davomiyligi.

Agar ish joyida potok chizig'ining ritmi operatsiyalar davomiyligidan katta bo'lsa, bu yerda jihozlar to'xtovi sodir bo'ladi. Agar operatsiyalar davomiyligi potok chizig'i ritmidan katta bo'lsa, bu ish joyida ishlov berish uchun mehnat predmetlarining to'planishi sodir bo'ladi

3. Ishlab chiqarishda jarayonlarning parallelligi mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha alohida operatsiyalarning bir vaqtda bajarilishi orqali ifodalaniladi. Parallellik koeffitsiyenti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

$$K_{\text{par}} = T_{\text{s,p}} / T_s$$

bu yerda: $T_{\text{s,p}}$ — parallel bajariladigan operatsiyalarning davomiyligi;

T_s — ishlab chiqarish davri davomiyligi.

4. Ishlab chiqarish jarayonlarining ritmliligi deganda har bir ish joyida, bir xil vaqt oralig'ida, bir xil hajmda ish bajarish tushuniladi. Bu yerda mahsulotning bir me'yorda ishlab chiqarilishi kuzatiladi. Ritmlilik koeffitsiyenti quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_r = P_{\text{f,p}} / P_p$$

bu yerda:

$P_{\text{f,p}}$ — shu davr ichida rejali topshiriq bo'yicha amalda ishlab chiqarilgan mahsulot;

P_p — ma'lum bir davr ichida mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha rejali topshiriq.

5. Ishlab chiqarishda jarayonlarning aniqlilik prinsipi mehnat predmetlarining barcha operatsiyalar bo'yicha qisqa yo'lni o'tishini ta'minlash uchun ishlatiladi. Aniqlilik koeffitsiyenti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

$$K_{\text{pr}} = 1 - T_{\text{tr}} / T_s$$

bu yerda:

T_{tr} — transport ko'chuvchi operatsiyalarning davomiyligi.

Shu prinsiplarga amal qilish ishlab chiqarishni tashkil qilishning

samaradorligini oshiradi.

7.3. Mehnat predmetlarining harakat turlari

Mehnat predmetlarining ketma-ket harakati

Ishlab chiqarish jarayonini vaqt bo'yicha ratsional tashkil qilish mahsulot ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlari harakatlarining uzluksizligiga rioya qilishni talab qiladi. Bu esa birlik vaqt ichida qo'shimcha harakatlarsiz mahsulot ishlab chiqarishni oshirishga olib keladi. Tashkiliy omillarga ko'ra mehnat predmetlarining harakatida turli xil sabablarga ko'ra tanaffuslar bo'lishi kuzatiladi.

Ular quyidagilardir:

1. Korxonada ish rejimi asosidagi tanaffuslar (korxonada smenaliligiga bog'liq bo'lgan tanaffuslar, hafta davomida ishlanmagan kunlar bilan bog'liq tanaffuslar).

2. Alohida turdagi jihozlarning yuklanishiga olib keluvchi tanaffuslar. Buning natijasida mehnat predmetlarining ishlov berilishi uchun to'planib qolinishi ro'y beradi.

3. Korxonalarda ishlab chiqarishni qoniqarsiz darajada tashkil qilish natijasida kelib chiqadigan tanaffuslar (ish joylari, jihozlarga xizmat ko'rsatishni yomon tashkil qilish).

4. Mahsulotni brak holda ishlab chiqarganlik yoki turli xil sodir bo'lgan avariya uchun tanaffuslar.

Xomashyo va materiallar bir joydan ikkinchi joyga ko'chirilganda ularga ishlov berilib turli xil operatsiyalar bajariladi. Vaqt bo'yicha ishlab chiqarishni tashkil qilish mehnat predmetlarining shunday harakat turini yaratishni ko'zda tutadiki, bunda xomashyo va materiallar, yarim fabrikatlarga ishlov berish vaqtlari minimumgacha qisqartirilib, ishchilar va jihozlarning to'xtovlari bo'lmasligini taqozo qiladi va operatsiyalarning bajarilishi aralash maksimal vaqtga ega bo'ladi. Mahsulot ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarining 3 xil harakat turi mavjud:

1. Ketma-ket harakat.
2. Parallel harakat.
3. Parallel ketma-ket harakat.

Mehnat predmetlarining ketma-ket harakat turida mehnat predmetlariga partiyalab ishlov beriladi. Har bir operatsiyada mehnat predmetlarining partiyasiga ishlov berilgandan so'ng ular ikkinchi operatsiyaga o'tkaziladi. Mehnat predmetlarining ketma-ket harakat turida ishlab chiqarish jarayoni operatsiyalarida ularni partiyalab ishlov berish uchun zarur bo'lgan vaqt

quyidagi formula orqali aniqlanadi:

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

bu yerda:

T_d — mehnat predmetlarining ketma-ket harakat turi davomiyligi;

n — bir partiyada mehnat predmetlarining miqdori;

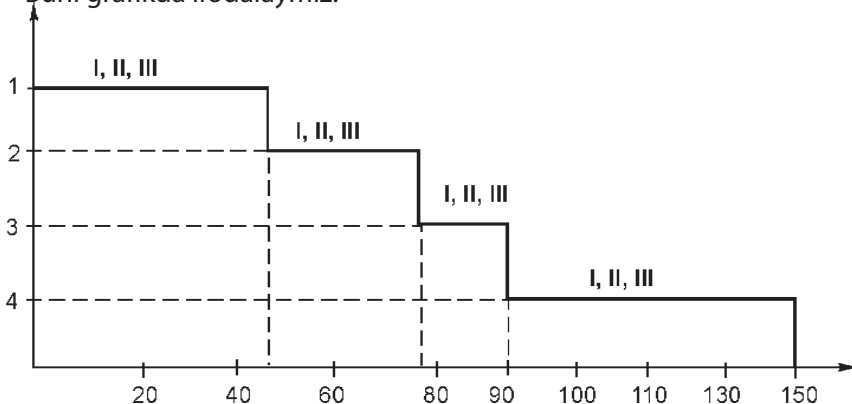
m — operatsiyalar soni;

t_1, t_2, t_3, t_m — operatsiyalar davomiyligi.

Misol: 3 ta detaldan iborat mahsulotga ishlov berish talab qilinadi. Ishlov berishda operatsiyalar soni 4 ta, operatsiyalarni bajarishga ketadigan vaqt quyidagicha: $t_1 = 15$ min; $t_2 = 10$ min; $t_3 = 5$ min; $t_4 = 20$ min. Berilgan sonlarni formulaga qo'yib, quyidagini topamiz.

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

Buni grafikda ifodalaymiz.



1-grafik. Mehnat predmetlarining ketma-ket harakat turi.

Mehnat predmetlarining ketma-ket harakat turida har bir ish joyida mahsulot ko'p turadi. Shuning uchun mahsulotlar partiyasiga ishlov berish umumiy davomiyligi ham oshib boradi.

Mehnat predmetlarining parallel harakat turi

Mehnat predmetlarining parallel harakat turida mehnat predmetlari oldingi operatsiyadan keyingi operatsiyaga donalab o'tkaziladi. Mehnat predmetlarining parallel harakat turida zarur bo'ladigan vaqt quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_d^{\text{par}} = \sum_1^m t_i + (n-1) \cdot t_{uz}$$

bu yerda:

t_{uz} — uzun operatsiyaga ketadigan vaqt.

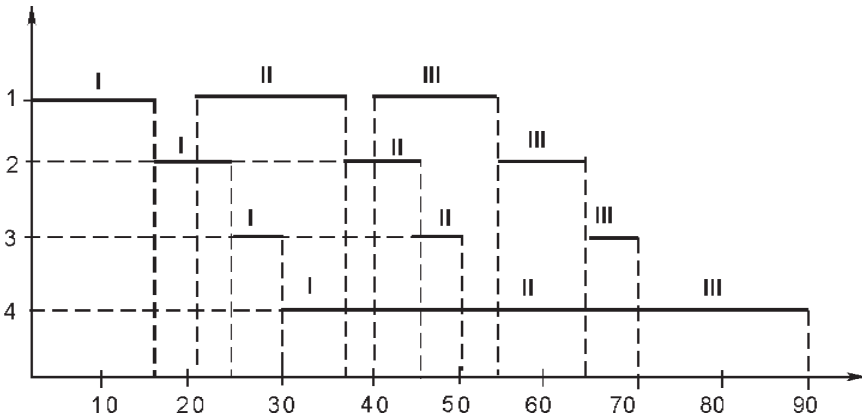
Mehnat predmetlarining parallel harakat turida mahsulot partiyalariga ishlov berish davomiyligi qisqaradi. Ammo operatsiyalar bo'yicha ishlov berish vaqtlarining tengsizligi mashinalarda bajariladigan operatsiyalar ishida tanaffuslarni keltirib chiqaradi. Tanaffuslar quyidagicha aniqlanadi:

$$\tau = t_{uz} - t_i$$

Oldingi misol berilganlari asosida mehnat predmetlarining parallel harakatini aniqlaymiz. Raqamlarni formulaga qo'yib quyidagilarni hosil hilib, grafik chizamiz.

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

$$\begin{aligned} \tau &= 20 - 15 = 5; & \tau &= 20 - 10 = 10; \\ \tau &= 20 - 5 = 15; & \tau &= 20 - 20 = 0. \end{aligned}$$



2-grafik. Mehnat predmetlarining parallel harakat turi.

Mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakati

Mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakat turida mehnat predmetlari bir operatsiyadan ikkinchi operatsiyaga donalab yoki aralash operatsiyalarga ketadigan vaqtga bog'liq holda partiyalab uzatiladi. Uzun operatsiyalarda ishlov berilgan mehnat predmetlari qisqa operatsiyalarga ishlov berish uchun partiyalab o'tkaziladi, qisqa operatsiyalardan uzun operatsiyalarga esa donalab o'tkaziladi. Uzun operatsiya deb, ikkita qisqa operatsiya orasida joylashgan operatsiyalarga aytiladi. Qisqa operatsiyalar deb esa ikkita uzun operatsiya orasidagi operatsiyalarga aytiladi. Mehnat predmetlarining parallel ketma-ket harakati turi davomiyligi quyidagi

formula orqali aniqlanadi.

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

bu yerda:

S — oldingi va keyingi operatsiyalarning bir-biriga nisbatan qoʻshilish vaqti yigʻindisi;

t_{ox} — oxirgi operatsiya davomiyligi.

Agar keyingi operatsiyaning davomiyligi oldingi operatsiyaning davomiyligidan katta boʻlsa, unda keyingi operatsiyaning qoʻshilish vaqti oldingi operatsiyaning davomiyligiga tengdir.

$$t_{i+1} > t_i \text{ bo'lsa } S = t_i$$

Agar teskari hol $t_i > t_{i+1}$ boʻlsa, unda qoʻshilish vaqti quyidagi formula bilan hisoblanadi: $S = (t_i - t_{i+1}) (n + t_{i+1})$

Oldingi berilgan misollaridan foydalanib, raqamlarni formulalarga qoʻyib, mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakatini aniqlaymiz.

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

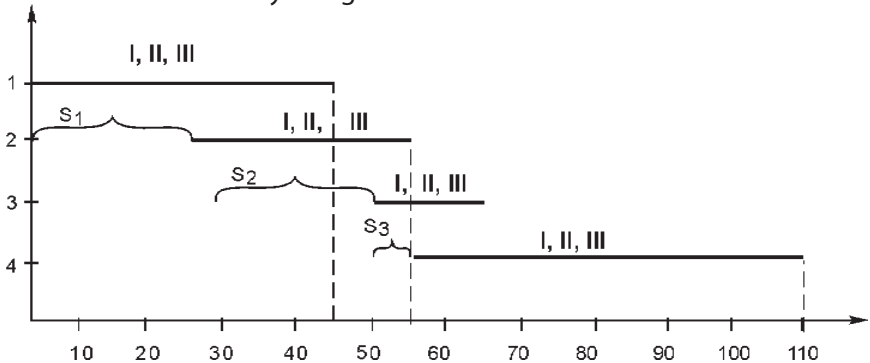
$$S_2 = (10-5) \cdot 3 + 5 = 20$$

$$S_3 = 5$$

$$Ss = S_1 + S_2 + S_3 = 25 + 20 + 5 = 50$$

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

Shu harakat turi boʻyicha grafik chizamiz.



3-grafik. Mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakat turi.

Mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakatida mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi parallel harakat turiga nisbatan uzun, ketma-ket harakat turiga nisbatan esa qisqadir. Oziq-ovqat sanoati korxonalarida koʻp hollarda parallel va parallel-ketma-ket harakat turi qoʻllaniladi.

7.4. Ishlab chiqarish davri, uning davomiyligini hisoblash va qisqartirish yo'llari

Xomashyo va materiallar tayyor mahsulot holatiga o'tish jarayonida bir ish joyidan ikkinchi ish joyiga ko'chirilganda bir qancha bosqichlardan o'tib, ularga ishlov beriladi.

Ishlab chiqarish davri deb, xomashyoning ishlab chiqarishga uzatilishi va tayyor mahsulot ishlab chiqarishning kalendar vaqtida ifodalangan jarayonlar to'plamiga aytiladi.

Ishlab chiqarish davri davomiyligi ish vaqti birligi (soat, minut, kun)da ifodalanib, u mehnat predmetlariga ishlov berish vaqti, tabiiy jarayonlar mahsulot sifatini nazorat qilish va bir joydan ikkinchi joyga ko'chirish jarayonini tashkil qilish metodlari hamda korxonada qabul qilingan ish rejimi asosida ishlab chiqarish jarayonidagi tanaffuslarni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarish davri davomiyligi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_s = t_o + t_{est} + t_{p.o.} + t_{k.o.} + t_{o.o} + t_{m.o.} + t_{m.s.} - t_{aral.}$$

bu yerda:

t_o — bir davr tarkibida hamma texnologik operatsiyalar davomiyligi;

t_{yest} — barcha tabiiy jarayonlar davomiyligi;

$t_{p.o.}$ — ishlab chiqarish jarayonida hamma ko'chuvchi operatsiyalarning davomiyligi;

$t_{k.o.}$ — barcha nazorat operatsiyalari davomiyligi;

$t_{o.o.}$ — bir davr tarkibida hamma xizmat ko'rsatuvchi operatsiyalar davomiyligi;

$t_{m.s.}$ — smenalararo mehnat predmetlarining ishlovsiz, to'xtab qolish davomiyligi;

$t_{m.o.}$ — operatsiyalararo mehnat predmetlarining to'planib qolish davomiyligi;

t_{aral} — ishlab chiqarish davrining barcha aralash qismlarining davomiyligi.

Asosiy texnologik operatsiyalar tabiiy jarayonlar ko'chuvchi, xizmat ko'rsatuvchi va nazorat operatsiyalari davomiyligi ish davrini tashkil qiladi.

Ish davri ishlab chiqarish davrining negizini tashkil qiladi. Ishlab chiqarish davrini tashkil qilish darajasi ish davri koeffitsiyenti orqali aniqlanadi:

$$K_{r.p.} = R_p / T_d$$

bu yerda, R_p — ish davri;

6— T_d — ishlab chiqarish davri¹

Bu ko'rsatkichning oshishi tanaffus vaqtlarining kamayishidan va ishlab chiqarish davri strukturasi yaxshilanishidan dalolat beradi. Ishlab chiqarish davri ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasining asosiy ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish jarayonini va ishlab chiqarish davrini kamaytirish vaqt xarajatlarini kamaytirishga olib keladi. Ishlab chiqarish davrini qisqartirish yo'llari quyidagilardan iborat.

1. Mehnat jarayonini tashkil qilish va ishlab chiqarishning progressiv texnologiyasini tatbiq qilish natijasida texnologik va tabiiy operatsiyalarning davomiyligini qisqartirish;

2. Mexanizatsiya va avtomatizatsiya natijasida yordamchi jarayonlar vaqtini qisqartirish;

3. Jihozlar avariylari, mehnat predmetlarining boshqa texnologik operatsiyalarga uzatishi uchun to'planishi natijasida kelib chiqadigan tanaffuslar vaqtini qisqartirish;

4. Aniq ishlab chiqarish sharoitiga javob beradigan mehnat predmetlari harakat turini qo'llash;

5. Xizmat qilish operatsiyalari bajarilishini texnologik va ko'chuvchi operatsiyalar bilan aralashtirish.

7.5. Ishlab chiqarish turlari

Ixtisoslashish darajasiga, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlari turlari va miqdoriga qarab ishlab chiqarishning turlari aniqlaniladi.

Ishlab chiqarish turlari — doimiy nomenklatura asosida mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni tashkil qilish elementlari va omillari birligining xususiyatlari va tashkiliy-texnik, iqtisodiy tavsiflarining yig'indisidir.

Ishlab chiqarish turlari quyidagilarga bo'linadi: yakka ishlab chiqarish, seriyali ishlab chiqarish, ommaviy ishlab chiqarish.

Yagona ishlab chiqarish — mehnat jarayonining tuzilishi, o'zining beqarorligi bilan korxonaning asosiy ishlab chiqarish ish joylarida bajarilayotgan jarayonlar bir mahsulot tayyor bo'lgandan so'ng ikkinchi mahsulot uchun o'zgaradi, yana yangi mehnat jarayoni boshlanadi. Mahsulot ma'lum bir miqdorda ishlab chiqariladi yoki faqat bir marta ishlab chiqariladi, ma'lum buyurtma asosida yakka ishlab chiqarish sharoitida ish joylari o'ziga doimiy birlashtirilgan operatsiyalarga ega emas, ular turli xil operatsiyalar bilan yuklanadilar. Yakka ishlab chiqarish korxonalariga yangi turdagi jihozlar ishlab chiqaruvchi yuqori tajribali korxonalar kiritiladi.

