

S.N. YULDASHEVA, SH.N.XAYITOV

ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI

O'quv qo'llanma

5230200 - Menejment yo'nalishi talabalari uchun o'quv qo'llanma



Buxoro muhandislik-texnologiya instituti uslubiy kengashining
«___»_____ 20__ y. №___ bayoni bilan tasdiqlangan

Taqrizchilar:

Hamrayev H.R. – Buxoro Davlat Universiteti
dotsenti, i.f.n.

Boboyev A.Ch. – Bux MTI «Menejment» kafedrası
dotsenti, i.f.n.

Bu o'quv qo'llanmada ishlab chiqarish menejmenti predmeti, metodi, vazifalari hamda ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarish menejmenti, uning tizim sifatida strukturasi, ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarish masalalari, ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar, ular guruhlanishi, ishlab chiqarish strukturasi takomillashtirish masalalari, mahsulot ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish yo'llari, korxonalarda ishlab chiqarish xarajatlari va ularni kamaytirish yo'llari, menejment funksiyalari, ishlab chiqarish korxonalarida rejalashtirish, strategik rejalashtirish, logistika, kadrlar va ular mehnatiga haq to'lashni tashkil qilish masalalari keng yoritilgan.

O'quv qo'llanma oliy ta'lim tizimida 5230200 Menejment yo'nalishlarida ta'lim olayotgan bakalavrlar uchun mo'ljallangan.

MUNDARIJA:

Bet

Kirish	4
I.Bob. Ishlab shiqarish tizimi.	6
1-Mavzu. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mazmuni, maqsadi va vazifalari.	6
2- Mavzu. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni	22
3- Mavzu. Ishlab chiqarishni rejalashtirish	53
II.Bob. Resurs ta’minoti strategiyasi	96
4- Mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish	96
5- Mavzu. Ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari	115
III.Bob. Innovation faoliyat samaradorligi va mahsulot sifatini boshqarish	139
6-Mavzu. Ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari.	139
7-Mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish	148
IV.Bob. Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish va xarajatlarini boshqarish	161
8-Mavzu. Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish	161
9- Mavzu. Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish	175
V.Bob. Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste’molchilari va tashkilot xizmatlari servisi.	199
10- Mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste’molchilari va tashkilot xizmatlari servisi.	199
VI. Bob. Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish va mehnatga haq to’lash tizimi.	219
11- Mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish.	219
12- Mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida ish haqini tashkil etish va mehnatga haq to’lash tizimi.	228
Glossariy	245
Foydalanilgan adabiyotlar	256

KIRISH

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida, mamlakatni ijtimoiy va iqtisodiy jihatdan taraqqiy ettirishda va shu asosda jamiyat aʼzolarining moddiy va maʼnaviy farovonligini taʼminlashda xalq xoʻjaligining yetakchi tarmogʻi boʻlgan sanoat korxonalari alohida oʻrin egallaydi. Korxona iqtisodiy mustaqillikka ega boʻlib, oʻzining xoʻjalik faoliyati natijalariga javob beruvchi bir paytda, korxona oʻzida boshqarish yaʼni menejment tizimini shakllantirishi kerak-ki, chunki unga bozordagi faoliyatining yuqori samaradorligi, raqobatbardoshligi holatlarini taʼminlashi kerak. Shuning uchun barcha yangilik va tashkiliy oʻzgarishlarni his eta oladigan menejerlarni tayyorlashda “Ishlab chiqarish menejmenti” fani alohida ahamiyat kasb etadi.

Bugungi kunda mamlakatimiz yalpi ichki mahsulot tarkibida sanoatning ulushi maʼlum foizni egallab turibdi. Shuning uchun ushbu fanning yutugʻ va xulosalaridan mamlakat sanoat korxonalarini rivojlantirishning qisqa va uzoq muddatlarga belgilangan dasturlarini ishlab chigʻishda keng foydalaniladi. Oʻzbekiston Respublikasi iqtisodiyotida sanoat ishlab chigʻarishning ulushi yugʻori boʻlganligi sababli fanning ahamiyati va uni oʻrganish zarurati katta.

Shu munosabat bilan talabalarning kelgusi faoliyatida samarali, natijali ish olib borishlarida hamda ijodiy yondashishlarini taʼminlashda ishlab chiqarish menejmenti fanini puxta oʻrganish ular oldida turgan asosiy vazifalaridan biridir.

Ana shu masalalar boʻyicha haqiqiy ahvolni atroflicha oʻrganishim, hozirgi vaqtda mutaxassislar tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yoʻnalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlash lozim.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanining maqsadi – iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish menejmenti mazmuni va vazifalarni oʻzlashtirish, boshqaruvning barcha funksiyalari oʻzaro kelishib faoliyat koʻrsatishni taʼminlash, talabalarga ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilish va loyihalashtirish borasida maʼlum bilimlar berishdan iboratdir. U menejment asoslarini bilishga asoslanadi va bozor iqtisodiyoti sharoitlarida menejmentning metodologik asoslarini oʻrganadi.

Fanning vazifalari – ishlab chiqarishning iqtisodiy asoslarini oʻrganish, ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish, ishlab chiqarishning boshqaruv jarayonlarini, ilm-fan yutuqlariga asoslangan samarali boshqaruvni oʻrganish, bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat koʻrsatish, ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishni oʻrganishdan iborat.

«Ishlab chiqarish menejmenti» fanidan yozilgan bu oʻquv qoʻllanmada fan dasturi boʻyicha barcha mavzular yoritilgan. Oʻquv qollanma uch bob va 12 mavzudan iborat boʻlib, ularda quyidagi masalalar yoritilgan: “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mazmuni, maqsadi va vazifalari; tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni; ishlab chiqarishni rejalashtirish; ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish; ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari; ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari; ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish; ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish; ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish; ishlab chiqarish korxonalarida tovar isteʼmolchilari va tashkilot xizmatlari servisi; ishlab

chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish; ishlab chiqarish korxonalarida ish haqini tashkil etish va mehnatga haq to'lash tizimi.

1-MAVZU. “ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI” FANINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI.

Reja:

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining predmeti, ob’yekti va vazifalari.

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining rivojlanish tarixi. Ishlab chiqarishda menejning roli.

1.3. Ishlab chiqarish menejmenti tizimi tushunchasi. Ishlab chiqarish menejmenti tizimida samarali boshqaruv asosiy yo‘nalishlari.

Tayanch iboralar: Ishlab chiqarish menejmenti, mehnat predmetlari, boshqaruv jarayoni, modernizatsiya, diversifikatsiya, jarayon maktabi.

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining predmeti, ob’yekti va vazifalari.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoev 2020 yil 24 yahvarda Oliy Majlisga Murojaatnomasida quyidagilarni takidladilar: “Sanoatning 12 ta yetakchi tarmog’ida modernizatsiyalash va raqobatdoshlikni kuchaytirish dasturlari jadal amalga oshirilmoqda. Natijada o’tgan yili iqtisodiy o’sish 5,6 foizni tashkil etdi. Sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi 6,6 foizga, eksport - 28 foizga ko’paydi. Oltin-valyuta zahiralarimiz 2019 yil davomida 2,2 milliard dollarga ortib, 28,6 milliard dollarga etdi. 2020 yilda makroiqtisodiy barqarorlikni ta’minlash va inflyatsiyani jilovlash - iqtisodiy islohotlar jarayonidagi bosh vazifamizdir. Raqamli texnologiyalar nafaqat mahsulot va xizmatlar sifatini oshiradi, ortiqcha xarajatlarni kamaytiradi. Davlat tomonidan 37 turdagi mahsulot va xizmatlar narxining tartibga solinayotgani erkin raqobatga salbiy ta’sir qilmoqda. Shuni hisobga olib, endi asosiy e’tiborni narxlarni belgilashga emas, balki korxonalar o’rtasida sog’lom raqobatni ta’minlash orqali narxlarni pasaytirishga va sifatni oshirishga qaratishimiz kerak. Xalqaro tajribani o’rganib, raqobatni olib kirish mumkin bo’lgan monopoliya sohalariga xususiy sektor uchun yo’l ochish va shu orqali raqobat muhitini shakllantirish lozim. Iste’mol bozorida oziq-ovqat mahsulotlari narxi barqarorligini ta’minlashning yagona yo’li - meva-sabzavot, chorvachilik va boshqa oziq-ovqat mahsulotlari yetishtirish hajmini ko’paytirish hamda “daladan do’kongacha” bo’lgan uzluksiz zanjirni yaratishdir, foyda solig’ini hisoblashda yangi texnologik uskunalarni xarid qilish, yangi ob’ektlarni qurish va modernizatsiya qilish xarajatlari bo’yicha chegirmalar kengaytirildi, barqaror iqtisodiy o’sishning eng muhim garovi -

raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarish, ular uchun yangi xalqaro bozorlar topish va eksportni ko'paytirish, tranzit salohiyatidan to'liq foydalanish hisoblanadi. 2020 yilda 3 mingga yaqin standartlarni qabul qilish, ularning sonini 10 mingga va xalqaro standartlar bilan uyg'unlashish darajasini 40 foizga yetkazish darkor, sanoat tarmoqlarini uzluksiz xomashyo va zamonaviy infratuzilma bilan ta'minlash zarur".

Yuqoridagilardan ko'rinadiki, bugungi kunda yalpi ichki mahsulot tarkibida sanoatning ulushi ma'lum foizni egallab turibdi. Shuning uchun Ishlab chiqarish menejmenti fanining yutug' va xulosalaridan mamlakat sanoat korxonalarini rivojlantirishning qisqa va uzoq muddatlarga belgilangan dasturlarini ishlab chiqishda keng foydalaniladi. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida sanoat ishlab chiqarishning ulushi yuqori bo'lganligi sababli fanning ahamiyati va uni o'rganish zarurati katta.