Oziq-ovqat sanoati korxonalarida ishlab chiqarishning bunday turi ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalarida yoki korxonalarining yordamchi ishlab chiqarishi (remont, mexanika xonalari)da kuzatish mumkin. Mahsulot

ishlab chiqarish nomenklaturasining xilma-xilligi bir necha operatsiyalarni bajaruvchi universal jihozlar va mashinalarni qo'llashni talab qiladi. Asosiy ishlab chiqarishdagi alohida ish joylarida bajariladigan operatsiyalarning mazmuni har biri birlik mahsulot ishlab chiqarilgandan keyin o'zgaraveradi. Maxsus jihozlarning ma'lum miqdorda qo'llanilishi jonli mehnat sarfini oshirishga olib kelib, past mehnat unumdorligiga ega bo'lishga sabab bo'ladi. Bu yerda mehnat predmetlarining ketma-ket harakati qo'llaniladi, asosiy ishlab chiqarishni uzluksiz ishlab chiqarish potoki asosida tashkil qilishning imkoni bo'lmaydi, bu yerda juda yuqori malakali ishchilar ishlashi kerak.

Seriyali ishlab chiqarish — bu ishlab chiqarish shaklida ma'lum vaqt oralig'ida bir xil mahsulotlarning seriyalarini tayyorlash takrorlanadi. Seriyali ishlab chiqarish jarayonlarida ish joylari aniq ketma-ketlikda bajariladigan bir necha operatsiyalar bilan birlashtiriladi.

Mahsulot nomenklaturasi xilma-xilligi va ishlab chiqarish hajmiga bog'liq holda seriyali ishlab chiqarish mayda seriyali, o'rta seriyali va yirik seriyali ishlab chiqarishga bo'linadi.

Kam miqdorda mahsulot ishlab chiqarish uchun mayda seriyali ishlab chiqarish tashkil qilinadi. Bunda mahsulot nomenklaturasi har xil bo'ladi. Yirik seriyali ishlab chiqarish ko'p miqdorda kam nomenklaturali mahsulot ishlab chiqarish bilan farqlanadi, shuningdek ommaviy ishlab chiqarishdan ham farqlanadi. Bu o'rta seriyali ishlab chiqarish oraliq tur hisoblanib, ham mayda ishlab chiqarish ham yirik ishlab chiqarish xususiyatlarini o'z ichiga oladi.

Seriyali ishlab chiqarish mehnat jarayonlarning takrorlanishiga xos bo'lib, uning strukturasi barqarordir. Yuqori unumdorli jihozlarni qo'llash imkoniyati va ishlarning ixtisoslashganligi jonli mehnat sarfini deyarli kamaytiradi va ishlab chiqarish jarayoni davomiyligini qisqartiradi. Mahsulot partiyalarini ishlab chiqarishga kirgizish va aniq takrorlanadigan vaqt oralig'ida tayyorlash potok asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni taqozo etadi. Ko'p nomenklaturali mahsulot ishlab chiqaruvchi oziq-ovqat korxonalarini uchun seriyali ishlab chiqarish turi xosdir.

Ularga quyidagilar kiradi: qandolat, non, makaron, vino, margarin, pivo va alkogolsiz mahsulotlar ishlab chiqaruvchi korxonalar. Bu korxonalarda smena yoki sutka davomida potok chiziqlarining mahsulot ishlab chiqarish uchun ratsional ixtisoslashuvi zarurdir.

Seriyali ishlab chiqarish turining yakka ishlab chiqarish turiga nisbatan afzalligi shundaki, seriyali ishlab chiqarishda ish joylarining ixtisoslashuvi va chuqur mehnat taqsimotiga ega, bu yerda jihozlardan foydalanish darajasi yaxshi, mehnat unumdorligi yuqori va uni ishlab chiqarish jarayonini tashkil

qilish samaralidir.

Ommaviy ishlab chiqarish mehnat jarayonining davomiyligi va uning murakkabligi bilan farq qiladi. Bu yerda bir xil mahsulot tayyorlashda har bir ish joyida, har ish kunida bir xil mehnat jarayoni takrorlanadi.

Ommaviy ishlab chiqarish faqat bug'doy unidan tayyorlangan non yoki faqat javdar unidan tayyorlangan non ishlab chiqarishga ixtisoslashgan korxonadir. Qand-shakar yoki qand-rafinad ishlab chiqarishga ixtisoslashgan korxonalar uchun xarakterlidir. Bu ishlab chiqarishda mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan operatsiyalar hissasi ko'pdir. Ommaviy ishlab chiqarish turida mehnat predmetlarining parallel harakati qo'llaniladi, bu ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartiradi.

Ishlab chiqarishni tashkil qilish metodlari

Ishlab chiqarish turlari uni tashkil qilish usulini aniqlaydi. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning uch usuli mavjud: potok asosida, partiyali, yagona.

Ishlab chiqarishni potok asosida tashkil qilish metodi texnologik jarayon bo'yicha joylashgan ish joylarida asosiy, yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarishga ixtisoslashtirilib, vaqt va fazo bo'yicha ritm asosida ishlab chiqarish takrorlanishiga asoslangan metoddir. Bu metod ommaviy va yirik seriyali ishlab chiqarish turlariga xosdir.

Ishlab chiqarishni partiyali tashkil qilish metodi — bu metodda davriy ravishda chegaralanmagan nomenklatura asosida ma'lum miqdorda mahsulot ishlab chiqarish tushuniladi. Ishlab chiqarishning partiyali metodi ishlab chiqarishning seriyali turiga xosdir.

Ishlab chiqarishning yagona metodini tashkil qilishda ma'lum vaqt oralig'ida takrorlanadigan yoki hech qachon takrorlanmaydigan yagona nusxada keng nomenklaturada mahsulot ishlab chiqariladi.

Ishlab chiqarishni tashkil qilish metodini tanlashda ta'sir qiluvchi omillar:

- ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi;
- mahsulot ishlab chiqarish dasturi;
- ishlab chiqarish davriyligi;
- mahsulot mehnat sig'imi;
- ishlab chiqarish texnologiyasi xususiyati.

7.6. Korxonada ishlab chiqarish strukturasi va uning rivojlanish omillari

Korxonada ishlab chiqarish (tuzilmasi) strukturasi bu sistema «kirishi»ni, biznes-rejada bajarilishi kerak tayyor mahsulot parametrlarini ya'ni «chiqishi»ni qayta ishlashini ta'minlaydigan asosiy yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalar yig'indisidir.

Ishlab chiqarish strukturasi bir necha prinsiplar asosida quriladi:

Predmetli prinsip bo'yicha har bir mahsulot yoki uning biror bir qismini ishlab chiqarishga ixtisoslashtiriladi. Yirik seriyali va ommaviy ishlab chiqarishda shu prinsip asosida sexlar tashkil qilinadi.

Predmetli prinsip bo'yicha sexlarda jihozlar, mashinalar texnologik operatsiyalarni bajarish tartibida joylashtiriladi.

Predmetli sexlar yoki uchastkalarga xos kamchiliklar shundan iboratki, alohida operatsiyalarda ish hajmining to'liqsiz aylanishi tufayli jihozlarning kam yuklanganligi kuzatiladi. Bu ustaxonalar kam nomenklatura, assortiment yoki doimiy mahsulot ishlab chiqaradigan uchastkalar uchun tashkil qilinadi. Ular ko'p seriyali va ommaviy ishlab chiqarishga xosdir.

Texnologik prinsip sex yoki uchastka uchun boshqarishni yengillashtiradi: bir turdagi mashina, stanoklar uchun javob beradigan master ularni har tomonlama o'rganadi, bir stanokning haddan tashqari yuklanishi mumkin bo'lgan bir paytda ish boshqa xoli bo'lgan stanokka uzatilishi mumkin.

Potok metodi asosida sexlarda uchastkalarining potok chiziqlariga bo'linishi sodir bo'ladi. Potok chiziqlari bir yoki bir necha mahsulotga ishlov berishga ixtisoslashtirilgan alohida potok uchastkalari ko'rinishida tashkil qilinadi. Potok metodi ishlari ommaviy ishlab chiqarishga xosdir.

Ishlab chiqarish strukturasi (tuzilmasi)ning asosiy zvenosi bo'lib ish joyi xizmat qiladi.

Ish joylarining joylashuvi ishlab chiqarish turlariga bog'liq bo'ladi. Masalan, potok chiziqlarida ular texnologik jarayon bo'yicha joylashtiriladi. Ishlab chiqarishning potok metodi bo'lmagan joylarda ish joylari bir turdagi jihozlar guruhlari bo'yicha joylashtiriladi.

Ishlab chiqarish strukturasi rivojlanish omillari

Korxonada ishlab chiqarish strukturasi rivojlantirish asosiy omillari:

— korxonada ishlab chiqarish bo'linmalari hajmi va miqdorini optimizatsiyalash;

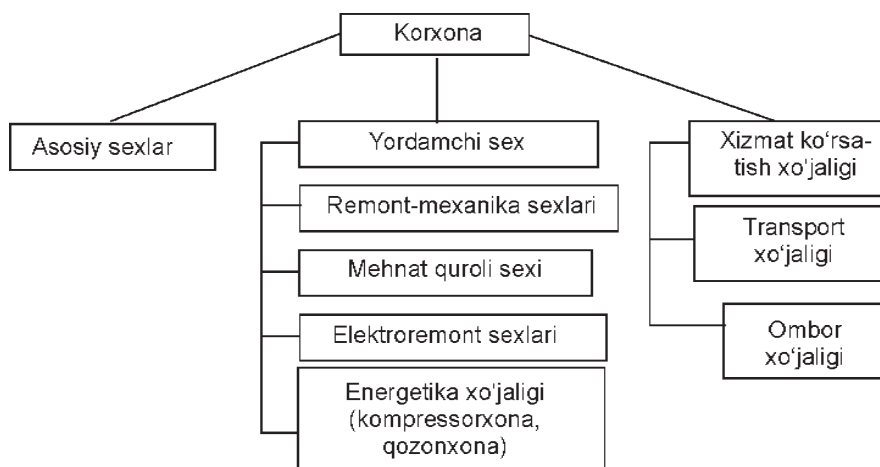
— asosiy, yordamchi va xizmat qiluvchi bo'linmalar orasida tenglikni ratsional tashkil qilish;

— ishlab chiqariladigan mahsulot konstruktiv bir turdaligini ta'minlash;

— korxonada bosh rejasi va bo'linmalarni ratsional loyihalash;

- ishlab chiqarishning avtomatizatsiya darajasini oshirish;
- korxonada ishlab chiqarish strukturasi komponentlarining proporsionallik prinsipi bo'yicha ishlab chiqarish quvvati, texnologik jarayonlarining progressivligi, avtomatizatsiya darajasi, kadrlar malakasi yoki ixtisosligi bilan to'g'ri kelishini ta'minlash, mehnat predmetlarining o'tish davomiyligini qisqartirish maqsadida texnologik jarayonlarning to'g'ri aniqlilik prinsipi asosida strukturaning to'g'ri kelishini ta'minlash;
- sistema jarayonlari sifati darajasining sistema «kirishi» sifati yuqori bo'ladi;
- yirik korxonada ichida yuridik mustaqil bo'lgan predmetli yoki texnologik ishlab chiqarishga ixtisoslashgan mayda tashkilot yaratish;
- asosiy fondlar me'yoriy xizmat vaqtini qisqartirish;
- korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlari rejali ogohlantirish grafigiga rioya qilish, o'tkaziladigan remontlar davomiyligini qisqartirish va uning sifatini oshirish, fondlarni o'z vaqtida yangilash.

Namunaviy ishlab chiqarish strukturasi chizma tarzida tasvirlangan:



4-chizma. Namunaviy ishlab chiqarish strukturasi.

7.7. Korxonada tashkiliy strukturasi va uning rivojlanish omillari

Korxonada tashkiliy strukturasi (tuzilmasi) bu biznes-rejani bajarish bo'yicha boshqarish qarorlarini ishlab chiqarish va uni amalga oshirish menejment sistemasi faoliyatini nazorat qilish va uni yaratish bilan shug'ullanadigan bo'limlar va xizmatlar yig'indisidir.

Agar korxonada tashkiliy strukturasi ishlab chiqarish strukturasi

qo'shsak, korxonaning umumiy strukturasi hosil bo'ladi.

Korxonada tashkiliy strukturasi murakkabligi va pog'onaligini aniqlovchi omillar, ya'ni xizmatlar bo'limlari kishilar soni va miqdoriga ta'sir qiluvchi omillari shakllari jadvalda tasvirlangan.

Firma, korxonada menejmentlari pog'onaliligi (iyerarxiyasi) va ularning ish vaqti strukturasi (tuzilmasi).

Boshqarish organlari o'zaro harakatining qoidalari, majburiyatlari va huquqlarini reglamentlaydigan xizmatlar va lavozimiy ko'rsatmalar haqidagi nizom menejment sistemasining asosiy elementi hisoblanadi. Ammo hozirgi vaqtda bu hujjatlar marketing talablariga javob bermaydi. Ularda bo'linmalarining ish hajmining qiymati ifodada bajarilishi, ularning bajarilish muddati, huquqi va majburiyatlarining ishlab chiqarish vazifalarini amalga oshirish bo'yicha tavsifanomalari berilmagan.

5-jadval

Korxonada tashkiliy strukturasi murakkabligini aniqlovchi omillar

Omillar		Omil kuchayishiga tashkiliy struktura murakkabligi qanday ta'sir qiladi
1.	Sotish hajmi	Qiyinlashtiradi
2.	Ishlab chiqaruvchi mahsulot assortimenti	Qiyinlashtiradi
3.	Mahsulot ko'rsatkichi	Yengillashtiradi
4.	Mahsulot murakkabligi	Qiyinlashtiradi
5.	Ishlab chiqarish hajmi, o'lcham	Yengillashtiradi
6.	Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish	Yengillashtiradi
7.	Ishlab chiqarishni kooperativlashtirish	Yengillashtiradi
8.	Ishlab chiqarishni markazlashtirish	Qiyinlashtiradi
9.	Ishlab chiqarishni kombinatsiyalashtirish	Yengillashtiradi
10.	Hudud infratuzilmasini rivojlantirish	Yengillashtiradi
11.	Korxonada xalqaro integratsiyasi	Yengillashtiradi

Xizmat haqidagi nizom quyidagi bo'limlarni o'z ichiga olishi mumkin:

1. Umumiy hollar.
2. Oldida turgan vazifalarni bajarishi mumkin bo'lgan bo'linma boshqarishi uchun kerakli prinsiplar.
3. Bo'linma strukturasi, vazifasi va ularni amalga oshirish metodlari.
4. Shartnomalar, kontraktlar va topshiriqlarni bajarilmaganlik uchun bo'linma javobgarligi.
5. Bo'linma huquqlari.
6. Bo'linmaning korxonada, firma boshqaruv bo'linmalari, atrof-muhit bilan o'zaro ta'siri.

Bo'linmaning ish bajarilishi uchun kontrakt mazmuni va shakli.

Lavozimlik ko'rsatmasi (instruksiyasi) mazmuni:

1. Umumiy hollar.

2. Ish hajmi, uning sifati.
3. Menejning boshqarish prinsiplari, vazifalarni bajarish usullari.
4. Huquq va javobgarlik.
5. Boshqa bo'linmalar, boshliqlar, ularga bo'ysunuvchilar bilan o'zaro ta'siri.

6. Talab qilinadigan ma'lumot, malaka, ish tajribasi, ko'nikmalari.

Oliy tabaqa menejerlari xizmat va lavozim ko'rsatmalari haqida nizomni ishlab chiqadilar, bo'linma tovarlarini sotish bo'yicha iste'molchilar bilan kelishadilar, Menejment xizmatini ko'rib chiqib birinchi rahbarni tasdiqlaydilar.

Menejment sistemasida «maqsadlar daraxti»ni qurish

Prinsiplarga asosan korxonada, firma «maqsadlar daraxti» quriladi. Maqsadlar daraxti menejment sistemasi maqsadli kichik sistemasining strukturasi tahlil qilish asosida quriladi. Maqsadlar daraxti quyidagi ko'rinishlarda bo'linishi mumkin:

0 darajada — sharoitlarni bajarishda rejalashtirilgan foydani olish.

Maqsadlar daraxtining I darajasi — menejment maqsadli sistemasi komponentlari (1dan 5gacha).

II daraja — alohida turdagi tovarlar, resurslar bo'yicha maqsadning bajarilishi.

1.1 — firmaning birinchi tovari;

1.p — firmaning p — tovari;

2.1 — mehnat unumdorligini oshirish;

2.2 — fond samaradorligining oshishi;

2.3 — aylanma mablag'lar aylanishining oshirilishi;

2.4 — moliyaviy resurslardan foydalanishini yaxshilash;

3.4 — p-tovar bo'yicha sotish bozorini kengaytirish;

4.1 — ishlab chiqarishni avtomatlashtirish darajasini oshirish;

4.2 — ishlab chiqarish texnologiyasini takomillashtirish;

4.3 — ma'naviy va jismoniy yemirilgan jihozlar solishtirma og'irligini pasaytirish;

4.4 — firma menejment sistemasini takomillashtirish;

4.5 — ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil qilish sistemasini takomillashtirish;

5.1 — jamoa ijtimoiy rivojlanishi;

5.2 — havo basseyini ekologiyasi bo'yicha me'yorlarni bajarish;

5.3 — tuproq ekologiyasi bo'yicha me'yorlarni bajarish;

5.4 — tabiiy resurslar va suv ekologiyasi bo'yicha me'yorlarni bajarish.

III daraja — boshqa maqsadli sistema ko'rsatkichlarini umumlashtirish bo'yicha tovarlar alohida xususiyatlari sifatini aniqlash.

Masalan:

- birinchi tovar ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- birinchi tovar ishonchliligi ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- birinchi tovar ekologik ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- tovar iqtisodligi ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- tovar ergonomik ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- tovar estetik darajasi ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- tovar standartlashtirish ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- tovar patent-huquqiy ko'rsatkichlarini yaxshilash.

Qolgan turdagi tovarlar uchun ham sifatiy ko'rsatkichlar hududi shunday belgilanadi: Masalan: uchinchi tovar bo'yicha ishonchlilik ko'rsatkichi 1. 2. 3. tartibiga ega.

2.1.1. — MTX va xizmatchilar mehnati sifatining unumdorligini oshirish,

2.1.3. — yordamchi ishchilar unumdorligini oshirish:

2.1.4. — xizmat ko'rsatuvchi ishchilar mehnat unumdorligini oshirish;

2.1.5. — kichik xizmat qiluvchi personal mehnati sifatini oshirish;

3.1.1. — birinchi segment bo'yicha birinchi mahsulot sotish bozorini kengaytirish;

3.1.m — «M» segmenti bo'yicha birinchi mahsulot sotish bozorini kengaytirish;

4.1.1 — asosiy ishlab chiqarishda avtomatlashtirish darajasini oshirish;

4.1.2 — yordamchi ishlab chiqarishda avtomatlashtirish darajasini oshirish;

4.1.3 — xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishda avtomatlashtirish darajasini oshirish;

4.1.4 — boshqarishda avtomatlashtirish darajasini oshirish;

5.1.1. — mehnat xavfsizligini yaxshilash;

5.1.2. — mehnat sharoitlarini yaxshilash;

5.1.3. — dam olish sharoitlarini yaxshilash;

5.1.4. — ishlovchilar malakasini oshirish.

IV daraja — sifat, resurslar alohida ko'rsatkichlari bo'yicha maqsadlar bajarilishi.

Misol: IV darajada « resurslar» alohida quyidagi ko'rsatkichlari bo'lishi mumkin:

— menejerlar mehnati sifatini oshirish;

— marketologlar mehnati sifatini oshirish;

— izlanuvchilar mehnati sifatini oshirish;

— konstruktorlar mehnati sifatini oshirish;

— boshqa MXT va xizmatchilar mehnati sifatini oshirish.

V daraja — IV daraja maqsadlar daraxti ko'rsatkichlarini detallashtirish.

VI daraja — omillar, firma tashkiliy strukturasi oxirgi bosqichini ishlab chiqish uchun yuqori malakali mutaxassislardan iborat guruh jalb qilinishi kerak.

Bu guruh avval ko'rib chiqilgan omillarni tahlil qilishi, o'xshash firmalar tashkiliy strukturasi qayta ko'rib chiqishi kerak.

Tashkiliy strukturani loyihalashda quyidagi talablarga amal qilinishi kerak:

a) mahsulot ishlab chiqarish jarayoni boshqarish strukturasi faoliyati natijasi sifatida proporsionallik, uzluksizlik, parallellik, aniqlilik va ritmlilik talablariga javob berishi kerak;

b) sistema elementlari orasidagi kommunikatsiyalar, shuningdek, atrof-muhit bilan sistema aniq, axborot sifati yuqori bo'lishi kerak;

d) struktura elementlari soni minimal, ya'ni sistemaning normal faoliyati uchun yetarli bo'lishi kerak;

e) struktura o'zgarishlarga tez ko'nikuvchan, yangi vazifa yetilishi uchun qayta quriluvchan bo'lishi kerak;

f) boshqarish sistemasi uning faoliyati uchun yetarli samaradorlikni ta'minlashi kerak.

Firma, korxonada tashkiliy strukturasi ishlab chiqish bosqichlari:

1. Tovarlar va integratsion jarayonlarning ularning hayotiy davri bosqichlari bo'yicha murakkabligini, firma bozor strategiyasini, buyurtmalar portfelini tahlil qilish.

2. Firma, korxonada foydasi, bahosi, hajmini bashoratlash.

3. Boshqarish uchun mumkin bo'lgan maksimal xarajatlarni hisoblash.

4. Firma, korxonada maqsadlar daraxtini yasash.

5. Korxonada, firma tashkiliy tuzilmasi va uning funksional bo'linmalari tuzilmasining shakllanishi.

6. Funksional bo'linmalarni va lavozimiy ko'rsatmalar to'g'risidagi nizomning ishlab chiqarilishi va tasdiqlanishi.

Boshqarish uchun mumkin bo'lgan maksimal xarajatlar ko'pincha firma yangiligi, kapital hajmi va yuqori malakali kadrlarning borligi bilan aniqlanadi. Agar firma, korxonada yangi bo'lib, yetarli miqdorda birlamchi kapital bo'lsa, unda juda aqlli, ishga qobiliyatli, sabr-bardoshli yosh komandani tuzish tavsiya qilinadiki, ular firma, korxonada kelajagi uchun o'z qobiliyatlarini ishga solishlari kerak.

Korxonada tashkiliy strukturasi rivojlantirish omillari va uning shakllanishining asosiy prinsiplari

Korxonada tashkiliy strukturasi rivojlantirish omillari quyidagilar:

— ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va ixtisoslashtirishni

rivojlantirish;

— boshqarishni avtomatlashtirish;

— tashkiliy strukturani loyihalashda va menejment sistemasi faoliyatida ilmiy yondashuvlarni qo'llash;

— ishlab chiqarish jarayonlarini ratsional tashkil qilish prinsiplariga rioya qilish;

— mavjud boshqarish strukturasi muammo-maqсадli strukturalarda o'tkazish.

Korxonada muammo-maqсадli tashkiliy strukturasi shakllanish asosiy prinsiplari:

1. Maqсадli yondashish, yangi tashkiliy strukturani korxonada maqсадlari daraxti asosida shakllantirish.

2. Korxonada rahbari o'rinbosarlari miqdorini aniqlashda komplekslilik.

3. Muammolarni mo'ljalni olish, ya'ni korxonada bo'yicha aniq funksiyalarni bajaruvchi yoki aniq muammolarni hal etuvchi bo'limlarning shakllanishi.

4. Alohida tovarlar yoki bozorlar bo'yicha bo'limlar strukturasi yasashda aniq tovarlar yoki bozorlarga mo'ljalni olish.

5. Korxonada maqсадlar daraxti bajarilishda maxsus bo'limlarning yo'qligi.

6. Strukturani o'zgarishlarga ko'nikuvchanligini ta'minlash.

7. Tovar raqobatbardoshligiga erishish bo'yicha muammolar yechimini nazorat qilishni ta'minlash.

Shunday qilib, tashkiliy struktura bu strukturani shakllanishiga talablar va prinsiplar miqdori, maqсадlar daraxti, bo'limlar va lavozimiy ko'rsatmalar to'g'risidagi nizom mazmuni bilan aniqlanadi.

Strukturani uchinchi darajasida alohida tovarlar, bozorlar funksiyalar, muammolar bo'yicha bo'limlarda byuro yoki guruhlar tashkil qilinadi.

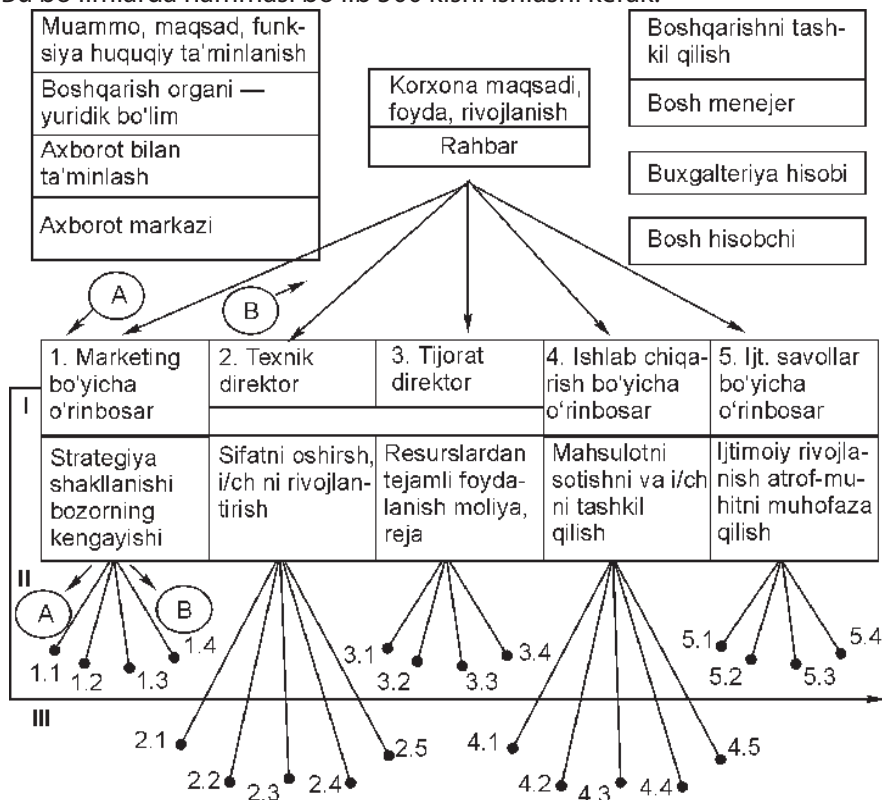
Masalan:

1.1. Bo'limda tovarlar bozorlari bo'yicha byuro va guruhlar tashkil qilinadi.

1.2. Bo'limga quyidagi vazifalar bajarilishini yuklash mumkin: Korxonada raqobat afzalligini aniqlash, turli tovarlar bo'yicha raqobat qonuni harakati mexanizmini o'rganish, korxonada va tovarlar raqobatbardoshligi me'yorlarini bashoratlash, korxonada strategiyasini ishlab chiqarish va amalga oshirishni nazorat qilish, baholar siyosati, texnika siyosati va boshqalar.

Bo'limlar soni, uning strukturasi va ishlovchilar soni ishlab chiqaradigan mahsulotning hajmi, nomenklaturasi, ishlab chiqarishni kooperativlash, markazlashtirish, ixtisoslashtirish darajasiga bog'liq. Korxonada boshqarish apparati minimal soni 4 kishi: Birinchi rahbar, bosh buxgalter-hisobchi, texnik direktor, tijorat direktori, yirik korxonada 30 bo'lim bo'lishi mumkin.

Bu bo'limlarda hammasi bo'lib 500 kishi ishlashi kerak.



5-chizma. Yirik korxonaning muammo-maqsadli tashkiliy strukturasi.

SHARTLI BELGILAR

- A — topshiriq shakllanishi yo'nalishi
- B — topshiriqni bajarish yo'nalishi
- MT — aniq tovar bo'yicha marketolog- tovar raqobatbardoshligiga erishish bo'yicha muammolarni bajaruvchi.

Strukturaning ikkinchi darajasida sxemada ko'rsatilganidek quyidagi bo'limlar bo'lishi mumkin:

- 1.1. — bozorni o'rganish;
- 1.2. — firma strategiyasining shakllanishi;
- 1.3. — reklamalar;
- 1.4. — tovar harakatini rag'batlantirish;
- 2.1. — ilmiy izlanishlar;
- 2.2. — bosh konstruktor;
- 2.3. — bosh texnolog;
- 2.4. — bosh mexanik;
- 2.5. — bosh energetik;
- 2.6. — ishlab chiqarishni tashkiliy texnik rivojlanishi;
- 3.1. — rejali;
- 3.2. — moliyaviy;

- 3.3. — resurslardan tejimli foydalanish;
- 3.4. — ish haqi va mehnatni tashkil qilish;
- 4.1. — ishlab chiqarishni moddiy-texnik ta'minlash ;
- 4.2. — ombor xo'jaligi;
- 4.3. — transport xo'jaligi;
- 4.4. — ishlab chiqarishni operativ boshqarish;
- 4.5. — mahsulotni sotish;
- 4.6. — ishlab chiqarish sexlari;
- 5.1 — personalni boshqarish;
- 5.2. — jamoa ijtimoiy rivojlanishi;
- 5.3. — texnika xavfsizligi;
- 5.4. — atrof-tabiiy muhitni muhofaza qilish.

TAYANCH IBORALAR

Ishlab chiqarish jarayoni, jarayon uzluksizligi, asosiy va yordamchi jarayonlar, jarayon proporsionalligi, ishlab chiqarish operatsiyasi, jarayon parallelligi, ishlab chiqarish bosqichi, jarayon to'g'ri aniqliligi, ishlab chiqarish jarayoni strukturasi, ishlab chiqarish jarayoni mexanizatsiyalashtirish darajasi, mehnat predmetlarining ketma-ket, parallel, parallel-ketma-ket harakati, ishlab chiqarish davri, ish davri, yagona ishlab chiqarish, seriyali ishlab chiqarish, ommaviy ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni yagona, potok asosida, partiyali tashkil qilish metodi, texnologik prinsip bo'yicha tashkil qilish, predmetli prinsip bo'yicha tashkil qilish, muammo-maqsadli tashkiliy struktura.

Xulosa

Ishlab chiqarish jarayoni deganda xomashyoning tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlar tushuniladi. Korxonaning murakkab negizi bo'lib ishlab chiqarish jarayoni hisoblanadiki, bunda xomashyo tayyor mahsulotga aylanadi. Ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarini sifat o'zgarishlarga olib keladigan jarayonlar asosiy jarayonlar deyiladi (sifat o'zgarishlar mehnat predmetlarining ichki xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, shakli, hajmi va boshqalar). Yordamchi jarayonlar esa asosiy jarayonlarni amalga oshirishda kerakli shart-sharoitlar yaratadi. Ishlab chiqarish operatsiyasi deb, bir yoki bir nechta ishchilar tomonidan bir ish joyida bir xil mehnat predmetlari ustida va bir xil mehnat qurollari bilan bajarilgan ishlab chiqarish jarayonining qismiga tushuniladi. Har xil operatsiyalarning ularning umumiy miqdoridagi o'zaro nisbati ishlab chiqarish jarayonining strukturasi deyiladi.

Mahsulot ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarining 3 xil harakat turi mavjud: ketma-ket harakat, parallel harakat, parallel-ketma-ket harakat.

Ishlab chiqarish davri deb, xomashyoning ishlab chiqarishga uzatilishi va tayyor mahsulot ishlab chiqarishning kalendar vaqtida ifodalangan jarayonlar to'plamiga aytiladi.

Ixtisoslashish darajasiga, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarining turlari va miqdoriga qarab ishlab chiqarishning turlari aniqlaniladi.

Ishlab chiqarishni tashkil qilishning uch usuli mavjud: potok asosida, partiyali, yagona. Ishlab chiqarishni tashkil qilish usulini tanlashda ta'sir qiluvchi omillar bo'lib ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi, mahsulot ishlab chiqarish dasturi, ishlab chiqarish davriyligi, mahsulot mehnat sig'imi, ishlab chiqarish texnologiyasi xususiyati hisoblanadi.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Ishlab chiqarish jarayoniga tushuncha bering.
2. Asosiy va yordamchi jarayonlar o'zaro qanday farq qilinadi?
3. Ishlab chiqarish operatsiyasi nima va uning qanday turlarini bilasiz?
4. Ishlab chiqarish bosqichi ishlab chiqarish jarayonidan farqlanadimi?
5. Ishlab chiqarish jarayoni strukturasi orqali mexanizatsiya darajasi qanday aniqlanadi?
6. Ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari nimadan iborat?
7. Ishlab chiqarishda jarayonlarning proporsionalligini tavsiflang.
8. Ishlab chiqarishda jarayonlarning uzluksizligini ta'riflang.
9. Jarayonlarning ritmiyligi prinsipi nima uchun qo'llaniladi?
10. Jarayonlarning aniqlik prinsipi qaysi jarayonlarga xos?
11. Mehnat predmetlarining qanday harakat turlarini bilasiz?
12. Qanday operatsiyalar uzun va qaysilari qisqa deb ataladi?
13. Mehnat predmetlarining parallel-ketma-ket harakat turida mehnat predmetlari bir operatsiyadan ikkinchi operatsiyaga qanday uzatiladi?
14. Mehnat predmetlari harakatida qanday tanaffuslar bo'lishi mumkin?
15. Oziq-ovqat sanoati korxonalarida mehnat predmetlarining qanday turlari qo'llaniladi?
16. Ishlab chiqarish davriga tavsif bering.
17. Ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish yo'llarini ayting.
18. Ish davri nima?
19. Ish davri koeffitsiyenti nimani bildiradi?
20. Ishlab chiqarish turlarini tavsiflab bering.
21. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning qanday usullarini bilasiz?
22. Ommaviy ishlab chiqarish seriyali ishlab chiqarishdan qanday farq qiladi?
23. Oziq-ovqat sanoati korxonalarida ishlab chiqarish turlarining qo'llanilishini asoslab bering.
24. Ishlab chiqarishni tashkil qilish usulini tanlashda ta'sir qiluvchi omillarni ayting.
25. Korxonada ishlab chiqarish strukturasi nima?

26. Korxonada ishlab chiqarish strukturasi rivojlantirish omillari nimalar?
27. Korxonada tashkiliy strukturasi nima?
28. Tashkiliy strukturaga ta'sir qiluvchi, uning murakkabligini aniqlovchi omillar qaysilar?
29. «Maqsadlar daraxti» strukturasi qanday ko'rinishga ega?

8. ISHLAB CHIQARISHGA XIZMAT QILISHNI TASHKIL QILISH

8.1. Ishlab chiqarishni moddiy-texnik ta'minlashni va energetika xo'jaligini tashkil qilish

Ishlab chiqarishga moddiy-texnik xizmat ko'rsatishni tashkil qilish ishlab chiqarish menejmenti ta'minlovchi sistemasi komponenti sifatida sistemaning «kirishi» ya'ni qayta ishlash jarayoni «chiqishi» tayyor mahsulot sifatini aniqlaydi. Moddiy texnik ta'minlash jarayoni korxonada omborlaridan ish joylariga moddiy texnik resurslarni biznes-rejaga asosan kerakli miqdorda yo'naltirilishidir. Moddiy texnik resurslar tarkibiga quyidagilar kiradi:

1. Xomashyo va materiallar;
2. Sotib olinadigan texnologik jihozlar;
3. Yangi transport vositalari;
4. Yuklovchi-tushiruvchi jihozlar;
5. Hisoblash texnikasi va boshqa jihozlar hamda sotib olinadigan

energiya, yoqilg'i va suv.

Ishlab chiqarishni moddiy texnik ta'minlash maqsadlari:

— korxonada bo'limlarini kerakli miqdorda va turli xil sifatli resurslar bilan o'z vaqtida ta'minlash;

— resurslardan foydalanishni yaxshilash: mehnat unumdorligini, fond samaradorligini oshirish, ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish, jarayonlar ritmliligini qisqartirish, ikkilamchi resurslardan foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirish va boshqalar;

— ta'minlovchi raqobatchilarning ishlab chiqaruvchi mahsulot sifatini va ishlab chiqarish tashkiliy texnik darajasini tahlil qilish va raqobatchilar bilan resurslar ta'minlashini, raqobatbardoshligini oshirish to'g'risida tadbirlar taklif qilish yoki aniq bir resurs bilan ta'minlovchini almashtirish.