Moddiy ne'matlar ishlab chiqarish jamoatchilik ishlab chiqarishidan to hozirgi yuksak rivojlangan ishlab chiqarishgacha bo'lgan tarixiy taraqqiyot yo'lini bosib o'tdi. Biroq har bir tarixiy bosqichda uning o'ziga xos xususiyatlaridan tashqari, ishlab chiqarishni ijtimoiy xususiyatidan qat'iy nazar, ishlab chiqarish uchun umumiy bo'lgan xususiyatlar mavjud. Har qaysi ishlab chiqarish uchun inson bilan tabiat o'rtasida o'zaro harakat mavjudligi xarakterlidir, bu o'zaro harakat mobaynida inson tabiat buyumlarini o'zgartiradi va o'z ehtiyojini qondirish uchun moslashtiradi. Bu jarayon har qanday ishlab chiqarishda uch elementni - odam mehnati, mehnat predmetlari va mehnat vositalari mavjud bo'lishini ko'rsatadi

Tadbirkorlik faoliyatini boshlashdan oldin qaysi ishni, qanday amalga oshirish kerakligi va bu qanchaga tushishini bilish kerak.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlashdan oldin uning texnologiyasini ishlab chiqish, sarf-xarajatlar normalarini belgilash, kadrlarni joy-joyiga qo'yish tartibini puxta o'ylab ko'rish va h.k. talab etiladi.

Bevosita moddiy ishlab chiqarish sohasida mehnat predmeti bo'lib xom ashyo va materiallar, mehnat qurollari bo'lib-asbob-uskunalar, buning natijasi bo'lib esatayyor mahsulot hisoblanadi.

Ishlab chiqarish predmetlari esa ishlab chiqarish jarayoni holatida butunlay ishlatilib o'zi mahsulotga o'tib ketadi.¹

Ishlab chiqarish menejmenti sohasida mehnat predmeti bo'lib axborot hisoblanadi; boshqaruv ishining ob'yekti bo'lib odamlar, mehnat jamoasi va ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar qatnashadi; boshqaruv ishining natijasi bo'lib esa boshqaruv qarorlarini tayyorlash uchun zarur ma'lumotlar va boshqaruv qarorlarining o'zi hisoblanadi.

¹Clifford G. Dow, Sr., CFA, CHFC, CFP® Chief Investment Officer 1998. Page 4

Ishlab chiqarish menejmenti - murakkab ko'p bo'g'inli tizim hisoblanadi. Menejmentning tizimliliği kadrlar, boshqaruv organlari tuzilmasi, boshqaruv usullari va jarayonlarining uyg'un birligida, marketingda, turli boshqaruv bo'g'inlari faoliyatining o'zaro bog'liqligida, boshqaruv funksiyalarining uyg'un birligi va qabul qilinadigan qarorlarning xususiyatida, ishlab chiqarish menejmenti texnik-ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy ta'minotining o'zaro bog'liqligida namoyon bo'ladi. Yuqoridagilardan shuni xulosa qilishimiz mumkinki iqtisodiyot dunyodagi barcha jarayonlarga ta'sir o'tkazadi²

Yuqorida sanab o'tilganlarning hammasini tashkil qilish lozim. Bu ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining mohiyatini belgilaydi. Menejment tashkilotining mohiyati quyidagi aspektlarda namoyon bo'ladi:

a) boshqaruv jarayonlarini tashkil qilish, ya'ni boshqaruv funksiyalari, tuzilmasi, usullari va jarayonlari, axborot oqimlari: ma'lumotlarni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlarini asoslash tamoyillari va ularni bajarishni tashkil qilish jarayonlarini tartibga solish; tashkiliy va hisoblash texnikasi tarkibini tanlash va h.k.;

b) boshqaruv tizimi va boshqariluvchi tizim, topshiriqlar va ularning bajarilishini nazorat qilish, boshqariluvchi ob'yektlarning faoliyatini tahlil qilish va baholash tizimi, yaxshi natijalarga erishishni rag'batlantirish shakllarining ratsional uyg'unligini ta'minlash va h.k.;

v) boshqaruvning turli tizimlari o'rtasida mehnatning ierarxik taqsimoti shakllarini belgilash, ishlab chiqarish va bozor uyg'unligi, davlat, jamoa, xususiy, sohaviy va hududiy boshqaruv uyg'unligi va h.k.

Ishlab chiqarish menejmentining asosi bo'lib boshqaruv jarayoni hisoblanadi. Jarayon-biron-bir bo'g'in doirasida yoki bo'g'inlar o'rtasida kechishi mumkin bo'lgan harakatdan iborat.

Boshqaruv tizimlarida har xil ishlarni bajaruvchi turli tashkiliy bo'limlar bo'lib, ularning uyg'unligi menejment tashkilotining mohiyatini tashkil qiladi. Boshqacha aytganda, boshqaruv ishlarining barcha turlari, boshqaruv ob'yektining butun faoliyatini ilmiy asosda tashkil qilishi lozim. Menejment tashkiloti boshqaruv va ishlab chiqarishning samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Ishlab chiqarish menejmentining ilm-fan yutuqlariga asoslanib tashkil qilish samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni o'z vaqtida bajarish; bozor munosabatlariga o'tish tajribasini aniqlash va tarqatish; bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish; ishlab chiqarish, taqsimlash va iste'mol qilishda zarar ko'rilishining oldini olish; boshqaruv jarayonida mehnatni tejashga imkoniyat yaratadi va h.k.

Boshqaruv fani rivojlanib, inson faoliyatining yirik va murakkab mustaqil sohasiga aylandi. Unda juda ko'p kishi band bo'lib, ular mehnat jamoalariga izchil

² Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 26 page

ta'sir ko'rsatadilar, ya'ni ular boshqa kishilarni boshqaradilar, mehnat jamoalarining ishini tashkil qiladilar.

Boshqaruvchi-menejer ishining muvaffaqiyati va samaradorligi ko'p jihatdan menejment tashkilotining saviyasi bilan belgilanadi.

Masalan, sex boshlig'i ishining muvaffaqiyati va samaradorligi tashkilot va mehnatga haq to'lash, tashkilot va ish joylariga xizmat ko'rsatish, shuningdek, sex boshlig'ining qo'l ostidagilar bilan muomala qila bilishi, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlari, boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qila olishiga bog'liq bo'ladi.

Ishlab chiqarish menejmenti fanining predmeti, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keluvchi boshqaruv munosabatlari hisoblanadi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida, ya'ni boshqaruv apparati xodimlari va ishlab chiqarish jamoasi o'rtasida o'zaro hamkorlik va aloqalarning murakkab majmuini tashkil qiladi.

Binobarin, ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar, boshliq va uning qo'l ostidagilar o'rtasida ishlab chiqarish mahsuldorligining muntazam oshib borishiga imkoniyat yaratadigan munosabatlar, o'zaro hamkorlik va aloqalar, boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, mehnatni tashkil qilishning tuzilma va shakllarini ishlab chiqishi lozim.

"Ishlab chiqarish menejmenti" fanining maqsadi boshqaruvning barcha funksiyalari o'zaro kelishib faoliyat ko'rsatishini ta'minlashdan iborat. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifasi esa unumli mehnat uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, shu bilan bir vaqtda boshqaruv jarayoni bilan bog'liq sarf-xarajatlarni qisqartirish va boshqaruv xodimlariga normal ish sharoitlarini yaratib berish hisoblanadi.

Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi ishlab chiqarilayotgan tovar mahsulotlarning iste'molchilar talabiga muvofiq sifatda, muvofiq qiymatda, kerakli miqdorda va o'z vaqtida ishlab chiqarilishini ta'minlashdan iborat.³

Oddiy qilib aytganda, ishlab chiqarish menejmentining vazifasi boshqaruv tizimining har bir bo'g'ini, boshqaruv apparatining har bir xodimi zarur vakolatlarga ega bo'lib, ularning doirasida ishlab chiqarishni boshqarishning butun javobgarligini o'z zimmasiga olishini ta'minlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati xodimlarining ishi shunday tashkil qilinishi kerakki, har bir xodim o'z ishi bilan shug'ullanishi lozim. Turmushning bu oddiy qoidasi bir vaqtning o'zida ishlab chiqarish menejmentining asosiy tamoyili hisoblanadi.

"Ishlab chiqarish menejmenti" kursining o'rganish asosiy ob'yektlari: ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi boshqaruvi, ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligi boshqaruvi, moddiy-texnik ta'minot boshqaruvi, marketing boshqaruvi,

³O.L. Rodionova, N.K. Shashnikova. Production and production management. Tomsk Polytechnic University Publishing House 2008. Page 50

mahsulot sifati boshqaruvi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi boshqaruvi, boshqaruv funksiyalari hisoblanadi.

Bunday yondashuv “Ishlab chiqarish menejmenti” fanini boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etishning amaliy vositasiga, boshqaruv texnologiyasi va jarayonlarini takomillashtirish negiziga, har bir rahbar, mutaxassis va bevosita ijrochi faoliyatining ajralmas qismiga aylantiradi.

Mahsulot ishlab chiqarish omillari⁴

Definitions	
Production The transformation of inputs into outputs by firms in order to earn profit (or to meet some other objective).	Labour All forms of human input, both physical and mental, into current production.
Consumption The act of using goods and services to satisfy wants. This will normally involve purchasing the goods and services.	Land and raw materials Inputs into production that are provided by nature: e.g. unimproved land and mineral deposits in the ground.
Factors of production (or resources) The inputs into the production of goods and services: labour, land and raw materials, and capital.	Capital All inputs into production that have themselves been produced: e.g. factories, machines and tools.

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

Birinchidan, korxonani rivojlantirish istiqboli, uning ichki aloqalari tadqiqot va tahlil ob'ektiga aylanadi.

Ikkinchidan, korxonaning boshqa korxonalar bilan aloqalari takomillashtiriladi. Xalqaro aloqalarning tez rivojlanishi va korxonalarning jahon bozoriga chiqishi bilan jahon xo'jaligidagi yutuqlar ishlab chiqarish menejmentini tashkil kilishning eng amaliy etaloniga aylanadi.

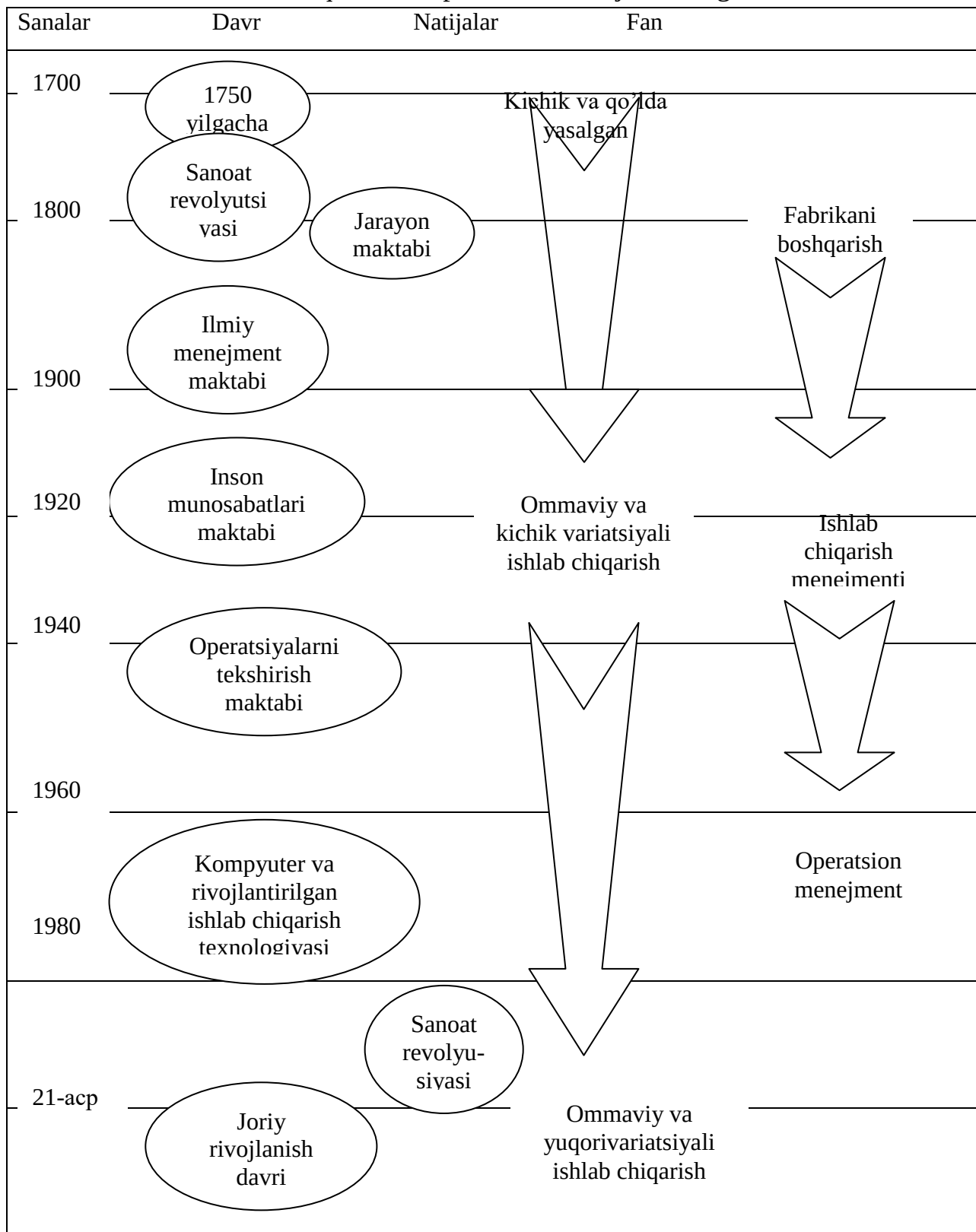
1.2.Ishlab chiqarish menejmentining rivojlanish tarixi.Ishlab chiqarishda menejning roli.

Boshqaruvning faoliyati sifatililigi manbalari iqtisodning rivoji bilan chambarchas bog'liqdir va uzoq o'tmishda paydo bo'lgan, lekin ishlab chiqarish menejmentining ilm sifatida yuzaga kelishi kapitalizmning paydo bo'lishi bilan bog'liq.

Quyidagi sxemada ishlab chiqarish va operatsion menejmentning tarixiy kontekstda rivojlanishi berilgan.

⁴Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 6 page

Ishlab chiqarish va operatsion menejmentning tarixi.



1-sxema. Ishlab chiqarish va operatsion menejmentning tarixi.

1750 yildan oldin.

Ushbu davrda ishlab chiqarish hozirgidan tubdan farq qilar edi. Ko'pgina hunarmandlar uyida ishlardi, shuning uchun kottedj tizimi yoki kottedj sanoati deb

yuritilar edi. Umuman aytganda, sanoat revolyutsiyasiga qadar ishlab chiqarishning 3 ta belgisi bor edi:

1. Ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar orasida bevosita bog'liqlikning borligi;
2. Kichik mexanizatsiya;
3. Hunarmandchilik, qo'lda yasalgan va individual mahsulotni ishlab chiqarish.

Sanoat revolyutsiyasi va jarayon maktabi

Sanoat revolyutsiyasi Angliyada 1700 yildan boshlandi. Dastlabki davri 2 muhim rivojlanish bilan belgilanar edi:

1. Inson kuchining mashinalar bilan almashtirilishi. Mashina kuchining ixtiro qilinishi jarayon maktabi deb atalib, bunda bir qancha injenerlik kasblariga asos solindi. Bu davrda quyidagi ixtirolar amalga oshirildi:

Djeyms Uatt – bug' mashinasi

Gargreyvs – tukuv mashinasi

Kartrayt – tukuv stanogi

Maudkeys – tokarlik stanogi

2. Fabrika tizimining paydo bo'lishi. Bunda ishchi kuchining ixtisoslashuvi va mehnat taqsimoti asosiy rol o'ynadi. Ishlab chiqarish faolligi kichik ixtisoslashgan vazifalarga bo'linib, ishlab chiqarish tashkil etildi. Yuqori kapital sigimi va mexanizatsiya orqali ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazorat qilishning yangi yo'llari ixtisoslashuvning yangi prinsiplari qo'llanilib kottedj tizimidan fabrikalarga ishlashga o'tildi. 19-asrda sanoat revolyutsiyasi quyidagi rivojlanishlar bilan belgilandi.

19-asrdagi sanoat revolyutsiyasi.

19-asr davomida ikkita ko'zga ko'rinarli rivojlanishlar sodir bo'ldi.

1. O'zaro almashinuvchi qismlar. Bu konsepsiya 1790 yilda Eli Vitney tomonidan AQSH hukumatiga miltiq qurollari ishlab chiqarishda qo'llanildi. Vitney tomonidan yig'ish liniyasi ixtiro qililib, unda qismlardan yig'ilib, miltqlar ishlab chiqarilar edi. Bugungi kunda ushbu konsepsiya oddiy elektr asboblardan boshlab videomagnitofonlargacha qo'llanildi.

2. Fabrika tizimining kengroq rivojlantirilishi. 1850 yilga kelib, to'laligicha fabrika tizimiga o'tildi. Ushbu davrda tadbirkorlarning yangi sinfi shakllandi. Ushbu davr kapitalning yuqori darajasi, ishlab chiqarish quvvatlarining yirikligi, yangi bozorlar, samarali transport va kommunikatsiya tizimlarining yaratilishi bilan xosdir.

Ishlab chiqarish va operatsion menejmentdagi asosiy konsepsiyalar.

Boshqaruv ta'limotida 4ta yo'nalish (maktab) mavjud: ilmiy menejment (F.Teylor, G.Emerson); mumtoz yoki ma'muriy menejment (A.Fayol, M.Veber);

«Inson munosabatlari» maktabi (E.Meyo, R.Laykert); zamonaviy menejment (G.Saymon, P.Druker, E.Deyl).

Ilmiy menejment maktabi.

1900 yilda ilmiy menejment maktabi rivojlantirildi. Frederik Teylorning «Ilmiy menejment prinsiplari» asarida aytilgan g'oyalar ushbu maktabning asosini tashkil etadi. Keyinchalik Lilian va Vrank Gilbrets va Genri Gantning ishlari ish standartlari va samaradorlikni rivojlantirish uchun asos bo'lib xizmat qildi. Ilmiy menejment prinsiplari «Ford Motor Kompani» kompaniyasining Detroytdagi zavodining ochilishi bilan cho'qqisiga etdi. Bunda quyidagi prinsiplar ishlatildi⁵:

1. O'zaro almashuvchi qismlarni ishlatuvchi standart mahsulotni ishlab chiqarish;
2. Ommaviy ishlab chiqarish;
3. Arzon ishlab chiqarish;
4. Mexanizatsiyalashgan yig'ish liniyalari;
5. Mehnatning yuqori darajada ixtisoslashtirilishi.

Inson munosabatlari maktabi.