Yuqorida sanab o'tilgan maqsadlarga erishish uchun korxonada quyidagi ishlarni doimiy ravishda bajarishi kerak.

a) aniq turdagi resurslar bo'yicha ta'minlovchilar bozorida marketing izlanishlarini o'tkazish, iste'molchilarni tanlash quyidagi talab asosida olib borilishi taklif qilinadi:

— shu sohada ish olib borishi to'g'risida ta'minlovchining yuqori tajribaga va o'z litsenziyasiga ega ekanligini aniqlash;

— ishlab chiqarishning tashkiliy texnik darajasi yuqoriligi, ishning

foydaliligi (daromadliligi), ishonchliligi, ishlab chiqargan mahsulot raqobatdoshligini ta'minlash resurslar va tovarlar bahosini aniqlash, resurslar bilan ta'minlanganlikning barqarorligi;

b) aniq turdagi resurslar iste'molini me'yorlashtirish;

d) resurslar xarajatlarini me'yorlari bo'yicha kamaytirish maqsadida tashkiliy texnik tadbirlar ishlab chiqish;

e) ishlab chiqarishni moddiy texnik ta'minlash kanallarini axtarish (izlash);

f) moddiy balanslarni ishlab chiqish;

g) ishlab chiqarish resurslari bilan moddiy texnik ta'minlashini rejalashtirish;

h) resurslarni qabul qilish, saqlash va ularni ishlab chiqishga tayyorlashni tashkil qilish;

i) ish joylarini resurslar bilan ta'minlashni tashkil qilish;

j) resurslardan foydalanishning hisobi va uni nazorat qilish;

k) ishlab chiqarish chiqindilarni to'plash va ularni qayta ishlashni tashkil qilish;

l) resurslardan samarali foydalanishni tahlil qilish;

m) resurslardan foydalanishni yaxshilashda rag'batlantirish.

Sanab o'tilgan ishlar bilan ishlab chiqarish bo'yicha korxonalar rahbari o'rinbosariga bo'ysunuvchi moddiy-texnik ta'minlash bo'limi shug'ullanadi. Bu bo'lim strukturasi quyidagicha bo'lishi mumkin:

— resurslar bilan ta'minlovchilar marketing byurosi;

— ishlab chiqarish resurslari bilan ta'minlashni me'yorlash va rejalashtirish byurosi;

— zaxiralarni boshqarish byurosi;

— ish joylarini resurslar bilan ta'minlash byurosi;

— resurslardan foydalanish samardorligini boshqarish byurosi.

Energetika xo'jaligini tashkil qilish va uni rivojlantirish yo'nalishlari

Korxonadagi energetika xo'jaligining asosiy maqsadi texnika xavfsizligini ta'minlash bo'yicha barcha turdagi energoresurslardan foydalanib, ularni samarali ishlab chiqarishga yetkazishdan iborat. Energiyaning asosiy turlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1) elektroenergiya;

2) qattiq, suyuq va gaz holatidagi issiqlik;

3) energiya: issiqlik suv va bug' issiqlik energiyasi.

Energio-resurslarga quyidagilar kiradi:

1) elektr toki;

2) turli bosimdagi siqilgan havo;

3) tabiiy gaz;

4) issiq suv va bug'.

Korxonada iste'mol qilinadigan energoresurslar tashqaridan sotib olinishi yoki korxonada ishlab chiqarilishi mumkin. Korxonada elektroenergiya

gaz generatorlarida ishlab chiqarilishi mumkin. Ammo doimiy ravishda energiya bilan ta'minlashishning takomillashgan usuli markaziy punktlardan foydalanishdir.

Korxonada energetika xo'jaligini ratsional tashkil qilishning negizi bo'lgan balans usullarini qo'llash orqali energoresurslar iste'moli va ishlab chiqarishni to'g'ri rejalashtirish maqsadga muvofiqdir. Ular ishlab chiqarish hajmi asosida energiyaning har qanday turiga bo'lgan ehtiyojni progressiv me'yorlar orqali hisoblashni taqozo qiladi. Balanslarni tuzish uning xarajat qismidan boshlanadi. Avval korxonada asosiy va yordamchi ishlab chiqarishda hamma turdagi energiya va yoqilgi ehtiyoji hamda isitish, ventilatsiya, yoritish xo'jalik maishiy va boshqalar uchun energiya, yoqilg'i xarajati hisoblanib chiqiladi. Keyin esa energiyaning hamma yo'qotuvchilari hamma turdagi resurslar uchun ehtiyojlar hisoblab chiqiladi.

Balans daromad qismi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

— o'z ta'minlovchi generator jihozlari, ishlab chiqarish resurslarini va tashqaridan yoqilg'i energiyani olish imkoniyatlarni aniqlash;

— o'z generator jihozlari ish rejimini loyihalash va ularni yuklatish grafiklarini aniqlash;

— tashqariga uzatilishi mumkin bo'lgan energiya miqdorini aniqlash;

— shu tarzda yogilg'i barcha turlari uchun ham alohida-alohida balans tuziladi.

Energetika xo'jaligini tashkil etishda elektr energiyasini hisoblash va me'yorlash katta ahamiyatga ega. Chetdan energiya oluvchi korxonalarda elektroenergiyaning hisobli va texnik sarfi aniqlanadi. Birinchisi elektr energiya bilan ta'minlovchi tashkilotlar bilan hisob-kitob qilish maqsadida va energiya sarfining umumiy sarfi normasini aniqlash uchun qo'llaniladi. U schotchiklar yordamida bajariladi. Texnik hisob esa korxonada ichidagi alohida seklar yoki uskuna guruhlaridan chiqilgan maxsus usullarga asosan energiya sarfini nazorat qilish uchun belgilanadi. Alohida uchastkalar amalga oshiriladi. U energiya sarfini uchun elektroenergiyaning sarfi kamaytirish, uning iste'molining uchun elektroenergiyaning sarfi progressiv normalarini aniqlash iste'mol quvvatini, mashinaning bo'yicha tashkiliy-texnik choralarni bir soatlik unumdorligiga bo'lish va olingan kattaliklarni qo'shish ishlab chiqishda katta ahamiyatga orqali hisoblash mumkin. Energiya ega. energiya sarfini kamaytirishning asosiy yo'llari quyidagilar:

Oziq-ovqat sanoati korxonalarida energiya sarfi normalari bir birlik mahsulot (bir tonna, bir dal va boshq.) ga o'rnatiladi. Elektroenergiya sarfi normalari ilmiy-tadqiqot institutlari tomonidan ishlab

1. Texnologik va transport vositalarining bekor ishlashini kamaytirish.

2. Vositalardan ishlab chiqarish

maqsadida to'la foydalanish.

3. Mashinalarga talab qilingan quvvatga ega bo'lgan elektrodvigatellarni o'rnatish.

Energetika xo'jaligi strukturasi:

a) energetika sexlari;

b) qayta ishlovchi va generator jihozlari (kompresor xonasi, qozonxona);

d) energiya iste'molchilari (jihozlar, stanoklar va boshqalar).

Energetika xo'jaligini takomillashtirish va uning samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishlari:

— iqtisod qiluvchi energoresurslar turlaridan foydalanish;

— energoresurslar iste'moli sxemalarini takomillashtirish;

— texnologik jarayonlarini takomillashtirish;

— ishlab chiqarish jarayonlari, resurslardan foydalanish hisobi va uni nazorat qilishni avtomatlashtirish;

— resurslarni me'yorlashda hisobni analitik metodlarini qo'llash;

— resurslardan foydalanishni yaxshilashda rag'batlantirish.

8.2. Remont xo'jaligini tashkil qilish

Remont xo'jaligi vazifalari, strukturasi va uni takomillashtirish asosiy yo'nalishlari

Korxonaning remont xo'jaligi bu texnologik jihozlar texnik holatini tahlil qilish, ularning faoliyatini nazorat qilish, remont, texnik xizmatini o'tkazish, yemirilgan jihozlarni progressiv jihozlarga almashtirish va ulardan foydalanish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi bo'lim va ishlab chiqarish bo'linmalari yig'indisidir.

Bu ishlarni bajarish jihozlarning kam muddat ichida minimal to'xtovlar bilan bajarilishini hamda minimal xarajatlar bilan amalga oshirishini tashkil qilishi kerak. Remont xo'jaligi ishining samaradorligi ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxi uning sifati va korxonaning mehnat unumdorligini aniqlaydi. Chunki mahsulot tannarxida jihozlarni saqlash va remonti uchun xarajatlar nisbiy vazni 10% ni tashkil qiladi. Yirik korxonada remont xo'jaligini tashkil qilish quyidagi ishlarni bajarishni o'z ichiga oladi:

1. Ishlab chiqarish jarayonlari proporsionalligi, to'g'ri aniqliligi, uzluksizligi, parallelligi asosida korxonada ishlab chiqarish va tashkiliy strukturasi tahlil qilish.

2. Bu parametrlarni optimallashtirish maqsadida ixtisoslashtirish va kombinatsiyalash darajasini tahlil qilish.

3. Quyidagi ko'rsatkichlar asosida texnologik jihozlarni tahlil qilish:

- ma'lum bir jihozning zaruriyligi;
- remontda bo'lgan jihozning nisbiy vazni;
- fizik yemirilgan jihozlarning nisbiy vazni;
- texnologik jihozlarning o'rtacha yoshi;
- texnologik jihozlar ishi, smenalilik koeffitsiyenti;
- unumdorlik bo'yicha jihozdan foydalanish koeffitsiyenti;
- fond samaradorligining tahlili;
- asosiy ishlab chiqarish fondlari aktiv qismi strukturasi tahlili;
- ishlab chiqarish mexanizatsiyasi darajasining tahlili.

4. Jihozlardan foydalanishni yaxshilash bo'yicha takliflar ishlab chiqish.

5. Ishlab chiqarish fondlari elementlari va texnologik jihozlari uchun turli ko'rinishdagi materiallar va energiya ehtiyojlari me'yorlarini ishlab chiqarish.

6. Remont xo'jaligi uchun ishlab chiqarish maydoniga bo'lgan ehtiyojini hisoblash.

7. Remont xo'jaligi uchun mehnat resurslariga ehtiyojni va ular uchun ish haqi fondini aniq hisoblash.

8. Jihozlarning rejali ogohlantirish ko'rsatkichlarini hisoblash.

9. Remont ishlarini tashkil qilish.

10. Remontlararo xizmat ko'rsatishni tashkil qilish.

11. Korxonada remont xo'jaligi moddiy-texnik ta'minotini tashkil qilish.

12. Remont xo'jaligi ishlari samaradorligini oshirish, strategik rejasini ishlab chiqishni nazorat qilish va rag'batlantirish.

Yuqorida sanab o'tilgan ishlarni 3 ta blokka birlashtirish mumkin:

a) iqtisodiy blok — bu blok asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish samaradorligini tahlil qiladi, jihozlar rejali ogohlantirish remontini rejalashtiradi, texnik qayta jihozlash, kapital qurilish eskirgan jihozlarni boshqa jihozlarga almashtirish ehtiyoj me'yorlarini ishlab chiqadi, remont xo'jaligi tashkiliy va ishlab chiqarish strukturasi takomillashtirish bo'yicha takliflar beradi;

b) Texnik blok — asosiy ishlab chiqarish fondlari va boshqa jihozlar holatini texnik nazorat qiladi, turli remontlarni o'tkazadi, ehtiyot qismlarini tayyorlashni loyihalaydi;

d) Tashkiliy blok — remont xo'jaligi moddiy-texnik ta'minotini tashkil qiladi, remont xo'jaligiga qabul qilinuvchi va chiquvchi jihozlar ehtiyot qismlari sifatini nazorat qilishni tashkil qiladi, ishlab chiqarishni tashkil qilish progressiv formalarini tatbiq qiladi.

Korxonada remont xo'jaligini korxonada bosh muhandisiga bo'ysunuvchi bosh mexanik boshqaradi. Remont xo'jaligi strukturasi quyidagi

bo'linmalardan iborat:

- a) iqtisodiy bo'lim;
- b) texnik bo'lim;
- d) tashkiliy bo'lim;
- e) remont mexanika sexlari;
- f) ombor.

Remont xo'jaligini takomillashtirish va uning samaradorligini oshirish asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

1. Ishlab chiqarishni tashkil qilish miqyosida — asosiy mahsulot ishlab chiqarishda, remont xo'jaligini tashkil qilishda, ixtisoslashtirish va kooperativlashtirishni rivojlantirish;
2. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini qayta ishlashda rejalashtirish miqyosida — menejment ilmiy yondashuvlari va metodlarini qo'llash;
3. Ehtiyoj qismlarini tayyorlash va loyihalash miqyosida — ehtiyoj qismlar elementlarini standartlashda loyihaviy ishlar davomiyligini qisqartirish va ular sifatini oshirish.

Rejali-ogohlantirish remont sistemasi

Ishlab chiqarish korxonalarida ta'mirlash ishlarini tashkil etishning eng progressiv shakli bo'lgan uskunalarni, jihozlarni rejali-ogohlantiruvchi remont qilish sistemasi faoliyat ko'rsatadi.

Rejali ogohlantirish remont sistemasi (ROR) — bu remont ishlarini tashkil qilishning progressiv formasi bo'lib o'z ichiga jihozlarni ishiga layoqatli holatda saqlashga yo'nalgan tashkiliy texnik tadbirlarni oladi. ROR ni o'tkazish tartibi aniq ko'rsatmalar bo'yicha olib boriladi. ROR sistemasi jihozlarga xizmat qilish quyidagi turlarini ko'rib o'tadi:

1. Har kungi texnik ko'rik. U jihozni ishlashga tayyorlash (tozalash, yog'lash, tuzatilmagan joylarni ta'mirlash), ishlashini nazorat qilish, ishga tushirish, ishdan tashqari paytda jihozni normal holatda saqlash ishlarini o'z ichiga oladi. Bu ishni shu mashinaga xizmat qiluvchi personal olib boradi.

2. Davriy ko'riklar — jihozlarning xususiyati va ishlash sharoitiga qarab reja bo'yicha rejalashtirilgan muddatlarda o'tkazilib turiladi, ko'rik jarayonida mashinalarning texnik holati tekshirilib, jihozlar qisman ta'mirlanadi, yemirilgan detallari boshqalari bilan almashtiriladi.

3. Joriy remont — bunda jihozlarning keyingi remontgacha ishlashini ta'minlash maqsadida ishdan chiqqan detal va qismlarini almashtirish va boshqa ishlar qilinadi.

4. Kapital remont — reja bo'yicha o'tkazilib jihozlarning butunlay hamma qismlari almashtirilib, texnik shartlarga binoan qayta tiklanadi. Mashina to'laligicha detallarga ajratiriladi. Ko'riklar, joriy remont, kapital remont,

remont personallari tomonidan o'tkaziladi. RORni olib borish usullari:

1. Ko'rikdan keyingi usul — bu davriy ravishda jihozlarning ko'rikdan o'tkazilgandan keyin remont ishlarining muddati va hajmini tekshirish natijalariga asosan jihozning amaldagi holati bo'yicha belgilanadi. Bu eng kam takomillashgan usul bo'lib detalli rejalashtirishni talab qilmaydi;

2. Davriy usuli — remont ishlari va remont turlari hamda muddatlari rejali tartibda olib boriladi, remont ishi hajmi esa jihozning amaldagi holati bo'yicha belgilanadi;

3. Standart usuli — ish hajmi remont turi va muddati reja asosida belgilanadi. Bu usul eng progressiv usul hisoblanib, detal va qismlarning ishlash muddatini aniq bilishni talab qiladi.

Jihozlarni ta'mirlashni rejalashtirish

ROR sistemasi remont ishlarini amalga oshirishni va boshqa hisoblashlarni rejalashtirishga yordam beruvchi bir qator normativlarga asoslangan. Ularga asosan uskunalarni tekshirish va remontlar orasidagi davriylik normativlari kiradi. Bu normativlar ko'rik, joriy va kapital remont orasidagi davrlarni oylarda ifodalaydi. Har bir uskuna turi uchun o'zining davriylik normativlari ishlab chiqilgan. Remont xizmati ko'rsatishning davriylik normativlariga asoslanib jihozlarni remontga chiqarishning yillik grafik rejasi tuziladi.

Remont davri ikki kapital remonti orasidagi remont turlari va remont xizmatlarining ketma-ketligini ko'rsatadi. U struktura va davomiylik bilan xarakterlanadi. Remont davri analitik va grafik usullarida tasvirlanadi.

1. Analitik usul quyidagicha ifodalanadi:

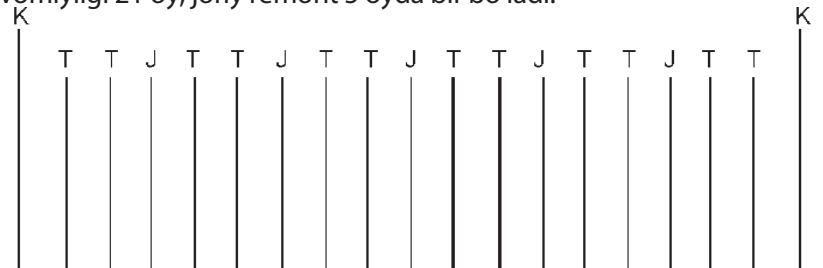
K — T — T — J — T — T — J — T — T — J — T — T — J — T — T — K

K — kapital remont,

J — joriy remont,

T — ko'rik, tekshirish.

2. Grafik usulli masshtabda ifodalansa yanada to'laroq tushuncha beradi. Quyidagi grafikdagi remont turlari orasida 1, 3 oy farq bor. Siklning umumiy davomiyligi 21 oy, joriy remont 5 oyda bir bo'ladi.



Bunda, K-kapital remont, J-joriy remont, T-ko'rik, tekshirish.