30-yillarda ilmiy menejmentga alternativ ravishda inson munosabatlari maktabi paydo bo'ldi. Psixologiya va sotsiologiya sohasidagi bilimlar mehnat dizayni, ishchilarni motivatsiyalash strategiyalari uchun va boshqaruvdagi nazorat siyosati uchun asos bo'lib xizmat qildi. Bir qator hatti-harakat nazariyalari asosida ishlab chiqarish kompaniyalarining tashkiliy shakllari ishlab chiqildi. Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi, Mak Gregorning «X» va «Y» nazariyalari, Gersbergning qoniqish va qoniqmaslik nazariyasi ishdagi motivatsiya nazariyalariga bag'ishlandi. 1962 yilda Vilfred Braun kunlik ishni soatbay to'lovlar shaklida va soatbay ishlab chiqarish modelini taklif etdi. Ishlab chiqarish menejmentidagi keyingi yangiliklar sotsiotexnik tizimlar va guruhlarda ishlash konsepsiyasi bo'ldi. Bir qator kompaniyalarda ishni komandalarda tashkil etish tajribasi operatsiyalarni boshqarishda sotsiologik va texnik tizimlarni rivojlantirishning ahamiyati to'g'risida to'xtab o'tildi.

Moslashuvchan ishchi kuchi konsepsiyasining paydo bulishi. Bozor va biznes muhitining o'zgarishlariga mos ravishda, moslashuvchan ishchi kuchi konsepsiyasining paydo bo'lishi va Atkinson tomonidan moslashuvchan firma modelining rivojlantirilishi (1984 yil) moslashuvchan tashkilotning asosi bo'ldi. Natijada ommaviy ishlab chiqarish davri bugungi kunda rivojlanayotgan yanada moslashuvchan ish strukturalariga o'tish bilan bog'liq bo'ldi. Moslashuvchan

⁵Tim StewartDean of the BPP Business Management 2015

ixtisoslashish konsepsiyasi rivojlantirildi va ishchi kuchida ko‘p ko‘nikmali yondashuvlar paydo bo‘ldi⁶.

Operatsiyalarni tekshirish maktabi. 1940 yillarda Buyuk Britaniyada harbiy va mudofaa maqsadlarda operatsiyalarni tekshirish maktabi paydo bo‘ldi. Ushbu tadqiqotlar avval fukarolar mudofaasi masalalarini hal qilish, radar tizimlarini ishlab chiqarish, harbiy transport va harbiy maqsadlari uchun qo‘llanildi. Ikkinchi Jahon Urushidan so‘ng ushbu usullar biznes sohasida ishlatila boshlandi. Natijalarni boshqarish, g‘amlamalarni saklash, grafiklar tuzish, bashoratlash, loyihalarni boshqarish, imitatsion modellash, chiziqli programmashtirish kabi mikdoriy usullar menejment amaliyotiga kiritildi. Ushbu usullarning rivojlanishi kompyuterning kirib kelishiga ham xizmat qildi.

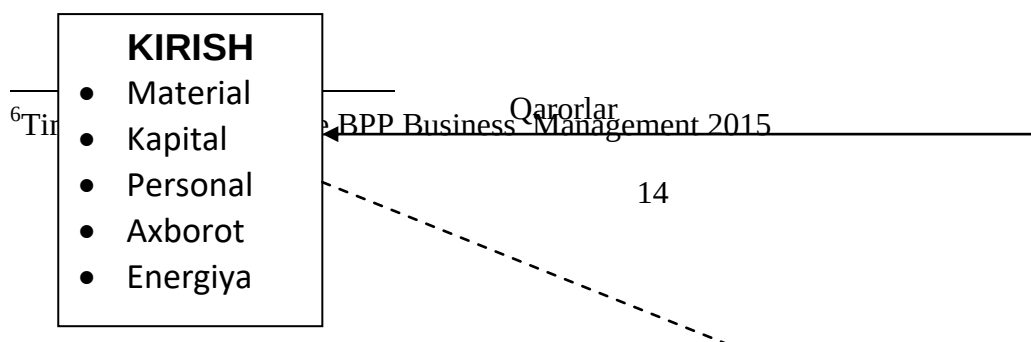
1-Jadval.

Rivojlantirilgan ishlab chiqarish texnologiyalari va kompyuterlar.
Ishlab chiqarish menejmentida kompyuterlarni qo‘llash tarixi.

Dekada	Qo‘llanilish doirasi	Misollar
1950 yillar	Klerikal faollik	To‘lovlar, buxgalteriya, xarajatlar bo‘yicha hisobotlar
1960 yillar	Operatsiyalarni tekshirish	Chiziqli programmashtirish, grafiklar tuzish, loyihalarni rejalashtirish va nazorat
1970 yillar	Ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazorat	Bashoratlash, g‘amlamalarni boshqarish, material talablarni rejalashtirish
1980 yillar	Kompyuter integratsiyalashgan ishlab chiqarish	Ishlab chiqarish resurslarini rejalashtirish, moslashuvchan ishlab chiqarish tizimlari
1990 yillar	Kompyuter integratsiyalashgan korxona	Korporatsiyadagi ma’lumotlar bazasi, elektron tarmoqlar asosida ishlab chiqarish, konkurrent injiniring va biznes jarayonlar reinjiniringi

Ishlab chiqarishda menejerlarning roli.

Asosiy menejment qarorlari oqim diagrammasi.

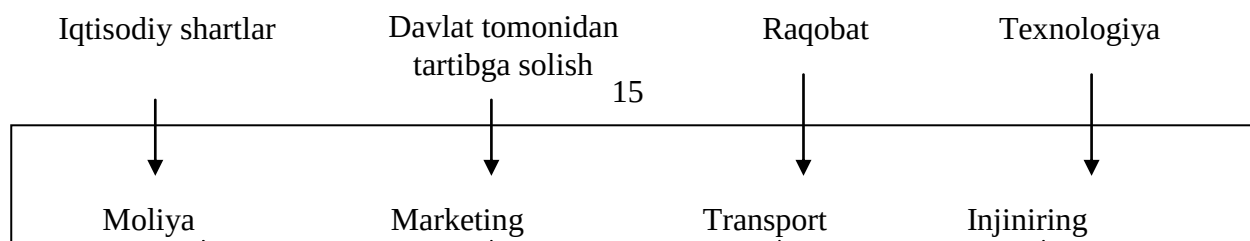


2-sxema. Ishlab chiqarishda menejerlarning roli.

Ishlab chiqarish tizimi modeli o'z ichiga kirish, transformatsiya jarayonlari va chiqish bo'yicha qarorlarni kiritadi. Ular ushbu qarorlar bo'yicha teskari aloqani qabul qilib, mos ravishda o'z qarorlarini o'zgartiradilar. Menejerlar qarorlari unumdorlik, sifat, texnologiya, xarajatlar, grafiklar va xodimlarning motivatsiyasi bilan bog'liq bo'ladi. Ular bu qarorlar yordamida tashkilot unumdorligi va samaradorligini yaxshilaydilar. Monitoring tizimlari o'sish haqida xabar beradi. Xizmatlar sifati quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

1. Ish vaqti.
2. Avtomatizatsiya.
3. Servis yetkazib beruvchi xodimlarning malakasi va tajribasi.
4. Xodimlar ko'nikmalari va mijozlarni qondirish uchun e'tibor.

Ishlab chiqarish tizimi kirishlarni chiqishga aylantiradi. Quyidagi sxema qanday qilib tashkilot ichidagi funksional kategoriyalar va tashqi faktorlar bog'liqligini ko'rsatadi.



3-sxema. Tashkilot ichidagi funksional kategoriyalar va tashqi faktorlar

Ushbu sxemada bir qator tashqi faktorlar ko'rib chiqiladi. Masalan, davlat tomonidan ekologik tartibga solish va xavfsizlik masalalari. Raqobat shartlari bozordagi hissaga ta'sir etsa, texnologiya mahsulot dizayni va ishlab chiqarish usullariga ta'sir etadi.

Funksional sohalar tashkilotda quyidagicha sinflanishi mumkin:

1. **Moliya.** Fond olish uchun va ularning ishlatilishi uchun mas'uliyat, investitsiya imkoniyatlarini tahlil qilish. Bu qarorlar uskunalarni tanlashda narx va hajm to'g'risidagi qarorlarga ta'sir etadi.

2. **Muxosaba (buxgalteriya) hisobi.** Xarajatlar va daromadlar haqidagi yozuvlarni olib boradi va boshqa funksional sohalar uchun boshqaruv axborotini ta'minlaydi.

3. **Marketing.** Xaridorlar ehtiyojini tushunish, firma mahsulotlari uchun talabni shakllantirish va qo'llab-quvvatlash uchun mas'ul bo'lib, xaridorlar qoniqishi va yangi mahsulotlarni rivojlantirish uchun mas'uldir.

4. **Injiniring.** Xaridorlar ehtiyojini qondirish uchun mahsulot spetsifikatsiyasini aniqlaydi. Ishlab chiqarish usullari va texnik spetsifikatsiyani belgilaydi.

5. **Personal va ishchi munosabatlari.** Ish haqini boshqarish, mehat munosabatlari va xodimlar axloqi.

6. **Tadkikotlar va rivojlanish.** Yangi g'oyalarni izlaydi va ishlab chiqadi.

7. **Xaridlar.** Bu korxonadagi moddiy texnika ta'minoti bilan bog'liq bo'lgan barcha funksiyalarni o'z ichiga oladi. Transport sohasi ishlab chiqarishda tugallangan mahsulotlarni xaridorlarga yetkazib beradi va nihoyat axborot tizimlari turli funksiyalarni bajarishda xom ashyoni ta'minlash uchun muhim bo'lib hisoblanadi.

Mahsulot sifati va ish unumdorligi menejmentga bog'liq. Barcha darajadagi menejmlarning ishlarini bir necha asosiy vazifalarga bo'lish mumkin:

1. **Rejalashtirish.** Tashkilot maqsadlariga erishish uchun qoidalar va xarajatlarni belgilash.

2. **Tashkil etish.** Rejalashtirilgan faoliyatni olib borish uchun zarur resurslarni birlashtirish jarayoni.

3. **Yo'naltirish.** Rejalarni harakatlarga, xodimlar uchun maxsus vazifalarni belgilash orqali aylantirish, ularni ruhlantirish va harakatlarni muvofiqlashtirish.

4. **Nazorat.** Boshqarishni baholash hamda ijobiy yoki salbiy bo'lgan tuzatish mexanizmlarini ishlatish (yangi ko'nikmalarga o'qitish yoki intizomiy choralar).

2-jadval.

Operatsiyalarni boshqaruvchi menejmlar roli.

Menejmentning turli darajalarida vazifalar quyidagicha taqsimlanadi:

	Rejalash-tirish vaqti	Tashkil etish vaqti	Yo'naltirish vaqti	Nazorat vaqti
Yuqori Menejment	Yuqori	Past	Past	O'rtacha
O'rta menejment	O'rtacha	yuqori	o'rtacha	O'rtacha
Quyi yoki nazorat qiluvchi menejment	Past	Past	yuqori	Yuqori

1.3. Ishlab chiqarish menejmenti tizimi tushunchasi. Ishlab chiqarish menejmenti tizimida samarali boshqaruv asosiy yo'nalishlari.

Hozirgi vaqtda iqtisodiyotni va uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash dolzarb vazifalardan biri bo'lib qolmoqda.

Mamlakatimizda chuqur o'zgarishlar, siyosiy va ijtimoiy-iqtisodiy hayotning barcha tomonlarini izchil isloh etish va liberallashtirish, jamiyatimizni demokratik yangilash va modernizatsiya qilish jarayonlari jadal sur'atlar bilan rivojlanib bormoqda. Respublikamizda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy

o'zgarishlarning tahlili shuni ko'rsatadiki, qo'lga kiritilayotgan yutuq va muvaffaqiyatlarning asosida iqtisodiyotni modernizatsiyalash jarayonining o'rni ahamiyatli hisoblanadi.

Darhaqiqat, korxonalarning rivojlanishi ularning faoliyatiga bog'liqki, bu faoliyatni texnologiyasiz, mashina va jihozlarsiz, ya'ni asosiy fondlarsiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Fan-texnika taraqqiyoti juda murakkab va ko'p qirrali jarayon hisoblanib, korxonadagi mehnat vositalarini, ishlab chiqarishning eng yangi xom ashyosi va materiallarini, yoqilg'i va energiyaning, texnologik jarayonning, boshqarishning, mehnatni texnik jihatdan qurollantirish va yuqoridagilarning hammasini yangidan yaratishni o'z ichiga oladi. Korxonalarda asosiy fondlarning yangilanishi mahsulot ishlab chiqarish davri davomiyligini tezlashtiradi, foyda va rentabellikni oshiradi. Hozirgi vaqtda to'g'ri tuzilgan biznes reja korxona muvaffaqiyatini belgilaydi. Bu esa uning bozor talablariga javob berishini taqozo qiladi. Albatta, bu o'zgarishlar korxonada qayta jihozlash asosida raqobatchilik strategiyalarini ishlab chiqishni ham muhim qilib qo'yadi

Bundan oldingi yillarda mahalliy organlar va tarmoq tuzilmalari rahbarlari tomonidan sifatsiz mahsulotni ishlab chiqarish, eskirgan texnika va texnologiya asosida zarar ko'rib ishlayotgan korxonalarni saqlab qolish uchun urinishlariga mutlaqo yo'l qo'yib bo'lmazligi, bunday korxonalar soni o'sha paytda 200 tadan oshib, ularning aksariyati yengil va oziq-ovqat sanoati sohasida saqlanib qolganligi, holbuki, bu sohalarida tez o'zgaruvchan bozor talabi texnika va texnologiyani uzog'i bilan 5-7 yilda, rivojlangan mamlakatlarda esa bundan ham qisqa muddatlarda o'zgartirishni talab etishi, bunday vaziyatni mazkur korxonalarni bankrot deb e'lon qilish yo'li bilan tubdan o'zgartirish darkor ekanligi birinchi Prezidentimiz I.Karimovning asarlarida keltirib o'tilgan edi. Shunga asosan O'zbekiston Respublikasi birinchi Prezidentining 2008 yil 18-noyabrdagi PF-4053 sonli «Iqtisodiyot real sektori korxonalarining moliyaviy barqarorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmonida ko'zda tutilgan iqtisodiy nochor korxonalarni moliyaviy sog'lomlashtirish, modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan yangilash jarayoniga tijorat banklarining mablag'larini kengroq jalb qilishni yo'lga qo'yish tadbirlari muhim hisoblanadi".

Birinchi Prezidentimiz I.Karimovning «Mamlakatimizni modernizasiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir»nomli asarlarida quyidagilarga to'xtalib o'tdilar:"Real sektor korxonalarini qo'llab-quvvatlashda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, kooperatsiya aloqalarini kengaytirish, mustahkam hamkorlikni yo'lga qo'yish, mamlakatimizda ishlab chiqarilgan mahsulotlarga ichki talabni rag'batlantirish masalalari alohida o'rin tutdi. Bugungi kunda respublikamiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash

tadbirlarining keng ko‘lamda amalga oshirilishi raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Biroq, bu boradagi jiddiy muammo – ayrim mahsulotlarimiz tannarxining yuqori darajada qolayotganligi ularning raqobatdoshligiga salbiy ta’sir ko‘rsatmoqda. Mahsulot raqobatdoshligini ta’minlash uchun ishlab chiqarishni texnik va texnologik yangilash bo‘yicha katta va kichik loyihalarni izlash, buning uchun zarur mablag‘ va manbalarni topish – bu har bir korxona rahbari va muhandis-texnik xodimlarining birinchi navbatdagi eng muhim vazifasi va majburiyati bo‘lmog‘i kerak.”

Iqtisodiyotning real sektori – iqtisodiyotning bevosita moddiy ne’matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish bilan bog‘liq sohasi bo‘lib, u o‘z ichiga sanoat, qishloq xo‘jaligi, qurilish, transport, aloqa va boshqa xizmat ko‘rsatish tarmoqlarini oladi.

Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash – ishlab chiqarishni zamonaviy texnologiyalar bilan jihozlash, uni ma’naviy jihatdan yangilash, tarkibiy jihatdan texnik va texnologik qayta tuzish kabi chora-tadbirlarni o‘z ichiga oluvchi jarayon. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalashning asosiy yunalish va vositalari bo‘lib quyidagilar hisoblanadi: korxonalardan eskirgan asbob-uskunalarni chiqarish; ishlab chiqarishni zamonaviy texnika va texnologiyalar bilan jihozlash; mahalliy resurslar asosida ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyalarni joriy etish; ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini kengaytirish; ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirish va resurslarni tejash; sifatni boshqarish va sertifikatlash tizimini joriy etish; chiqitsiz va ekologik toza texnologiyalarni joriy etish va boshqalar.

Kooperatsiya aloqalari – turli soha ishlab chiqarish tarmoqlarida ma’lum mahsulotni tayyorlash bo‘yicha uzoq muddatli aloqalarni o‘rnatish.

Hozirgi vaqtda amalga oshirilayotgan “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi”ning uchinchi ustuvor yo‘nalishida sanoat korxonalarini yanada rivojlantirish bo‘yicha bir qator vazifalar belgilangan, ya’ni 2017 yilda sanoat tarmoqlaridagi yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxini o‘rtacha 8 foizga qisqartirish va raqobatdoshligini oshirishni nazarda tutuvchi kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish, shu jumladan, ma’nan va jismonan eskirgan uskunalarni yangilash hamda modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishda energiya samaradorligini oshirish, texnologik jarayonlarni optimallashtirish; iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlaridagi 4400 dan ortiq korxonalarning rentabellik darajasini oshirish va moliyaviy sog‘lomlashtirish; ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini oshirish asosida ishchilar sonini ko‘paytirish”⁷.

Prezidentimiz Sh.Mirziyoev tomonlaridan tasdiqlangan 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasining Dasturida Tarkibiy o‘zgartirishlarni chuqurlashtirish, yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga milliy iqtisodiyotning raqobatdoshligini oshirish asosida quyidagilar amalga oshirilishi

⁷ “O‘zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti PF-4947 sonli Farmoni. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2017 y. 6-son, 70-modda.

rejalashtirildi: Mineral-xom ashyo resurslarini chuqur qayta ishlash bo'yicha umumiy qiymati qariyb 40 mlrd. dollarga teng bo'lgan 649 ta investitsiya loyihalarini amalga oshirishni ko'zda tutuvchi tarmoq dasturlarini o'z vaqtida amalga oshirilishini ta'minlash.

2018 yil 22 yanvarda O'zbekiston Respublikasi Prezidentining PF-5308-sonli farmoniga asosan 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha harakatlar strategiyasini «Faol tadbirkorlik, innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili»da amalga oshirishga oid Davlat dasturi qabul qilindi.