Remont davri deb mashinaning ikki kapital remonti oralig'idagi ish vaqti davriga yoki mashinani ekspluatatsiyaga kiritish va birinchi kapital remontigacha davrga aytiladi. Remont davri davomiyligi yilda, kunda va soatlarda ifodalanadi. U quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_s = 360 P_{k'}$$

bu yerda:

P_k — davr davomiyligi.

Remont davrida ko'riklar va remontlarning ketma-ketlik tartibi remont davri strukturasi deyiladi.

Remontlar soni remont davriga asosan aniqlanadi. Joriy remont sonini aniqlash formulasi:

$$K_j = \frac{T_s}{t_j} - (K_{o'r} + 1)$$

bu yerda:

T_s — remont davri;

t_j — joriy remont davri yoki ikki joriy remont orasidagi davr;

$K_{o'r}$ — o'rta remont soni;

1 — kapital remont soni.

Ko'rik remontlari sonini aniqlash formulasi:

$$K_{ko'r} = \frac{T_s}{t_k} - (K_j + K_{o'r} + 1)$$

bu yerda:

t_k — ko'rik remont davri yoki ikki ko'rik remonti orasidagi davr

K_j — joriy remont soni

$K_{o'r}$ — o'rta remont soni

O'rta remontlar soni quyidagicha aniqlanadi:

$$K_{o'r} = \frac{T_s}{t_{o'r}} - 1$$

bu yerda:

$t_{o'r}$ — ikki o'rta remont orasidagi davr.

Remont ishlarini belgilashda remont normativlari alohida o'rinni egallaydi. Bu normativlar asosida remont personalni soni va remont ishlari qiymati aniqlanadi. Hamma jihozlar alohida-alohida guruhlariga ajratiladi, bu guruhlar uchun remont murakkabligi koeffitsiyentlari o'rnatiladi. Bu koeffitsiyentlar orqali remont murakkabligi darajalari aniqlanadi. Remont ishlarining umumiy mehnat sig'implari quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_{um} = R \cdot S (K_{ko'r} + K_{o'r} + K_h),$$

$$T_{um} = K_k R_k + K_j R_j + K_{o'r} R_{o'r} + R_{kon'}$$

bu yerda:

R — remont murakkabligi ko'rsatkichi;

S — guruhdagi jihozlar soni.

Rejali remont ishchilari soni quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$I_s = \frac{T_{um}}{V_{o'r}}$$

bu yerda:

T_{um} — umumiy mehnat sig'imi;

$V_{o'r}$ — bir ishchining o'rtacha yillik ish vaqti.

Remont ishlari hajmi, remont uchun to'xtovlar bosh muhandis va sex boshliqlari tomonidan bir oy oldin belgilanadi. Bu ishlar uchun kalendar reja grafiklari tuziladi, bu grafiklarni tuzishda jihozlar alohida-alohida guruhlarga bo'linib, har bir guruh uchun remont brigadasi tuziladi. Bu brigadalar 2—4 slesarlardan va 2—5 yordamchi ishchilardan tuziladi. Har bir guruh bo'yicha ishlar tartibi va bajarilishi muddatlari aniqlanadi.

Jihozning remontiga bo'lgan mehnat sarfi remont ishlariga ketgan vaqt normalari asosida aniqlanadi. Normalar slesarlik — yig'uv operatsiyalari va ularning guruhlari bo'yicha belgilanadi. Ular ma'lum razryadlarga asosan kishi — soatlarda ifodalanadi.

Normalar yordamida faqat kapital remont uchun emas, balki joriy remontlar uchun ketgan mehnat sarflarini hisoblash mumkin. Bunda 2 xil yondashish mumkin: Birinchi holda alohida mashinalarning kapital remontiga sarflanadigan mehnat vaqt normalari bo'yicha aniqlanadi. Ko'rik va joriy remont uchun mehnat sarflari esa har bir mashina uchun alohida hisoblanadi. Ikkinchi holda vaqt normalari bo'yicha barcha mashinalar uchun remontning murakkablik ko'rsatkichi belgilanadi va unga asoslanib hamda boshqa normativlardan remont ishlarining umumiy mehnat sig'imi hisoblanadi. Bu ko'rsatkich remont ishlarining qiymatini ifodalashda asos bo'lib xizmat qiladi. ROR sistemasi bo'yicha remontni tashkil etishda maxsus xarajatlar smetasi tuziladi. Barcha xarajatlar joriy remont uchun sarflar va kapital remont sarflariga bo'linadi. Bunday bo'linish xarajatlarni qoplash manbayining turli xilligi bilan bog'liq. Joriy remontlar xarajati mahsulot tannarxiga kiritilsa, kapital remontlar amortizatsiya ajratmalari hisobidan qoplanadi.

Turli sharoitlarda ishlovchi korxonalar uchun ROR ni tashkil etishning xususiyatlari:

1. Mavsumiy korxonalar. Ular yiliga 1—3 oy to'la quvvat bilan ishlaydilar. Keyin ish hajmi kamayib boradi va asosiy fondlar remontga chiqariladi.

2. Uzluksiz ishlovchi korxonalar. Joriy remont va ko'riklardan tashqari har oyda maxsus kunlar belgilanib bular dekada to'xtatishlari deyiladi. Bundan tashqari bu korxonalar yiliga bir marta asosiy fondlarni remont qilish yoki yangilash maqsadida to'xtatadilar.

3. Mavsumiy bo'lmagan uzlukli ishlovchi korxonalar. Bu turdagi korxonalarning xususiyati shundaki, ularda umumiy dam olish kunlari ham bor. Mana shu kunlarda remont xizmati ko'rsatish imkoniyati bor. Bunda ko'rik va joriy remont alohida belgilangan kunlarda remont brigadasi tomonidan amalga oshiriladi. Lekin bu holda ham dekada va yillik to'xtatishlar ko'zda tutiladi. Faqat remont ishlarining kamayganligi tufayli ularning davriyligi va davomiyligi avvalgilarga nisbatan kamroq bo'lishi mumkin.

8.3. Transport va ombor xo'jaligini tashkil qilish

Transport vositalari klassifikatsiyasi. Transport xo'jaligi ishlarining sifati va samaradorligini oshirishning asosiy yo'nalishlari

Korxonaning transport va ombor xo'jaligi ma'lum shartlarga asosan shartnomalarda vaqtlari va optimal marshrutlari belgilanganlariga qarab iste'molchiga turli yuklarni yetkazish, omborda saqlash ishlari uchun tashkil qilinadi.

Transport va ombor xo'jaligi tashkil qilinishi kriteriyalari bo'lib, minimal baholarda, o'z vaqtida ishlarni sifatli bajarish hisoblanadi.

Transport xo'jaligi korxonaning arteriyasi hisoblanib, u barcha potoklarni bir-biri bilan bog'lab turadi.

Transport operatsiyalari ishlab chiqarish jarayonining asosiy tarkibiy qismi hisoblanadi. Ichki zavod transportini ratsional tashkil qilish ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirishga, aylanma vositalar aylanishini tezlashtirishga, mahsulot tannarxini kamaytirishda, mehnat unumdorligining oshishiga olib keladi.

Korxonada transport vositalarining quyidagi turlari mavjud:

1. Xizmat ko'rsatishi bo'yicha sexlararo va sex ichidagi transport vositalari;

2. Ish rejimiga bog'liq holda uzluksiz harakatdagi transport vositalari (konveyer sistemasidagi) va davriy harakatdagi vositalar (avtomashinalar, aravachalar);

3. Harakat yo'nalishi bo'yicha gorizontal, vertikal (liftlar, elevatorlar) va aralash ko'chiruvchi transport vositalari (kranlar);

4. Avtomatizatsiya darajasi bo'yicha avtomatlashgan, mexanizatsiyalashgan va qo'lda bajariladigan vositalar;

5. Ko'chirish turlari bo'yicha donali, to'kiladigan, sochiladigan yuklarni tashuvchi mashinalar;

Korxonada transport xo'jaligini tashkil qilish quyidagicha ishlarni o'z ichiga oladi:

1. Transport vositalarini yangilash strategik rejalashtirilishi;

2. Korxonada ishlab chiqarish strukturasi tahlili va uni takomillashtirish bo'yicha tadbirlar, uni tatbiq qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini transport sxemalari bo'yicha aniq to'g'riligini, proporsionallik, uzluksizlik va ritmlilikni ta'minlash;

3. Transport vositalaridan vaqt va unumdorlik bo'yicha samarali foydalanish hamda yuklanish darajasini tahlil qilish;

4. Transport vositalarining turini tanlash va asoslash, ular sonini hisoblash;

5. Transport xo'jaligi remont ekspluatatsiya ehtiyojlari uchun material resurslarni sarflash, me'yor va normativlarini hisoblash;

6. Yuk oboroti balansini tuzish (gorizontal bo'yicha yuklarni uzatuvchi, vertikal bo'yicha yukni qabul qiluvchilar) ko'rsatiladi;

7. Yuk oqimlari sxemasini loyihalashtirish, yuklarning yo'nalishini aniqlash;

8. Transport vositalarini operativ kalendarli rejalashtirish, yuk tashishlarning marshrutini belgilash;

9. Korxonada transporti ishini dispatcherlash;

10. Transport xo'jaligi yuqori sifatli va samarali ishining hisobi, nazorat qilish va motivatsiya.

Korxonada yuk oqimlarini aniqlash

Tashqi transport korxonaga xomashyo, materiallar, yoqilg'ilarni tashib keltirish va tayyor mahsulotni chiqarish uchun kerak. Bu operatsiyalar davriy ravishda amalga oshirilib, ta'minot va tovar sotilishi sharoitlari, zaxira normalari, ombor sig'imiga asoslanadi hamda avtomobil, temir yo'l va suv transporti bilan bajariladi. Korxonada ichidagi transport yuklarni korxonada ichida tashish uchun mo'ljallangan. Yuklar turini aniqlashning boshlang'ich materiallari bo'lib, korxonada yoki sexning ishlab chiqarish dasturi, ta'minot rejasi, ishlab chiqarish potokining hisoblangan ko'rsatkichlari xizmat qiladi. Yuk yo'nalishini aniqlash, yuklar qaysi tomonga tashilishini ko'rsatadi. Tashishlarning marshrutini belgilash alohida transport vositalarining harakatini to'la tartibga solish maqsadida amalga oshiriladi. Marshrutlar bir yoki bir necha yuk yo'nalishiga xizmat qilish uchun belgilanadi. Ularning har biri tashishning ma'lum masofasi, yo'lida to'xtashlarning tezligi, soni davomiyligi bilan tavsiflanadi.

Marshrutlarni belgilashda tashish usuli hisobga olinadi. U mayatniksimon va doiraviy bo'lishi mumkin. Birinchi usulda transport yukni kerakli joyga tashib bo'lgach, boshqa partiya uchun qaytib keladi. Ikkinchi usulda esa mashina yukni kerakli joyga eltgach, qaytib kelmaydi, balki o'sha yerdan yana yuk olib boshqa joyga eltadi, u erdan yana boshqa joyga va oxiri dastlabki joyiga qaytadi. Bu usul transportdan samarali foydalanish imkonini beradi.

Korxonada yuk oboroti deb, rejalashtirilgan davrda korxonada miqyosida transport hamma turlarida uzatilgan, ko'chirilgan va korxonadan qabul qilingan yuklar miqdoriga aytiladi.

Korxonada yuk oqimi deb, rejalashtirilgan davrda uzatish va qabul qilish alohida punktlari orasida aniq turdagi transport vositalari yordamida ko'chirilgan yuklar miqdoriga aytiladi.

Transport vositasini tanlash va ular sonini hisoblash

Har bir turdagi mahsulotni ko'chirish uchun transport vositalari soni aniqlanadi. Transport vositalarining sonini aniqlashda ish vositalarining unumdorligi katta rol o'ynaydi. Sochiluvchan yuklarni ko'chirishda gorizontall konveyerlarning unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$Q = 150 MVq$$

bu yerda:

M — lenta kengligi, m;

V — konveyer harakatining tezligi, m/s;

q — ko'chiriladigan mahsulot tezligi, t/m³.

Donali yuklarni ko'chirishda lentali konveyerlar unumdorligi quyidagicha aniqlanadi.

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

bu yerda:

Q_{sh} — donali yukning massasi, kg;

l_1 — konveyer lentasida 1 donali yuk egallaydigan masofa;

l_2 — donali yuklar oralig'idagi masofa.

Mayatnikli harakat sistemasi bo'yicha transport vositalari soni quyidagicha aniqlanadi:

$$N_t = \frac{Q(2l + v + t_1 + t_2)}{RK_1T(1 - K_2 / 100)}$$

bu yerda:

Q — ko'chirish uchun mo'ljallangan yuk massasi;

l — yukni uzatish va yukni tushirish punktlari orasidagi masofa;

t_1, t_2 — yuklash va tushirish vaqtlari;

- R — transport vositasining yuk ko'tarish qobiliyati;
- T — transport ishining vaqt fondi;
- K_1 — transport vositasining yuklanish koeffitsiyenti;
- K_2 — rejali transport to'xtovlari ish vaqtiga nisbatan foizda.

Aylanma sistemali harakatda transport vositalari soni quyidagicha aniqlanadi:

$$N_k = \frac{Q_k (l/v + mt_1 + mt_2)}{RK_1(1 - K_2/100)}$$

bu yerda:

- l — hamma yo'l uzunligi;
- m — mahsulot yetkazib berish punktlari soni.

Aylanma sistema bo'yicha ish vaqti sarflari quyidagi formulalar orqali aniqlanadi:

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

$$R_k = Z_k \cdot (mt_1 + mt_2 + l/v)$$

bu yerda:

- Z_m, Z_k — yuk massasi.

Ombor xo'jaligini tashkil qilish, omborlar turlari

Korxonada ombor xo'jaligi korxonaga qabul qilinuvchi moddiy texnik resurslar va tayyor mahsulot harakatini hisobga olish, nazorat qilish va saqlash funksiyalarini bajaradi. Ombor xo'jaligi o'z funksiyalarini o'z muddatlarida va minimal xarajatlar bilan sifatli bajarishi kerak. Ish hajmiga bog'liq holda omborlar umumzavod va sex omborlariga bo'linadi. Umumzavod omborlari o'z navbatida quyidagilarga bo'linadi:

1. Material omborlari (asosiy va yordamchi materiallar, yoqilg'i ombori);
2. Bir sexda ishlov berilib ikkinchi sexga ishlov berishga uzatiladigan yarim fabrikatlar va boshqa materiallar ombori;
3. Ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatadigan ishlab chiqarish ombori;
4. Sexlardan tayyor mahsulot qabul qiluvchi, qadoqlovchi va iste'molchiga uzatuvchi tayyor mahsulot ombori;
5. Chiqindilar, ikkilamchi xomashyo ombori;
6. Taralar, idishlar, maxsus kiyimlar, xo'jalik materiallar va ishchi iste'molchilari saqlanadigan xo'jalik omborlari.

Omborlar ularning ish faoliyatlariga qarab joylashtiriladi: Masalan, materiallar va ishlab chiqarish omborlari iste'molchi sexlar yaqiniga joylashtiriladi, bu o'z navbatida yuklarni kam masofa orqali ko'chirishni

ta'minlaydi. Ombor xo'jaligini tashkil etish quyidagi ishlarni o'z ichiga oladi:

— ishlab chiqarish jarayonlari to'g'ri aniqlilik, proporsionallik uzluksizlik, ritmilik prinsiplariga asosan korxonada ishlab chiqarish strukturasi tahlil qilish;

— omborxonalar tipi va nomenklaturasini aniqlash;

— yangi omborxonalarni joylashtirish sxemasini ishlab chiqish, loyihalash va qurish;

— omborxonalar ishi operativ kalendar rejalarini ishlab chiqish;

— ombordan material oqimlar harakatini hisobga olish va nazoratni tashkil qilish;

— yuklarni olish va iste'molchilarga yetkazishni tashkil etish;

— ombor xo'jaligi ishi samaradorligini tahlil qilish va uni yaxshilash bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish va tatbiq qilish;

Omborlar o'z konstruksiyasiga ko'ra ochiq, yarim ochiq, yopiq va maxsus omborlarga bo'linadi.

Ochiq omborlarda saqlanishiga atmosfera omillari ta'sir etmaydigan xomashyo va materiallar saqlanadi.

Yarim ochiq omborlarga ayvonlar misol bo'la oladi.

Yopiq omborlarga polli omborlar kiradi. Xomashyo va materiallar qadoqlangan holda, polga to'kilgan holda yoki siloslarda saqlanadi. Xomashyoning har bir turiga alohida siloslar ajratilib beriladi.

Silos tipidagi omborlar xomashyo va mahsulotni sifatli saqlashni, materiallarni bir joydan ikkinchi joyga tashish, qabul qilish va yuborish ishlarini kompleks mexanizatsiyalashni ta'minlaydi.

Korxonaning omborxonalar bilan ta'minlanganligi 2 xil usul bilan aniqlanadi. Birinchi usulda xomashyoning yoki tayyor mahsulotning kunlarda ifodalangan zaxirasi aniqlanadi. Olingan kattalik normativ bilan taqqoslanadi va xulosalanadi, kerak bo'lsa tashkiliy-texnik choralar ishlab chiqilib ularni amalga oshirish orqali ombordan foydalanishni yaxshilashga erishiladi. Hisoblashlar xomashyo omborlari uchun va tayyor mahsulot omborlari uchun alohida bajariladi. Ikkinchi usul bo'yicha hisoblashlarda yuk aylanishining maxsus grafigi tuziladi. U korxonaning normal ishlashini ta'minlovchi xomashyo va mahsulotning maksimal zaxirasini ko'rsatadi. Shunga va ba'zi rezervga asosanib kerakli hajmdagi omborxonada aniqlanadi va mavjud ombor bilan taqqoslanadi.

Omborlar hajmini aniqlash

Korxonalarining faoliyati davomida ombor xo'jaligini tashkil etishning elementlaridan biri bo'lib, ma'lum miqdordagi xomashyo yoki mahsulotni

saqlash uchun kerakli ombor hajmini hisoblash yuzaga keladi. Hisoblashlar mos materiallarni saqlashning xususiyatini hisobga olgan holdagi formulalar orqali amalga oshiriladi. Silos tipidagi ombor uchun bitta silosning hajmi quyidagicha hisoblanadi:

$$E_s = V \cdot H \cdot K_p$$

bu yerda:

- E_s — bitta silosning sig'imi (t);
- V — silosning hajmi (m^3);
- H — mahsulotning hajmiy massasi (t/m);
- K_p — silos hajmidan foydalanish koeffitsiyenti.