Dasturda

- iqtisodiy sohada keng ko'lamli o'zgarishlar amalga oshirilganligi, eng avvalo, O'zbekistonning o'z majburiyatlarini bajarish va chet el hamkorlarining daromadlarini repatriatsiya qilish, mamlakatning investitsiyaviy jozibadorligini oshirish uchun shart-sharoitlarni ta'minlovchi milliy valyuta erkin konvertatsiyasining joriy etilganligi bu borada muhim qadam bo'lganligi;

- davlat byudjetini shakllantirishning tamomila yangi prinsiplari va mexanizmlari joriy etilganligi, uning daromad va xarajatlari shaffofligini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshirilganligi;

- davlat aktivlarini boshqarishning samaradorligini oshirish va byudjetning daromad qismini ko'paytirishga qaratilgan ishga solinmagan zaxiralardan foydalanish choralari ko'rilganligi;

- birinchi bosqichda — uzoq muddatli (10-15 yilga mo'ljallangan) tarmoq, hududiy va maqsadli rivojlanish konsepsiyalarini ishlab chiqish hamda tasdiqlash, ikkinchi bosqichda — tarmoq, hududiy va maqsadli loyihalar portfellarini tuzish, uchinchi bosqichda — rivojlanish davlat dasturlarini shakllantirishni nazarda tutuvchi O'zbekiston Respublikasining rivojlanish davlat dasturlarini shakllantirishning mutlaqo yangi tartibi tasdiqlanganligi ta'kidlandi.

Dasturda ta'kidlandi: Belgilab qo'yilsinki:

- a) quyidagilar 2023 yil 1 yanvarga qadar muddatga yagona ijtimoiy to'lovdan tashqari, barcha turdagi soliq va majburiy to'lovlar to'lashdan ozod qilinadi:

- yuqori texnologiyali tadbirkorlik loyihalari-startaplarni birgalikda moliyalashtirish uchun tashkil qilinadigan venchur fondlar;

- venchur fondlardan birgalikda moliyalashtiriladigan yuqori texnologiyali loyihalar-startaplar;

- ilmiy-tadqiqot muassasalari, innovatsion markazlar, loyiha-konstruktorlik byurolari o'zlarining yangi texnologiyalarini tadbirkorlarga sotishdan (foydalanishga berishdan) olingan daromadlar bo'yicha;

- yangi texnologiyalarni mahalliy tadbirkorlikka transfer qiluvchi tashkilotlar bu faoliyatdan olingan daromadlari bo'yicha

Dasturda Iqtisodiyotni rivojlantirish va faol tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlashning ustuvor yo'nalishlari quyidagicha belgilandi:

- Ilg'or g'oya, nou-xaular yaratish va «aqli» texnologiyalarni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan iqtisodiyotning yangi modeliga bosqichma-bosqich o'tish

- Mahalliy mahsulotlar eksport hajmini oshirish, xorijiy investitsiyalarni keng jalb qilish, mamlakatning investitsion va turistik jozibadorligini oshirish bo'yicha Tashqi ishlar vazirligi faoliyatini kuchaytirish.

- Pul-kredit siyosatini amalga oshirish va uni rivojlantirishning o'rta muddatli Konsepsiyasini hamda 2018 - 2021 yillarda Konsepsiyani amalga oshirish bo'yicha «yo'l xarita»sini ishlab chiqish va tasdiqlash, unda bosqichma-bosqich inflyasiyaviy targetlash rejimiga o'tish.

- Innovatsion texnologiyalarni keng qo'llagan holda yetakchi xorijiy to'lov tizimlari bilan integratsiyalashgan zamonaviy chakana to'lov tizimlarini rivojlantirish

- Milliy standartlarning xalqaro standartlar bilan uyg'unlashuvi jarayonini jadallashtirish

- Kichik korxonalarni tez sur'atlarda rivojlanib, ishchilar sonini ko'paytirishi hamda yirik korxonalar toifasiga o'tishini rag'batlantiruvchi tizim joriy etish.

- Soliq yukini kamaytirish va soddalashtirish, shu asosda ishlab chiqarishni va soliqqa tortiladigan bazani kengaytirish

- Elektr energiyasini ishlab chiqarishda monopoliyani tugatish, raqobat muhitini shakllantirish va muqobil energiya manbalaridan foydalanishni rag'batlantirish

- Milliy aviatsiya sanoatini qayta tiklash hamda iqtisodiyotning yangi tarmog'i sifatida aerokosmik sanoatni shakllantirish

- Investorlarni qiziqtirgan savollarga javoblarni beruvchi doimiy ishlaydigan qo'ng'iroqlarni qabul qilish va xizmat ko'rsatish mexanizmini yo'lga qo'yish

- Qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash, qishloq xo'jaligi ekinlari hosildorligini oshirish orqali mamlakat oziq-ovqat xavfsizligini ta'minlash.

Yurtimiz ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida qo'lga kiritilayotgan yuksak natijalar, eng avvalo, yangidan-yangi zamonaviy tarmoq va ishlab chiqarish quvvatlarining yo'lga qo'yilishi, buning ta'sirida mamlakatimiz iqtisodiy salohiyatining sezilarli darajada ortib borayotgani, yaratilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmat turlarining ko'payib, sifatining tubdan yaxshilanib borishi, bir so'z bilan aytganda, iqtisodiyotimizning yangicha mazmun va mohiyat kasb etib borishida mustaqil taraqqiyot yo'lining to'g'ri tanlangani, amalga oshirilayotgan iqtisodiy siyosat strategiyasining har tomonlama puxta asoslangan hamda xalqimizning fidokorona mehnati eng muhim va asosiy omil bo'lib xizmat qilmoqda. Bu omillarning yagona maqsad – yurt tinchligi va ravnaqi, xalqimiz farovonligi yo'lida jamiyatimizning

doimo hamjihat bo‘lib kelayotgani o‘ta murakkab mustaqil taraqqiyot yo‘lini bosib o‘tishda naqadar og‘ir sinovlardan muvaffaqiyatli o‘tishga imkon yaratdi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish menejmenti nimani o‘rganadi?
2. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi va asosiy vazifalarini ayting.
3. Boshqaruv munosabatlarini siz qanday tushunasiz?
4. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining predmeti nima?
5. “Ishlab chiqarish menejmenti” kursining o‘rganish asosiy ob‘yektlari qaysilar?
6. Ishlab chiqarish va operatsion menejmentining tarixi haqida nimalarni bilasiz?
7. Sanoat revolyutsiyasi va jarayon maktabining “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining rivojlanishidagi o‘rnini ayting.
8. Menejer qanday bilimlarga ega bo‘lishi zarur?
9. Ishlab chiqarish menejmenti tizimida samarali boshqaruv asosiy yo‘nalishlari. nimadan iborat?
10. Ishlab chiqarishni modernizatsiyalash deganda nimani tushunasiz?

2-MAVZU. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI

Reja:

2.1. Tashkilotni boshqarish tizimi tuzilmasi(strukturasi). Korxona va uning asosiy vazifalari.

2.2. Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi va ichki muhiti.

2.3. Maqsadli va ta‘minlovchi tizimchalar.

2.4. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati va tasnifi. Tashkilotni boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.

2.5. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalari.

Tayanch iboralar: Korxona, tashkilotni boshqarish tizimi tuzilmasi(strukturasi), maqsadli va ta‘minlovchi tizimchalar, tashkilotni boshqarish tizimining tashqi va ichki muhiti, tovar foydali samarasi, hudud infrastrukturasini.

2.1. Tashkilotni boshqarish tizimi tuzilmasi(strukturasi). Korxona va uning asosiy vazifalari.

"Korxona" 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 ayira boshlagan, ishlarini 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 sub'yekt korxona hisoblanadi".

"O'zbekiston Respublikasidagi korxonalar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining qonunining 2-moddasida korxonalarning quyidagi turlari ko'rsatib berilgan:

- Jismoniy shaxslarning xususiy mulkiga asoslangan korxonalar:

- Shirkat mulkiga asoslangan, jamoa, oila, mahalla korxonalari, ishlab chiqarish kooperativlari, xo'jalik jamiyatlari va shirkatlariga, jamoat tashkilotlari va diniy tashkilotlariga qarashli korxonalar hamda jamoa mulkining boshqa shakllariga asoslangan korxonalar;

- Davlat mulkiga asoslangan respublika davlat korxonalari, Qoraqalpog'iston Respublikasi davlat korxonalari, viloyatlari, viloyat, tumanlararo, tuman, shahar davlat korxonalari va boshqa turdagi korxonalar;

- Aralash mulkka asoslangan davlatlararo va qo'shma korxonalar hamda mulkchilikning turli shakliga mansub, to'liq yoki hisobiy yo'sinda ishtirok etishga asoslangan boshqa turdagi korxonalar.

Korxonalarni yana bir qator xususiyatlarga ko'ra guruhlash mumkin:

1)Ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulotning iqtisodiy mazmuniga qarab korxonalar ikki yirik guruhga bo'linadi:

- a) ishlab chiqarish vositalarini ishlab chiqaruvchi;
- b) xalq iste'moli buyumlarini ishlab chiqaruvchi.

2)Korxonalar o'z hajmiga ko'ra yirik, kichik korxonalar, mikrofirmalarga bo'linadi.

Ularning hajmi quyidagi ko'rsatkichlarga qarab aniqlanadi: ishlab chiqarilayotgan mahsulotning miqdori, ularda ishlovchilar soni, asosiy fondlarning qiymati.

3) Korxonalar ish vaqtiga ko'ra quyidagilarga bo'linadi:

- a) mavsumiy ishlaydigan korxonalar;
- b) yil davomida doimiy ishlaydigan korxonalar

4)Korxonalar texnologik jarayon tavsifiga ko'ra quyidagilarga bo'linadi:

- a) uzluksiz ishlab chiqarish jarayoniga ega bo'lgan korxonalar;
- b) uzlukli ishlab chiqarish jarayoniga ega bo'lgan korxonalar.

Korxona o'zining mustaqil balansiga ega va to'la xo'jalik hisobi asosida faoliyat yuritadi. Badal to'lovchi hisobiga moliyaviy fond yaratiladi. Korxonalar faoliyati juda murakkab va qirrali bo'lgani sababli bu faoliyatni tartibga solib

turuvchi qonun va qoidalar bo'lishi kerak. Shu sababli har bir davlatning, jamiyatning sub'yektlari to'g'risida ma'lum qonun va qoidalar ishlab chiqiladi va ular Oliy Kengashda muhokama etilib, tasdiqlanadi. Mana shunday qonunlardan biri "O'zbekiston Respublikasida korxonalar to'g'risida"gi qonunidir.

U korxonalar faoliyatini tartibga solib turuvchi qonunlardandir. Bu qonun 1991 yil 15 fevralda qabul qilingan va keyinroq 1993, 1994 yillarda unga bir qator o'zgartirish va qo'shimchalar kiritilgan. Bu qonun Muqaddima, 8 bo'lim va 40 moddadan iborat. Keyinchalik shu qonun negizida "Aksiyadorlik jamiyatlari to'g'risida", "Xususiy korxonalar to'g'risida", "Qo'shma korxonalar to'g'risida" Qonunlar ishlab chiqildi.

"O'zbekiston Respublikasida korxonalar to'g'risida"gi qonunning Muqaddimasida quyidagilar bayon etilgan: "Ushbu qonun mulkchilikning barcha shakliga mansub korxonalarni barpo etishning, ular faoliyatining, ularni qayta tashkil etish va tugatishning umumiy, huquqiy, iqtisodiy va ijtimoiy asoslarini belgilab beradi".

Qonun foyda olishni ko'zlab ish olib boradigan korxonalarning mustaqilligini ta'minlashga qaratilgan bo'lib, ularning huquqlari va masuliyatini belgilaydi, boshqa korxonalar va tashkilotlar, davlat hokimiyati va boshqaruv idoralari bilan munosabatlarini tartibga solib turadi.

Qonunning birinchi bo'limida "Umumiy qoidalar" xususida fikr yuritiladi. Jumladan, korxona va uning vazifalari, korxonaning turlari, xo'jalik uyushmalari, korxona to'g'risidagi qonunlarga tegishli masalalar yoritib berilgan.

Ikkinchi bo'limda korxonani barpo etish va uni ro'yxatdan o'tkazish tartibi belgilab berilgan. Unda korxona mol-mulk egasi yoki u vakil qilgan idora, korxona, tashkilot qaroriga yoki mehnat jamoasining qaroriga muvofiq bo'lmasa, ta'sis etuvchilar guruhi va ayrim ta'sis etuvchi shaxslar qarori bilan ushbu qonunda hamda O'zbekiston Respublikasining boshqa qonuniy hujjatlarida ko'zda tutilgan tartibda barpo etilishi mumkin.

Korxonaning asosiy maqsadi va vazifalari.

Har qanday korxonaning maqsadi - uning faoliyati asosida avvaldan fikran o'ylagan, pirovard natijaga erishishdir. Ishlab chiqarish jamoasi hisoblangan korxonaning niyati uning rivojini ob'ektivqonuniyatlarini va istiqbolini belgilash asosida amalga oshadi. Korxona o'z oldiga ongli ravishda maqsad qo'yib fikriy model yarata oladi va unda ob'yektiv sharoitlarni inobatga oladi.

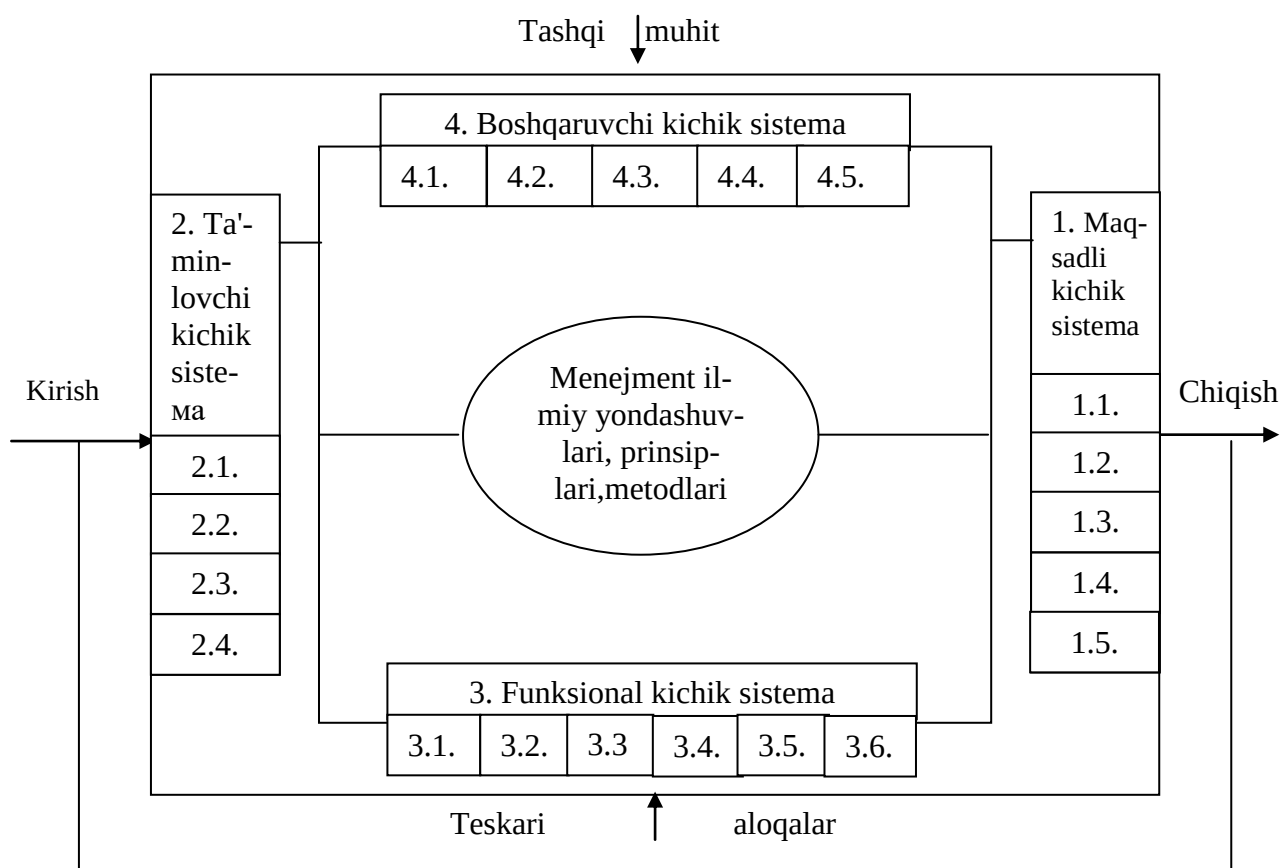
Korxonalar o'z maqsadlariga erishish uchun ma'lum vazifalarni bajaradilar. Masalan oziq-ovqat sanoati korxonalarining faoliyati hozirgi zamon shart-sharoitlari asosida quyidagi vazifalarni bajarishdan iborat:

- iste'molchilarning o'sib kelayotgan talablariga muvofiq yuqori sifatli mahsulotlar ishlab chiqarib, yetkazib berish;

- uzluksiz tarzda mehnat unumdorligini o‘stirib borish;
- har bir korxona mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish korxonaning rejada belgilangan topshiriqlarini o‘z vaqtida so‘zsiz bajarish;
- asosiy ishlab chiqarish fondlaridan unumliroq foydalanish;
- aylanma mablag‘laridan foydalanishini yaxshilash;
- xom-ashyo material resurslaridan tejamkorlik asosida foydalanish;
- muntazam ravishda mahsulot tannarxini pasaytirib, korxona rentabelligini oshirish;
- kadrlar madaniy - texnikaviy masalasi darajasini oshirish.

Korxona o‘z faoliyatini maqsadlarini ro‘yobga chiqarishga ishlab chiqarilayotgan mahsuloti, bajarilayotgan ishlari yoki ko‘rsatayotgan xizmatlariga bo‘lgan ehtiyojlarini qanoatlantirish hamda ana shuasosda mehnat jamoasi a‘zolarining iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarining hamda korxona mol-mulki egasining manfaatlarini ta‘minlash yo‘li bilan erishadi. Korxona o‘z asosiy faoliyatini o‘zining Ustavida ko‘zda tutilgan maqsadlar va vazifalarga muvofiq ravishda amalga oshiradi.

Korxona yoki tashkilot Ishlab chiqarish menejmenti sistemasining boshqarish tizimi asosida o‘z faoliyatini olib borish maqsadga muvofiq. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi yoki tashkilot boshqarish tizimi o‘z strukturasiga ega.



4–sxema. Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi (tizimi) strukturasini.

Ishlab chiqarish menejmenti sistemasi yoki tizimi strukturasi menejment ilmiy yondashishlari talablariga javob berishi kerak.

Bu sistema quyidagi kichik sistemalarni(tizimchalarni) o'z ichiga oladi:

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

- 1.1.bajariladigan ishlar va ishlab chiqariladigan mahsulot sifatini oshirish;
- 1.2.resurslardan tejamli foydalanish;
- 1.3.tovarni sotish bozorini kengaytirish;
- 1.4.ishlab chiqarishni texnik-tashkiliy rivojlantirish;
- 1.5.atrof muhitni muhofaza qilish va jamoa ijtimoiy rivojlanishi.

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

- 2.1.uslubiy ta'minot;
- 2.2.resurslar ta'minoti;
- 2.3.axborot ta'minoti;
- 2.4.huquqiy ta'minot.