Mana shularni bilgan holda siloslar sonini topish mumkin. Xomashyo, material yoki tayyor mahsulotni joylashtirish uchun kerakli maydon turli formulalar orqali hisoblanadi. Bunda ba'zi materiallarning saqlash qoidasi va xususiyatlarini bilish shartdir. Quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

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

bu yerda:

- F — kerakli maydon (m);
- R_x — partiyaning kattaligi (t);
- q_x — 1m. kv. maydonga tushadigan yuk miqdori (t).

Omborlarda qabul qilish va yuborish qurilmalari bor. Ularning qobiliyati qabul qilish va yuborish nuqtalari hamda ularning unumdorligi bilan o'lchanadi. Omborxonaga xomashyo qabul qilish uning kelishi bilan amalga oshiriladi, ishlab chiqarishga yuborish esa uzluksiz, davriy yoki partiyalar shaklida amalga oshiriladi.

8.4. Mahsulot sifati va sertifikatlashning nazoratini tashkil qilish

Mahsulot sifati haqida tushuncha va uning mohiyati

Mahsulot sifati korxonada faoliyatini rejalashtirish va uni aniqlashda qo'llaniladigan asosiy ko'rsatkichlardan biri bo'lib, unda mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarishning jihozlanishi, mutaxassislarining malakasi, boshqarish faoliyati ifodalanganadi. Korxonada ishlab chiqarish — xo'jalik faoliyatining iqtisodiy samaradorligi va boshqa ko'rsatkichlari mahsulot sifatining yaxshilanishi bilan uzviy tarzda bog'liqdir. Hozirgi zamon oziq-ovqat korxonalarida ishlab chiqariladigan mahsulotlar eng yuqori texnik iqtisodiy, estetik va boshqa talablarga muvofiq bo'lishi, jahon bozorida

raqobat qilish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak. Taraqqiyotining hozirgi bosqichda mahsulot sifatini oshirish masalasi xalq xo'jaligining birinchi darajali muammolaridan biridir. Mahsulot sifati deganda uni iste'mol qilish xususiyatlarining majmuyi tushuniladi. Har bir ishlab chiqariladigan mahsulot u yoki bu foydali xususiyatga ega bo'ladi, kishilarning ko'p tomonlama ehtiyojlardan birontasini qondirish imkonini beradi. Ammo mahsulotning foydaliligi darajasi, uning maqsadga muvofiqligi har xil bo'lishi mumkin.

Mahsulot sifati korxonada ishlab chiqarish jamoasi ish samaradorligining pirovard ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Mahsulot sifatida har qanday korxonada fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarishni tashkil qilish, mehnat madaniyati va intizomi o'z aksini topadi.

Mahsulotning yuqori sifatli bo'lishi texnologik intizomga rioya qilish, ishchi va mutaxassislarining o'z kasbini yaxshi egallaganligi, vazifasiga mas'uliyatsizlik va sovuqqonlik bilan munosabatda bo'lmasligiga bog'liq.

Mahsulotni standartlashning mohiyati va asoslari

Standartlash va mahsulot sifatini boshqarish iqtisodiy fanlar mustaqil tarmog'ini tashkil qiladi. Standartlash fanning bir qismi sifatida o'z nazariyasiga va shu jumladan, umumiy va o'ziga xos asoslarga ega. Barcha ijtimoiy jarayonlarga xos bo'lgan rejali, sistemali va iqtisodiy samaradorlik standartlashga ham taalluqlidir. Bulardan tashqari, standartlashning quyidagi o'ziga xos prinsiplari mavjuddir:

- optimallik;
- dinamiklik;
- progresslilik;
- komplekslilik;
- direktivlik.

Bu prinsipga ega bo'lgan barcha standartlar tashkilot va korxonalar uchun qonun kuchiga egaligini bildiradi. Standartga bo'ysunmaslik qonun bo'yicha ta'qib etiladi.

Barcha korxonalar qo'llaniladigan kategoriyadagi standartlarni ishlab chiqishini rejalashtirishda va ularga xos umumiylik va tashkiliy-uslubiy birlikka erishish uchun standartlarni ishlab chiqarish 4-bosqichda amalga oshiriladi:

1. Standartlarni ishlab chiqarishda texnikaviy talablarni ishlab chiqish va uni muhokamadan o'tkazish.
2. Standart loyahasini ishlab tayyorlab taqrizga yuborish.
3. Olingan taqrizlarni ishlab chiqish, tayyorlash va ularni tasdiqlash uchun yuborish.
4. Standartlarni davlat ro'yxatidan o'tkazish va tasdiqlash.

Har bir standart uchun izohnoma tuzilib unda quyidagi talablar o'z aksini topadi:

— standartni ishlab chiqarishdagi asos, standartni ishlab chiqarishning maqsad va vazifasi;

— standart obyektining tavsifi;

— standartning ilmiy-texnika darajasi;

— standartni joriy etishdan olinadigan texnik-iqtisodiy samaradorlik;

— standartni joriy qilish muddati va uning harakatdagi muddati;

— boshqa standartlar bilan aloqasi;

— taqrizga yuborilganligi haqidagi axborot.

Taqrizga jo'natilgan loyihalar yuqoridagi talablarga javob bersa, loyihalarni birinchi sahifasiga shu mahsulotlarni iste'mol qiladigan idoralar rahbariyati «Kelishilgan» deb imzo chekadi. Standartlashtirish metrologiya va sertifikatlash O'zbekiston Davlat markazi ro'yxatidan o'tkazilib, uning texnik shartlari belgilab qo'yiladi. Texnik shartlar shartli belgisining 34-qismlari standart ishlab chiqaruvchi korxonaga qaysi tarmoq va uni qaysi bo'limga qarashini ko'rsatadi. OSTi va RST shartli belgilarining 3-qismi standartni tasdiqlangan tarmoqni yoki respublika nomini bildiradi. Xomashyolar sifati, tayyor mahsulotlarga bo'lgan iste'molchilar talablarining o'sishi, ularni sinash usublari o'zgarishlarini e'tiborga olgan holda, standartlar vaqt-vaqti bilan qayta qurilib, o'zgartirib yuboriladi.

Mahsulot sifatining ko'rsatkichlari

Mahsulot sifatini, uning texnikaviy-iqtisodiy darajasini baholash uchun qator ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Bu ko'rsatkichlar mahsulotning xususiyati va uning inson uchun qaysi maqsadda foydalanishi bilan bir-birlaridan farqlanadi.

Mahsulotlarning inson organizmi uchun foydaliligi darajasini baholash quyidagicha aniqlanadi:

— mahsulotning yagona sifati;

— mahsulotning kompleks xususiyatlari;

— mahsulotning umumiy ko'rsatkichlari asosida.

Mahsulot sifatini oshirish natijasida mahsulot tayyorlovchilar, mahsulot iste'molchilari va xalq xo'jaligi katta samaraga ega bo'ladi: Masalan:

1. Mahsulot tayyorlovchilar uchun:

a) resurslardan unumli foydalanish;

b) sifatsiz mahsulotlar ishlab chiqarmaslik;

d) uni qayta ishlashdan kelinadigan zararlarni qisqartirish;

e) yuqori sifatli mahsulot sotishdan olinadigan daromadni ko'paytirish;

f) iqtisodiy rag'batlantirish, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqaruvchilarni rag'batlantirishning ma'naviy shakllarini yaratish.

2. Mahsulot iste'molchilari uchun:

a) yuqori sifatli kamyob mahsulotlar bilan ta'minlash;

b) xaridorga taklif qilinadigan mahsulotlarni kengaytirish va yangilash;

d) ishlatish va foydalanish jarayonidagi xarajatlarni kamaytirish;

e) aholining mehnati, turmush va dam olishiga yanada qulay sharoitlar yaratish.

3. Xalq xo'jaligi uchun:

a) aholining o'sib borayotgan ehtiyojlarini yanada to'laroq qondirish;

b) xalq xo'jaligida texnika samaradorligini oshirish;

d) eksport-importni kengaytirish.

TAYANCH IBORALAR

Moddiy texnik resurslar, moddiy balans, energoresurslar, balans metodi, iqtisodiy blok, texnik blok, tashkiliy blok, kapital remont, joriy remont, o'rta remont, remont davri strukturasi, remont davri, rejali-ogohlantirish remont sistemasi, davriy usul, standart usul, ko'rikdan keyingi usul, tashqi transport, korxonada yuk oboroti, korxonada yuk oqimi, transport vositalari aylanma harakati, transport vositalari mayatnikli sistemasi, umumiy omborlar, universal omborlar, maxsus omborlar, sex omborlari, ochiq, yopiq, yarimochiq omborlar, mahsulot sifati, mahsulotni standartlash.

Xulosa

Moddiy texnik ta'minlash jarayoni korxonada omborlaridan ish joylariga moddiy texnik resurslarni biznes-rejaga asosan kerakli miqdorda yo'naltirilishidir. Energetika xo'jaligining asosiy maqsadi texnika xavfsizligini ta'minlash bo'yicha korxonada barcha turdagi energoresurslardan foydalanib ularni samarali ishlab chiqarishga yetkazishdan iborat. Oziq-ovqat sanoati korxonalarida energiya sarfi normalari bir birlik mahsulot (bir tonna, bir dal va boshq.)ga o'rnatiladi. Elektroenergiya sarfi normalari ilmiy-tadqiqot institutlari tomonidan ishlab chiqilgan maxsus usullarga asosan belgilanadi.

Korxonaning remont xo'jaligi bu texnologik jihozlar texnik holatini tahlil qilish, ularning faoliyatini nazorat qilish, remont texnik xizmatini o'tkazish, yemirilgan jihozlarni progressiv jihozlarga almashtirish va ulardan foydalanish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi bo'lim va ishlab chiqarish bo'linmalari yig'indisidir.

Rejali ogohlantirish remont sistemasi (ROR) — bu remont ishlarini tashkil

qilishning progressiv formasi bo'lib o'z ichiga jihozlarni ishiga layoqatli holatda saqlashga yo'nalgan tashkiliy texnik tadbirlarni oladi. Korxonaning transport va ombor xo'jaligi ma'lum shartlarga asosan shartnomalarda vaqtlari va optimal marshrutlari belgilanganlariga qarab iste'molchiga turli yuklarni yetkazish, omborda saqlash ishlari uchun tashkil qilinadi. Tashqi transport korxonaga xomashyo, materiallar, yoqilg'ilarni tashib keltirish va tayyor mahsulotni chiqarish uchun kerak. Bu operatsiyalar davriy ravishda amalga oshirilib, ta'minot va tovar sotilishi sharoitlari, zaxira normalari, ombor sig'imiga asoslanadi hamda avtomobil, temir yo'l va suv transporti bilan bajariladi. Korxonada ombor xo'jaligi korxonaga qabul qilinuvchi moddiy texnik resurslar va tayyor mahsulot harakatini hisobga olish, nazorat qilish va saqlash vazifasini bajaradi. Ombor xo'jaligi zimmasidagi vazifani o'z muddatida va minimal xarajatlar bilan sifatli bajarishi kerak. Hozirgi zamon oziq-ovqat korxonalarida ishlab chiqariladigan mahsulotlar eng yuqori texnik iqtisodiy, estetik va boshqa talablarga javob beradigan, jahon bozorida raqobat qilish qobiliyatiga ega bo'lishi lozim. Taraqqiyotining hozirgi bosqichda mahsulot sifatini oshirish masalasi xalq xo'jaligining birinchi darajali muammolaridandir.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Moddiy texnik resurslarga nimalar kiradi?
2. Ishlab chiqarishni moddiy texnik ta'minlash bo'limi strukturasi ta'riflab bering.
3. Ishlab chiqarishni moddiy texnik ta'minlash maqsadlari nima va unga erishish uchun qanday ishlar qilinadi?
4. Resurslardan foydalanishni yaxshilash omillari va resurslar bilan ta'minlash shakllarini ayting.
5. Energetika xo'jaligini ratsional tashkil qilish nimadan iborat?
6. Energetika xo'jaligini takomillashtirish va uning samaradorligini oshirishda energetika xo'jaligi strukturasi qanday?
7. Energiya sarfini kamaytirishning asosiy yo'llari nimadan iborat?
8. Remont xo'jaligini tashkil qilish qanday ishlarni bajarishni o'z ichiga oladi?
9. Iqtisodiy, texnik, tashkiliy bloklarning remont xo'jaligiga qanday aloqasi bor?
10. Rejalari-ogohlantirish remont sistemasi deganda nimani tushunasiz?
11. Remont davri va remont davri strukturasi haqida tushuncha bering.
12. Remont xo'jaligini takomillashtirish va uning samaradorligini oshirish asosiy yo'nalishlarini ayting.
13. Rejalari ogohlantirish remontini olib borish qanday usullarini bilasiz?
14. Remont murakkabligi darajasi va remont umumiy mehnat sig'implari deganda nimani tushunasiz?
15. Joriy remontlar soni qanday aniqlanadi?
16. Ko'riklar soni qanday aniqlanadi?
17. Kapital remont qachon va qay darajada o'tkaziladi?

18. Transport xo'jaligini tashkil qilish nimadan iborat?
19. Korxonada qanday transport vositalari turlarini bilasiz?
20. Transport vositalari sonini aniqlash usullari qanday?
21. Transport harakatlari yo'nalishlarini belgilashda qanday tashish usullari qo'llaniladi?
22. Korxonada yuk oboroti va yuk oqimi nima?
23. Ombor xo'jaligini tashkil qilish qanday ishlarni o'z ichiga oladi?
24. Qanday ombor turlarini bilasiz?
25. Kerakli ombor hajmlari qanday hisoblanadi?
26. Mahsulot sifatini nazorat qilish sistemasi nima?
27. Sertifikatsiyani mahsulot sifatini nazorat qilishning turi sifatida izohlang.
28. Mahsulotni standartlash deganda nimani tushunasiz?
29. Mahsulotni standartlash bosqichlarini ayting.

9. TOVAR SOTISHNI TASHKIL QILISH VA RAG'BATLANTIRISH

9.1. Sotish kanallarining iqtisodiy roli

Ko'p bozorlarda tayyorlovchilar va foydalanuvchilar orasida psixologik yoki jismoniy oraliq masofa mavjudki, u talab va taklifni samarali kelishuvi uchun vositalarni talab qiladi. Sotish shoxobchasining zarurligi shu bilan xarakterlanadiki, iste'molchilar bilan erkin ayirboshlash uchun tayyorlovchi hamma majburiyat va vazifalarni o'z bo'yniga ololmaydi. Vositachilarga murojaat qilish firmaning vositachilik jarayoni ayrim elementlari nazoratini yo'qotishini bildiradi. Shuning uchun firmaning sotish shoxobchasini tanlash bu strategik qarordir. Sotish shoxobchasi raqobat ayirboshlashda tovarning yakka iste'molchilarga namoyish qilish maqsadida shakllanadi. Sotish funksiyalari:

- bozor segmentatsiyasi natijalarini o'rganish va reklamani rejalashtirish;
- iste'molchilar va vositachilar bilan shartnomalar tuzish;
- shartnomalarni bajarishni hisobga olish va nazorat qilish;
- mijozlarga tovarlarni yuklash rejasini ishlab chiqish;
- sotish kanallarini aniqlash;
- tovarlarni qabul qilish, saqlash, qadoqlash, navlarga ajratish va tovarlarni mijozlarga yuklashni tashkil qilish;
- tovarlarni sotishda axborot, resurslar bilan texnik ta'minlanish;
- iste'molchilar teskari aloqalarini tartibga solish.

Ko'rib o'tilgan funksiyalarni bajarish o'zaro qarama-qarshi yo'nalishiga o'rnatilgan ayirboshlash jarayoni qatnashchilari o'rtasida taqsimlash tijorat

oqimlarining barpo bo'lishiga olib keladi. Sotish kanalida 5 turdagi oqimni ajratish mumkin.

1. Mulkchilik huquqi oqimi: bir mulkchilikdan boshqasiga tovarlarga mulkchilik huquqining o'tishi.

2. Jismoniy oqim: tovarlarning vositachilar orqali tayyorlovchidan oxirgi iste'molchiga ketma-ket jismonan ko'chirish.

3. Buyurtmachilar oqimi: sotib oluvchilar va vositachilar tomonidan buyurtmalar qabul qilish va uni tayyorlovchiga uzatish.

4. Moliyaviy oqim: oxirgi iste'molchidan tayyorlovchi va vositachilarga harakat qiluvchi turli to'lovlar hisob raqamlari.

5. Axborotlar oqimi: bu oqim ikki yo'nalishda tarqaladi: bozor haqida ma'lumotlar tayyorlovchilar tomoniga harakat qiladi, tayyorlovchi va vositachilar fikrlari, takliflari bo'yicha, taklif qilinadigan tovarlar haqidagi ma'lumot bozor tomoniga yo'naltiradi.

Xarajatlar yuqori darajasi doimo korxonani zamonaviy sotish metodlarini izlashga undaydi. Firma nuqtayi-nazaridan sanab o'tilgan funksiyalarni vositachilarga uzatish ularni tayyorlovchiga nisbatan kam xarajatlar bilan bajarilishini samarali ta'minlaydi. Tayyorlovchiga nisbatan sotuvchilar imtiyozli tomonlari quyidagi omillar bilan aniqlanadi:

- 1) aloqalar qisqarishi soni;
- 2) sotish operatsiyalarida iqtisod;
- 3) funksional to'g'ri kelmasligini kamaytirish;
- 4) assortimentni yaxshilash;
- 5) xizmat ko'rsatishni yaxshilash.

Bu omillarni qisqacha ko'rib chiqamiz:

Aloqalar sonining qisqarishi chakana savdogar orqali savdo-sotiqni tashkil qilish yo'li bilan ta'minlanadi.

Sotish operatsiyalarida iqtisod — ko'p tayyorlovchilar guruhlarining takliflaridan olinadi.

Vositachi tayyorlovchiga nisbatan aniq funksiyalarni ko'proq hajmda bajarishga qodir. Masalan: chakana firma savdo vakili xarajatlari bir necha ishlab chiquvchilar bo'yicha taqsimlanishi mumkin.

Natijada sotish funksiyasini bajarishga ketadigan xarajatlar kamayadi.

Mahsulot olib keluvchilar va buyurtmachilar orasida funksional to'g'ri kelmaslikni kamaytirish vositachilar orqali sotishni tashkil qilish bilan ta'minlanadi. Ulgurji va chakana savdogarlar katta hajmdagi tovarni olib, uni saqlab va kichik partiyalarga bo'lib sotib tayyorlovchilar va iste'molchilarga qulay imkoniyatlar yaratadilar. Vositachi bo'lmaganda tayyorlovchi tovarni kam partiyada ishlab chiqarib alohida iste'molchilar buyurtmalarga ko'nikma hosil qilardi.

Tovar assortimentini yaxshilash — iste'molchilar talablaridan biri. Tayyorlovchi tomonidan taklif qilinadigan assortiment xomashyo va

materiallarni, texnik bilimlarni qo'llangan holda ishlab chiqarish talablar orqali aniqlanadi. Ko'pgina iste'molchilarga chegaralangan to'plamda ko'p hajmli tovarlar ishlab chiqaradilar.

Xaridorga xizmat ko'rsatishni yaxshilash bilan vositachi shug'ullanib, u xaridorni hamda mahalliy sharoitlarni va tovarni qo'llash sharoitlarini yaxshi biladi. Vositachi mahalliy sharoitga tez ko'nikib, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan yaxshi ta'minlaydi. Raqobat sharoitida vositachilarga xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga va xarajatlarni kamaytirishga to'g'ri keladi.

Sotish kanalining vertikal strukturasi

Sotish kanali strukturasi tanlash ayirboshlash jarayoni ishlovchilari orasida majburiyatlarni taqsimlash haqidagi savolni yechishga olib keladi.

Sotish kanaliga tegishli quyidagi vositalar guruhi mavjuddir.

1. Ulgurji savdogar.
2. Chakana savdogar.
3. Agentlar va brokerlar.
4. Xizmat ko'rsatish bo'yicha tijorat kompaniyalari.

Ulgurji savdogarlar — boshqa sotuvchilarga, ya'ni chakana savdogarlarga yoki mijozlarga — tashkilotlarga tovarni sotadigan vositachilar, bular tovarni oxirgi iste'molchiga sotmaydilar. Ular tovarlarni ishlab chiqaruvchilar yoki importerlardan sotib olib, bu tovarlarga qo'shimcha xizmatlar ko'rsatadi. Chakana savdogarlar — oxirgi iste'molchining ehtiyojini qondirish uchun ularga tovarni sotadigan savdogarlar. Ular sotadigan mahsulotning mulkchilik huquqiga ega bo'lib, savdo natsenkasi, ya'ni tovarni sotib oladigan va uni qayta sotadigan baho o'rtasidagi ayirma ular uchun rag'batlantirish hisoblanadi. Integratsiyalangan taqsimlanish ulgurji va chakana savdo funksiyalarini birlashtiruvchi kuchli sotish sistemasini barpo qilishga asoslangan. Bu sistemalar yirik savdo shoxobchalari va magazinlarda harakat qilish mumkin. Yirik savdo markazlarida qo'llanilgan o'z-o'ziga xizmat ko'rsatish sistemasi, ayniqsa oziq-ovqat mahsulotlari sektorida keng tarqalgan. Bu sistema menejmentning 6 qoidasiga tayanadi:

— tovar aylanishi o'sishini ta'minlash maqsadida ko'p ehtiyojga ega bo'lgan tovarning assortimentini konstruksiyalash;

— past narxda tovar sotib olishga intilish;

— sotish hajmini oshirish uchun past baho va kam savdo natsenkasini o'rnatish;

— xaridorlar oqimini kengaytirish uchun tovarni doimiy ravishda reklama qilish;

— shartli-doimiy xarajatlarga iqtisod qilish uchun savdo operatsiyalari masshtabini oshirish;

— moliyaviy vositalar jamg'arish uchun to'lov muddatlarini oshirishga intilish.

Agentlar va brokerlar — tovar egalari bo'lib qolmay, mahsulot yetkazuvchi yoki mijoz nomidan tijorat buyumlari olib boradilar. Ular uchun rag'batlantirish sotish hajmi va uning murakkabligi uchun hisoblangan to'lov hisoblanadi. Agentlar bo'lib yetkazuvchi yoki mijoz qiziqishlarini ifodalovchi jismoniy yoki yuridik shaxs hisoblanishi mumkin. Agentga misol bo'lib import-eksport firmalari xizmat qilishi mumkin, brokerlar — tayyorlovchilar vakili, distributorlar — sanoat xarakteridagi tovarlar vakillari.

Xizmat ko'rsatish bo'yicha tijorat kompaniyalari oldi-sotdi bilan bog'liq bo'lmagan sotish sohasida firmalarga xizmat ko'rsatadigan kompaniyalar. Firma uchun ular subpodryadchik hisoblanib, ular o'z ixtisosligi va tajribasiga tayanib ma'lum bir funksiyalarni bajaradilar. Bu kompaniyaga tovarni saqlash, tashish, reklama qilish, bozorni o'rganish, moliyaviy vositachilik, sug'urta bilan ta'minlovchi firmalar kiradi.

9.2. Bozorni egallash strategiyasi

Bozor kanalini tanlash masalasini yechish uchun bozorni egallash darajasi kerakligi to'g'risida savol tug'iladi. Bu savolni yechish uchun bozorni egallashning 3 strategiyasiga murojaat qilamiz:

1. Sotishning intensiv strategiyasi — maksimal sonli omborlardan va savdo shoxobchalaridan foydalanish. Bu strategiya har kungi talab tovarlari va kam mehnat sig'imli xizmatlar uchun to'g'ri keladi. Xususiyatlari: bozorlar bo'yicha tovarlar rentabelligi har xilligi, tovar markasi imidjini qo'llab quvvatlash.

2. Sotishning saylov sistemasida mahsulot tayyorlovchi hamma vositachilarni jalb qila olsada, lekin hamma vositachilardan foydalanolmaydi.

3. Ekskluziv sotish sistemasi — bu tayyorlovchining faqat bir savdogarlar orqali bozorni egallash usuli, bitta savdogar aniq territoriyada aniq mahsulotni sotish huquqini oladi.

Ekskluziv sotishning asosiy shakli bo'lib franshiza hisoblanadi.

Franshiza — iste'molga loyiq tovarlar va xizmatlarni sotuvchi vertikal shartnomali marketing sistemasidir.

U franshizer nomli bir firma boshqa firmaga chegaralangan territoriyasida o'rnatilgan tartib-qoidaga asosan ma'lum bir narsa asosida biznes olib borish huquqini ko'rsatuvchi uzoq muddatli shartnoma munosabatlarini ifodalaydi. Sotish kanalida kommunikatsion strategiyalar tanlanadi.

Vositachilar hamdo'stligi — firma marketing strategiyasini muvofiqligini

oshirishning kaliti. Unga erishish uchun firma «itarish» va «tortish» kommunikatsion strategiyalarni tanlashi mumkin.

«Itarish» strategiyasi — bu strategiyaga asosan firma o'z assortimenti bo'yicha kerakli zaxiralarni yaratib savdo zalida bu assortiment uchun yaxshi o'rin ajratib xaridorlarga shu firma tovarlarini sotib olishga havas uyg'otadi. Uning maqsadi vositachiga yaxshi sharoitlarda o'z tovarini turli yo'l bilan unga taklif qilib, shu vositachilar bilan hamjihatlikda ishlashga erishishdir.

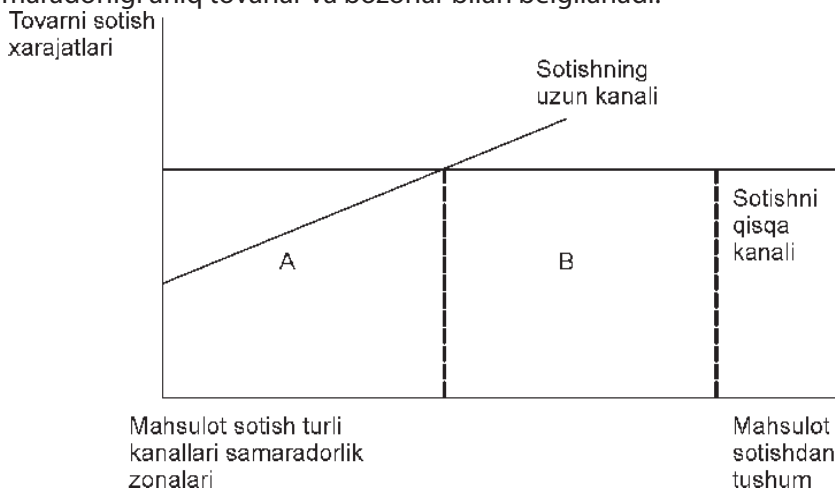
Bu strategiyaning maqsadi taklifnomalar asosida tovarlar yaratish va xaridorlarning o'zi vositachilarga nisbatan shu tovarlarni sotib olish uchun savdo-sotiq havaslarini uyg'otishdir.

Birinchi strategiyada qarama-qarshi holatda firma vositachilar bilan hamjihatlik qilishga majbur bo'ladi.

Uchinchi strategiya aralash strategiya bo'lib firma kommunikatsiyalar bo'yicha taklif hamda sotish sistemasi orasida tovarlar harakati orqali o'z kuchlarini taqsimlaydi.

9.3. Sotishni rag'batlantirish

Sotishni tashkil qilish muammolaridan biri bo'lib sotish xarajatlarning tahlili, savdo natsenkalarini aniqlash, tovarlarni sotish ishlari rentabelligini va firma faoliyatini oshirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish hisoblanadi. Sotish xarajatlarini tahlil qilishda quyidagi funksiyalarni bajarish muhim hisoblanadi: transport, sotish, saqlash, aloqalar, axborot, sotuvni boshqarish va boshqalar. Shuni bilib qo'yish kerakki kichik hajmdagi sotishda uzun kanal samarali, qisqa kanal esa teskarisi. Har xil turdagi sotish kanallari zonolari samaradorligi aniq tovarlar va bozorlar bilan belgilanadi.



7-chizma. Har xil turdagi tovar sotish kanallari uchun samaradorlik zonasi.

bu yerda:

A — optimal miqdordagi vositachilarga ega bo'lgan sotish uzun kanalining samaradorlik zonasi.

B — kam miqdordagi vositachilarga ega bo'lgan sotish qisqa kanalining samaradorlik zonasi.

Tovarni sotishni rag'batlantirish savolining yechimini quyidagi usul bo'yicha motivaniya uchun xarajatlarni hisoblashdan boshlanadi:

— tovar ishlab chiqaruvchilar imkoniyati yoki naqd mablag'lardan hisoblash metodi;

— sotish hajmiga nisbatan foizlarda hisoblash metodi;

— raqobatli tenglikda hisoblash metodi;

— aniq maqsadlar va vazifalar asosida hisoblash metodi.

Moddiy rag'batlantirishdan tashqari ma'naviy rag'batlar ham qo'llaniladi. Rag'batlantirish yo'nalishlari orasida marketologlar obyektни rag'batlantirishni oxirgi natija kabi alohida ajratadilar. Obyektни rag'batlantirishga iste'molchilarni, savdo sohasini, firma savdo personalini rag'batlantirish kiradi. Iste'molchilarni rag'batlantirish quyidagi usullarni qo'llash orqali amalga oshiriladi:

1. Tovar nusxalarini iste'molchilarga bepul tarqatish, (ish joyida, pochta orqali, magazinda, reklama ilovasida).

2. Imtiyozli bahoda qadoqlash va uzatish.

3. Mukofotlar — boshqa tovarni sotib olish uchun rag'batlantirish sifatida bahosi past boshqa tovarni bepul berish.

4. Sovg'ani bepul berish sharti bilan konkurslar.

5. Talonlar — iste'molchi bir tovarni sotib olib, uni yana almashtirish huquqini beruvchi mukofot turi.

6. Ko'rgazmalar va tovarni sotish joylarida uni namoyish etish.

Savdo sohasini rag'batlantirish quyidagi metodlarni qo'llash bilan amalga oshiriladi: tovarni bepul berish; tovarni nomenklaturaga kiritish uchun birgalikda reklamalar o'tkazish; dilerlar savdo konkurslari o'tkazish; mukofotlar berish va boshqalar.

Savdo personalini rag'batlantirish mukofotlar, konkurslar, konferensiyalar, yo'llanma — yo'nalishlar berish metodlarini qo'llash orqali amalga oshiriladi.

TAYANCH IBORALAR

Sotish kanallari, agentlar va brokerlar, sotish funksiyalari, ulgurji

savdogarlar, sotishning intensiv strategiyasi, franshiza, eksklyuziv sotish sistemasi, franshizer, tovar sotishni rag'batlantirish, kommunikatsion strategiya, integratsiyalangan taqsimlanish.

Xulosa

Sotish shoxobchasining zarurligi shu bilan xarakterlanadiki, iste'molchilar bilan erkin ayirboshlash uchun tayyorlovchi hamma majburiyat va funksiyalarni o'z bo'yniga ololmaydi. Vositachilarga murojaat qilish firmaning vositachilik jarayoni ayrim elementlari nazoratini yo'qotishni bildiradi. Shuning uchun firmaning sotish shoxobchasini tanlash bu strategik qarordir. Tovar assortimentini yaxshilash — iste'molchilar talablaridan biri.

Xizmat ko'rsatish bo'yicha tijorat kompaniyalari — oldi-sotdi bilan bog'liq bo'lmagan sotish sohasida firmalarga xizmat ko'rsatadigan kompaniyalar.

Sotishni tashkil qilish muammolaridan biri bo'lib sotish xarajatlarining tahlili, savdo natsenkalarini aniqlash, tovarlarni sotish ishlari rentabelligini va firma faoliyatini oshirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish hisoblanadi. Sotish xarajatlarini tahlil qilishda quyidagi funksiyalarni bajarishda xarajatlar hisoblanadi: transport, sotish, saqlash, aloqalar, axborot, sotuvchi boshqarish va boshqalar.

Savdo sohasini rag'batlantirish quyidagi metodlarni qo'llash bilan amalga oshiriladi: tovarni bepul berish; tovarni nomenklaturaga kiritish uchun birgalikda reklamalar o'tkazish; dilerlar savdo konkursi o'tkazish; mukofotlar berish va boshqalar.

NAZORAT SAVOLLARI

1. Sotish kanalida sotish funksiyalari nimadan iborat?
2. Mahsulot sotishni rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?
3. Sotish kanalida qanday vositachilar turlarini bilasiz?
4. Sotishning intensiv, eksklyuziv sistemalari nima bilan farqlanadi?
5. Sotish kanalida kommunikatsion strategiyalar turli ko'rinishlarining xususiyatlari nimadan iborat?
6. Qanday hollarda sotishning uzun kanali samarali, qanday hollarda esa qisqa kanal samarali?
7. Sotish bo'yicha menejer — iqtisodchi qanday qobiliyatga ega bo'lishi kerak?
8. Sotish kanalida qanday oqimlar turini bilasiz?

GLOSSARIY (GLOSSERY)

Asosiy jarayonlar — ishlab chiqarishda mehnat predmetlarini sifatliy o'zgarishlariga olib keladigan jarayonlar (sifatliy o'zgarishlar mehnat predmetlarining ichki xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, shakli, hajmi va boshqalar).

Boshqaruv qarorlari keng ma'noda hamma obyektiv qonunlar asosida jamiyatning moddiy va ma'naviy talablarini real qondirish imkoniyatlarining kelishilgan shaklidir. Boshqaruv qarorlarini iqtisodga qo'llasak bu jamiyat va shaxs talablarini ta'minlash maqsadida aniq ongli dastur asosidagi harakatdir.

Buyruq rahbarning o'z qo'l ostidagilardan ayrim ishlab chiqarish masalalarini talab qilishidir.

Gorizontal diversifikatsiya — ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo'lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o'tishdan iborat.

Dastlabki resipiyentlar — birinchi bo'lib yangilikni joriy qilgan tadbirkorlar.

Differensiyalanmagan marketing — korxonaga yoki firma barcha iste'molchilarga, bozorga bir xil tovar bilan murojaat qiladi.

Differensiyalangan marketing — aniq segment asosida aniq tovar ishlab chiqarish;

Yordamchi jarayonlar — asosiy jarayonlarni amalga oshirishda kerakli shart-

sharoitlar yaratadi.

Jamlanma (konsentrik) diversifikatsiya — korxonada texnikaviy yoki bozor nuqtayi nazaridan firmaning ilgari tovarlariga o'xshash yangi mahsulotni ishlab chiqara boshlaganda yuz beradi.

Innovatsiya diffuziyasi — o'zlashtirilgan innovatsiyani tarqatish va yangi sharoitlarda qo'llash.

Innovatsion menejment — innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir.

Immitatsion strategiya — immitatsiya — hayotda bo'ladigan voqealarni simvollar orqali ifodalash.

Ishlab chiqarish bosqichi — mehnat predmetining bir sifatli holatdan ikkinchi sifatli holatga o'tishida qatnashadigan bir yoki bir nechta operatsiyalarning birlashmasi.

Ish davri — asosiy texnologik operatsiyalar tabiiy jarayonlar ko'chuvchi, xizmat ko'rsatuvchi va nazorat operatsiyalari davomiyligi.

Ishlab chiqarish davri — xomashyoning ishlab chiqarishga uzatilishi va tayyor mahsulot ishlab chiqarishning kalendar vaqtida ifodalangan jarayonlar to'plami.

Ishlab chiqarish jarayoni — xomashyoning tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlar.

Ishlab chiqarishda jarayonlarning parallelligi — mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha alohida operatsiyalarning bir vaqtda bajarilishi.

Ishlab chiqarish jarayonlarining ritmliligi — har bir ish joyida, bir xil vaqt oralig'ida, bir xil hajmda ish bajarish .

Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi mehnat predmetlarining harakatida jihozlar va ishchilarning ishida tanaffuslar bo'lmasligini taqozo qiladi.

Ishlab chiqarishni loyihalari konstruktorlik tayyorlash korxonani rekonstruksiya qilish va qayta jihozlash, mahsulot yangi turlarini yaratish loyihalarini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish operatsiyasi bir yoki bir nechta ishchilar tomonidan bir ish joyida bir xil mehnat predmetlari ustida va bir xil mehnat qurollari bilan bajarilgan ishlab chiqarish jarayonining qismi.

Ishlab chiqarishni potok asosida tashkil qilish usuli — texnologik jarayon bo'yicha joylashgan ish joylarida asosiy, yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarishga ixtisoslashtirilib, vaqt va fazo bo'yicha ritm asosida ishlab chiqarish takrorlanishiga asoslangan usul.

Ishlab chiqarishni partiyali tashkil qilish usuli — davriy ravishda chegaralanmagan nomenklatura asosida ma'lum miqdorda mahsulot ishlab chiqarish usuli.

Ishlab chiqarishning proporsionallik darajasi mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha har bir ish joyining ishlab chiqarish topshirig'i va o'tkazish qobiliyati kattaligi

orasidagi farq.

Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash — bu oʻrnatilgan davlat standartlari (andozalari) va sifatning texnik sharoitlari asosida mahsulot ishlab chiqarishni korxonada taʼminlovchi oʻzaro bogʻlangan ilmiy texnik jarayonlar majmuyi.

Ishlab chiqarish turlari — doimiy nomenklatura asosida mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni tashkil qilish elementlari va omillari birligining xususiyatlari va tashkiliy-texnik, iqtisodiy tavsiflarining yigʻindisi.

Ishlab chiqarishning yagona usuli — maʼlum vaqt oraligʻida takrorlanadigan yoki hech qachon takrorlanmaydigan yagona nusxada keng nomenklaturada mahsulot ishlab chiqarish metodi.

Ixtiloflar — yaʼni kelishmovchiliklar individlarning oʻzaro bir-biriga taʼsir koʻrsatishi, oʻzaro muomalada boʻlishi jarayonida vujudga keladi, shuning uchun ham ular odam qancha umr koʻrsa, shuncha davom etadi.

Iqtisodiy blok — bu blok asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish samaradorligini tahlil qiladi, jihozlar rejali ogohlantirish remontini rejalashtiradi, texnik qayta jihozlash, kapital qurilish eskirgan jihozlar uchun boshqa jihozlarga almashtirish ehtiyoj meʼyorlarini ishlab chiqadi, remont xoʻjaligi tashkiliy va ishlab chiqarish strukturasi takomillashtirish boʻyicha takliflar ishlab chiqadi;

Kommunikatsiyalar — bu axborot almashish boʻlib, u asosida rahbariyat samarali qaror qabul qilish uchun zarur boʻlgan axborotni oladi va uni firma ishlovchilari qarorlar qabul qilinishi uchun yetkazadi.

Konyunktura — bu talab va taklif orasidagi munosabatlar, tovar zaxiralari, baholar harakati va boshqa iqtisodiy koʻrsatkichlarni oʻz ichiga oluvchi iqtisodiy holat.

Kompleks marketing — tovarlar va xizmatlar boʻyicha korxonaning aniq segment boʻyicha mahsulot ishlab chiqarilishi.

Korxonada ishlab chiqarish (tuzilmasi) strukturasi — sistema «kirishi»ni, biznes-rejada bajarilishi kerak boʻlgan tayyor mahsulot parametrlarini, yaʼni «chiqishi»ni qayta ishlashini taʼminlaydigan asosiy yordamchi va xizmat koʻrsatuvchi boʻlinmalar yigʻindisi.

Korxonada tashkiliy strukturasi (tuzilmasi) — biznes-rejani bajarish boʻyicha boshqarish qarorlarini ishlab chiqarish va uni amalga oshirish menejment sistemasi faoliyatini nazorat qilish hamda uni yaratish bilan shugʻullanadigan boʻlimlar va xizmatlar yigʻindisi.

Korxonada yuk oboroti — rejalashtirilgan davrda korxonada miqyosida transport hamma turlarida uzatilgan, koʻchirilgan va korxonadan qabul qilingan yuklar miqdori.

Korxonada yuk oqimi — rejalashtirilgan davrda uzatish va qabul qilish alohida punktlari orasida aniq turdagi transport vositalari yordamida koʻchirilgan yuklar miqdori.

Menejment — bu mehnat, aql-idrok, qobiliyat, tajriba va malakalarning ishga

solgan holda maqsadlarga samarali erishishni tashkil etish, boshqarish.

Oddiy tashkilot ichidagi innovatsion jarayon — yangilikning tashkilot ichida yaratilishi va uning o'zida qo'llanilishi.

Personalni boshqarish (personal menejmenti) — korxonada, firma darajasida ishchi kuchi potensialining normal rivojlanishi, amal qilishi va undan samarali foydalanish yuzasidan o'zaro bog'langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy chora-tadbirlar tizimi.

Raqobatbardoshlik — bu ma'lum bir bozorda o'xshash obyekt bilan taqqoslanganda unga nisbatan ma'lum bir iste'molni qoniqish darajasini xarakterlovchi obyektiv xossadir. Foydali samara — bu aniq iste'molchi bilan yoki aniq ishni bajarish uchun foydalaniladigan obyekt majmuasi, sifat esa — bu bir necha iste'molchilar guruhi uchun potensial foydali samara.

Rejali ogohlantirish remont sistemasi (ROR) — remont ishlarini tashkil qilishning progressiv formasi bo'lib o'z ichiga jihozlarni ishiga layoqatli holatda saqlashga yo'nalgan tashkiliy-texnik tadbirlarni oladi.

Remont davri — ikki kapital remonti orasidagi remont turlari va remont xizmatlarining ketma-ketligi, mashinaning ikki kapital remonti oralig'idagi ish vaqti davriga yoki mashinani ekspluatatsiyaga kiritish va birinchi kapital remontigacha davri.

Resurslar majmuasi — barcha resurslar yig'indisining puldagi ifodasi.

Sotishning intensiv strategiyasi — maksimal sonli omborlardan va savdo shoxobchalardan foydalanish. Bu strategiya har kuni talab tovarlari va kam mehnat sig'imli xizmatlar uchun to'g'ri keladi. Xususiyatlari: bozorlar bo'yicha tovarlar rentabelligi har xilligi, tovar markasi imidjini qo'llab-quvvatlash qiyin.

Sotishning saylov sistemasi — mahsulot tayyorlovchi hamma vositachilarni jalb qila olsada, lekin hamma vositachilardan foydalanilmaydi.

«Stress» degan tushuncha texnika sohasidan o'zlashtirib olingan bo'lib, u yerda turli jismlar va qurilmalarning zaruriy yuklanishga qarshi tura olish qobiliyatini bildiradi.

Texnik blok — asosiy ishlab chiqarish fondlari va boshqa jihozlar holatini texnik nazorat qiladi, turli remontlarni o'tkazadi, ehtiyoj qismlarini tayyorlashni loyihalaydi.

Tashkiliy blok — remont xo'jaligi moddiy-texnik ta'minotini tashkil qiladi, remont xo'jaligiga qabul qilinuvchi va chiquvchi jihozlar ehtiyoj qismlari sifatini nazorat qilishni tashkil qiladi, ishlab chiqarishni tashkil qilish progressiv formalarini tatbiq qiladi.

Tashkiliy rejali tayyorlash korxonada ishlab chiqarish strukturasiidagi o'zgarishlarni hamda og'ir mehnatni yo'qotish, xomashyoni saqlash, potok metodlarini tatbiq qilish kabi muammolarini o'z ichiga oladi.

Tashkiliy-taqsimlovchi usullar tashkiliy aniqlik, tashkiliy tuzilmalar, har bir boshqaruvchi zvenolari funksiyasi, boshqaruv apparati xodimlari ishi samarasi va

intizom, kadrlarni tanlash, o'rniga qo'yish, qayta o'qitishni ta'minlaydi.

Tovarning resurslar sig'imi absolut ko'rsatkichiga uning hayotiy davri bosqichlari bo'yicha ko'rsatkichlarning puldagi ifodasi kiradi.

Tovar resurslari sig'imi strukturaviy ko'rsatkichlariga har birlik tovar hayotiy davri bosqichi resurs turining umumiy xarajatlar ulushida foizlarda ifodalaniladigan ko'rsatkichlari kiradi.

Tovar resurslar sig'imi nisbiy ko'rsatkichlariga obyekt texnik parametrlari bir birligiga resurslar sarfi yoki resursning texnologik yo'qotuvi kiradi.

Ulgurji savdogarlar — boshqa sotuvchilarga, ya'ni chakana savdogarlarga yoki mijozlarga — tashkilotlarga tovarni sotadigan vositachilar, bular tovarni oxirgi iste'molga sotmaydilar.

Franshiza — iste'molga loyiq tovarlar va xizmatlarni sotuvchi vertikal shartnomali marketing sistemasi.

Chakana savdogarlar — oxirgi iste'molchining ehtiyojini qondirish uchun ularga tovarni sotadigan savdogarlar.

Ekskluziv sotish sistemasi — tayyorlovchining faqat bir savdogarlar orqali bozorni egallash usuli, bitta savdogar aniq territoriyada aniq mahsulotni sotish huquqini oladi.

Qaror — bu boshqaruv faoliyatining shunday shakli, unda rahbar mehnati gavdalanadi, mehnat jamoasiga maqsadga yo'nalgan ta'siri o'z vazifasini topadi.

Hudud infrastrukturasida — bu qayerda firma territorial joylashgan bo'lsa, uning samarali faoliyat ko'rsatishiga ta'sir qiladigan tarmoqlar.

Hujum strategiyasi — bu strategiya tadbirkorlik raqobatchiligi prinsiplariga ega bo'lgan firmalar uchun mo'ljallangan. U ko'pincha kichik innovatsion firmalar uchun taalluqli.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasining «Ta'lim to'g'risida»gi Qonuni. — T., 1998-y.
2. O'zbekiston Respublikasining «Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi». — T., 1998-y.
3. I. A. Karimov. Buyuk kelajak sari T., 1998-y.
4. I. A. Karimov. Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz. T., 2000-y.
5. I. A. Karimov. Vatan ravnaqi uchun har birimiz mas'ulmiz. T.9. T., 2001-y.
6. A. Abdullayev, Q. Muftaydinov, X. Aybeshov. Kichik biznesni boshqarish. T., 2003-y.
7. Q. Abdurahmonov va boshq. Personalni boshqarish. T., 1998-y.
8. Áíðíäéèí Ò.Í., Èíðýë Í.Ì. Áíèìàíèá: Èííóéèèò. — Ííáíñèáéèðñé, 1989 ä.
9. Ààèääéóää Ñ. Á. Óíðàáéáíèá èññèääííàáíèýìè, ðàçðàáíðèáìè è èíííààòèííííèè ïðíáéòàìè. Ñàíèò Ìàððáóðä, 1995 ä.
10. Áðà÷ääá Í.Á. Ñóíáðèääðú: Óíðàáéáíèá íàðñííàéíí è ìæáóíàðííáíúá èíðííðàòèè. — Í.: Áãèí ÈÒÁ, 1993 ä.
11. Èíðèääð Ò. Íñííáú ìàðèääòèíáà. Í., 1990 ä.
12. Èðàñííúáéíáà Á.Á., Ðáäüèèíà Ò.Á. Ýéíííèèà, íðààíèçàòèý è íèàíèðíààíèá ïðíèçáíñòàà ìà ïðááíðèýòèýò òðáíáíèý è íððáðááíðèè çáðíá. Í.: Áãðííðíèçääò, 1991 ä.
13. Èàíááí Æáí-Æàè. Ñòðàòáàè÷áñèèè ìàðèääòèíá. 1996 ä.
14. Ìàñèíí Í., Óááíðèè Á. Íñííáú ìáíáæíáíòà. Í., 1992 ä.
15. Ìàñòáíáðóé. Ý. Óíðàáéáíèá èííóéèèòííèè ñèòàòòèýìè è ðàçàèòèá íðàáíèçàòèè. — Í.: ÈÍÓÐÁ-Ì, 1996 ä.
16. Ìáíáæíáíò ïðàáíèçàòèè. /Ñàéííàòèíà Í.Á., Ðóíýíðááá Ç.Í. — Í.: «Èíððà-Ì», 1996 ä.
17. Ìàñèíá Á.Á. Óíðàáéáíèá íàðñííàéíí ïðááíðèýòèý. Í., 1998 ä.
18. M. Nasretdinova, O. Ahmedov. Biznes strategiyasi. T., 1996-y.
19. Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar to'plami: / S.S. G'ulomov tahriri ostida. T.,

2001-y.

20. L. V. Peregudov, R. R. Fayziyev va boshqalar. Mahsulot sifati va raqobatbardoshligini boshqarish. T.: Moliya, 2002-y.

21. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 2001 й.

22. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 2001 й.

23. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 1995 й.

24. P. M. Tursunxo'jayev. Korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil qilish va rejalashtirish. T., 1997-y.

25. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 1997 й.

26. M. Sharifxo'jayev, Yo. Abdullayev. Menejment. — T., 2001-y.

27. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 2001 й.

28. Ўзбекистон Республикасида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифатini boshqarish. / Ў.А. , Ў., 1995 й.

29. G'M. Qosimov. Tashkilot va tashkiliy boshqarish nazariyasi. — T., 2004-y.

30. S. S. G'ulomov. Menejment asoslari. — T., 1998-y.

31. S. S. G'ulomov. Tadbirkorlik va kichik biznes. — T., 2002-y.

32. S. S. G'ulomov. Menejment boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti. — T., 2002-y.

MUNDARIJA

Kirish	3
1. Ishlab chiqarish menejmentining ahamiyati va vazifalari	6
1.1. Ishlab chiqarish menejmentining obyekti, predmeti va uni o'rganish metodologiyasi.....	6
1.2. «Ishlab chiqarish menejmenti» fanining mazmuni va uning boshqa fanlar bilan bog'liqligi.....	8
1.3. Ishlab chiqarish menejmentining vazifalari	9
2. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi strukturasi va mazmuni	11
2.1. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi strukturasi	11
2.2. Ishlab chiqarish menejmenti maqsadli kichik sistemasining mazmuni	13
2.3. Ta'minlovchi kichik sistemasining mazmuni.....	17
2.4. Funktsional va boshqaruvchi kichik sistemalar mazmuni.....	20
2.5. Ishlab chiqarish menejmenti tashqi muhiti	23
3. Ishlab chiqarish menejmentida qarorlar qabul qilish jarayoni	26
3.1. Menejment qarorlarini qabul qilish	26
3.2. Menejment jarayonida qarorlar, ular klassifikatsiyasi, boshqaruv qarorlariga talablar	29
3.3. Qabul qilingan qarorlarning bajarish tartibi.....	31
4. Ishlab chiqarish menejmentida personal	33
4.1. «Personal» tushunchasining mazmuni, boshqarish subyektlari va obyektlari	33
4.2. Personalni boshqarish tamoyillari	39
4.3. Ixtiloflar va stresslarni boshqarish	42
4.4. Menejer mehnatini va faoliyatini tashkil etish	47
5. Korxonada faoliyatini rejalashtirish	51
5.1. Rejalashtirish tamoyillari	51
5.2. Korxonada bozor strategiyasining shakllanishi	53
5.3. Korxonaning strategik rejasini ishlab chiqish va uning mazmuni	57
5.4. Korxonada biznes-rejasi mazmuni	64
6. Yangi mahsulot ishlab chiqarishda ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash	69
6.1. Yangiliklar kiritish va innovatsiya	69
6.2. Innovatsion strategiyani tanlash uslublari.....	72
6.3. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.....	74
7. Ishlab chiqarish jarayonini fazoda va vaqt bo'yicha tashkil qilish	76

7.1. Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi	76
7.2. Ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari	79
7.3. Mehnat predmetlarining harakat turlari	81
7.4. Ishlab chiqarish davri, uning davomiyligini hisoblash va qisqartirish yo'llari.....	85
7.5. Ishlab chiqarish turlari.....	86
7.6. Korxonada ishlab chiqarish strukturasi va uning rivojlanish omillari	89
7.7. Korxonada tashkiliy strukturasi va uning rivojlanish omillari	91
8. Ishlab chiqarishga xizmat qilishni tashkil qilish	100
8.1. Ishlab chiqarishni moddiy-texnik ta'minlashni va energetika xo'jaligini tashkil qilish.....	100
8.2. Remont xo'jaligini tashkil qilish.....	103
8.3. Transport va ombor xo'jaligini tashkil qilish	110
8.4. Mahsulot sifati va sertifikatlashtirish nazoratini tashkil qilish	115
9. Tovar sotishni tashkil qilish va rag'batlantirish	120
9.1. Sotish kanallarining iqtisodiy roli.....	120
9.2. Bozorni egallash strategiyasi	123
9.3. Sotishni rag'batlantirish	124
Glossariy (Glossery)	128
Foydalanilgan adabiyotlar	133

R.U. Asatov, S.N. Yuldasheva, Sh.N. Hayitov

ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

«TURON-IQBOL» nashriyoti, 2006.

Muharrir T. Nazarov
 Badiiy muharrir J. Gurova
 Texnik muharrir T. Smirnova
 Musahhih M. Akromova
 Kompyuterda sahifalovchi E. Kim

Bosishga 05.01.06 da ruxsat etildi. Bichimi 60½90¹/₁₆, «Tayms» garniturada ofset bosma usulida bosildi. Shartli b. t. 8,5. Nashr t. 8,2. Jami 3000 nusxa.
 3-raqamli buyurtma.

«ARNAPRINT» MCHJ da sahifalanib, chop etildi,
 Oshkent, H. Boyqaro ko'chasi, 41.

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

O'RTA MAXSUS, KASB-HUNAR TA'LIMI MARKAZI

R.U. ASATOV, S.N. YULDASHEVA, SH.N. HAYITOV

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma

«TURON-IQBOL»
TOSHKENT
2006