3. Funksional kichik sistema, bu kichik sistema o'z navbatida quyidagi komponentlarni o'z ichiga oladi:

- 3.1.marketing;
- 3.2.rejalashtirish;
- 3.3.jarayonlarni tashkil etish ;
- 3.4.hisob va nazorat;
- 3.5.motivatsiya;
- 3.6.tartibga solish.

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

- 4.1.personalni boshqarish;
- 4.2.menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi;
- 4.3.boshqarish qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish;
- 4.4.qarorlarni qabul qilish tahlili;
- 4.5.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, xom-ashyo, 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, e'tirozlar va takliflar kiradi.

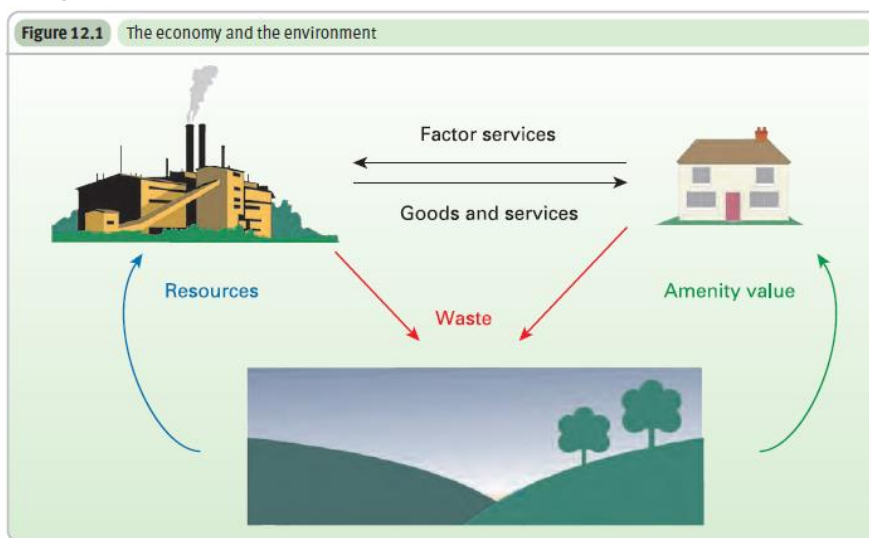
Ishlab chiqarish menejmenti sistemasini ko'rib chiqishda korxonada avval marketing izlanishlari asosida sistema "chiqishi" aniqlanishi keyin "tashqi muhit" va "kirish" tahlil qilinishi oxirgi bosqichda menejment sistemasiga "kirish" sifati darajasiga 4 ta kichik sistemalar bo'yicha "jarayon" sifatini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

2.2.Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi va ichki muhiti.

Tashkilot tashqi muhiti.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati faqat ichki o'zgaruvchilardan emas, balki tashqi omillardan ham ko'p jihatdan bog'liq. Zamonaviy tashkilotlar uchun tashqi muhitning tez o'zgarishlarini hisobga olishlari va ularga moslashishlari talab qilinadi. Tashqi muhit o'zgarishlari tashkilot ichida o'zgarishlarni amalga oshirishni taqozo etadi.⁸

Tashqi muhitning ta'siri⁹



Korxona, tashkilot faoliyati raqobatbardoshligiga ta'sir qiluvchi **tashqi muhit** komponentlari quyidagilar: makromuhit, mikromuhit, hudud infrastrukturasini.

Makromuhit mamlakat rivojlanishi turli sohalari bilan xarakterlanadi. Bu sohalarga quyidagi sohalar kiradi: xalqaro, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy-demografik, huquqiy, ekologik, tabiiy-iqlimiy, ilmiy-texnik, madaniy. O'z navbatida har qaysi

⁸ Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 61

⁹ Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 16 page

soha korxona, tashkilot, firma faoliyatiga bevosita yoki bilvosita ta'sir qiluvchi omillar bilan aniqlanadi.

Mamlakat iqtisodiy sohasi quyidagi omillar bilan aniqlanadi: mamlakat korxonalar sanoat mahsulotining raqobatchi tashqi bozorda solishtirma vazni; xuddi shunday ichki bozorda, tashqi iqtisodiy aloqalar o'zgarishi tendensiyalari, mamlakat byudjeti taqchilligi, inflyasiya o'rtacha yillik templari, xususiy mulkchilikning umumiy mulkchilikda solishtirma vazni, mamlakat eksportida xom ashyo resurslarining solishtirma vazni, soliq sistemasi va tashqi iqtisodiy faoliyat, mamlakat xalq xo'jaligi strukturasi, aholi daromadini taqsimlash strukturasi, mamlakat moliyaviy sistemasi rivojlanishi darajasi ko'rsatkichlari.

Hudud infrastrukturasini - bu qayerda korxona, tashkilot, firma territorial joylashgan bo'lsa uning samarali faoliyat ko'rsatishiga ta'sir qiladigan tarmoqlar. Infrastruktura tarmoqlariga quyidagilar kiradi:

- bozor infrastrukturasini;
- atrof tabiiy muhit monitoringi;
- sanoat; qurilish; sog'likni saqlash;
- fan va maorif; madaniyat;
- savdo; transport va aloqa;
- turar joy kommunal xo'jaligi;
- maishiy xizmat ko'rsatish;
- shahar atrofi qishloq xo'jaligi.

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

Korxona, tashkilot, firma samarali faoliyat ko'rsatishiga tashqi muhitning to'g'ri ta'sir qiluvchi omillariga yoki mikromuhit omillariga quyidagilar kiradi:

- ta'minotchilar;
- iste'molchilar
- raqobatchilar;
- aloqadagi auditoriyalar;
- marketing vositachilari;
- soliq sistemasi va tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha qonunchilik.

3-jadval

Firma mikromuhiti ko'rsatkichlari va omillari.

Mikromuhit omillari	Mikromuhit ko'rsatkichlari omillari
1. Ta'minotchilar (sistema kirishi)	1.1. Qabul qilinadigan xom ashyo va materiallar sifati integral ko'rsatkichi
	1.2. Buyumlar, ehtiyot qismlari sifati integral ko'rsatkichi.
	1.3. Firmaga kelib tushuvchi oborotlar sifati integral ko'rsatkichi.
	1.4. Firmaga kelib tushuvchi me'yoriy usul va texnik-iqtisodiy hujjatlar sifati integral ko'rsatkichi.
	1.5. Mutaxassislar tayyorlash sifati ko'rsatkichi.
	1.6. Xom ashyo va materiallar etkazib 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'zgarishini bashorati
	2.3. Iste'molchilar daromadi o'zgarishning bashorati
	2.4. Mamlakat va dunyo ichki bozori segmentatsiyasi belgilari ahamiyati va tarkibining o'zgarishining bashorati.
3. Raqobatchilar.	3.1. Raqobatchilar tovari raqobatbardoshligi va baho sifatini tahlil qilish.
	3.2. Asosiy raqobatchilar ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili.
	3.3. Asosiy raqobatchilar tovarlari bahosi va raqobatbardoshligining tahlili.
	3.4. Asosiy raqobatchilar bozor strategiyasini bashorat qilish.
4. Aloqador auditoriyalar	4.1. Hudud moliyaviy tashkilotlari ommaviy axborot vositasi, davlat va muassasalar, ijtimoiy tashkilotlarning, firma va uning tovariga munosabatlarining tahlili.
	4.2. Aloqadagi auditoriyalar bilan munosabatni yaxshilash bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish
5. Marketing vositachilari	5.1. Savdo vositachilari strukturasi tahlil qilish va ular bilan birga tovar harakati marketing strategiyasini aniqlash.
	5.2. Marketing xizmatlarini ko'rsatish bo'yicha agentlik aloqalarini yo'lga qo'yish.
	5.3. Moliya-kredit muassasalari bilan aloqalarni o'rganish.
6. Soliq sistemasi bo'yicha qonunchilik	6.1. Soliq sistemasi va tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha ma'lumotlarning shakllanishi
	6. 2. Firma ishi samaradorligigasoliq stavkasi bojxona poshlinasi, litsenziyalari va boshqa ko'rsatkichlar ta'sirining tahlili.
	6. 3. Soliq sistemasi va tashqi iqtisodiy faoliyat bo'yicha qonunchilikni takomillashtirish takliflarini tayyorlash

Korxona va tarmoqlarning rivojlanish darajasi, faoliyatining barqarorligi va samaradorligi, korxona, tashkilot firma joylashgan hudud infratuzilmasi uning ishi barqarorligiga avvalo, ijtimoiy-psixologik omillar, aholining jismoniy, ijtimoiy va madaniy ehtiyojlarini qondirish orqali, jamoadagi ruhiy-psixologik iqlim, aholi salomatligi orqali ta'sir ko'rsatadi.

Korxona, tashkilot, firma joylashgan hudud infratuzilmasi omillarining o'zaro ta'sir darajasini miqdor jihatidan o'lchash juda qiyin, chunki bu ta'sir murakkab xarakterga ega. Bu yerda mantiqiy zanjir quyidagicha; hudud infratuzilmasidagi tarmoqlar ishining rivojlanish darajasi, barqarorligi va samaradorligi qanchalik yuqori bo'lsa, jamoadagi ruhiy-psixologik iqlim shunchalik yaxshi (do'konlarda transport xarajatlari bo'lmaydi), ishchilarning malakasi darajasi yuqori (o'qitishning yuqori sifati), ishchining sog'lig'i yaxshi (hududning barcha tarmoqlari yaxshi ishlaydi). Bu ko'rsatkichlar qanchalik yaxshi bo'lsa, firma daromadlari shuncha yuqori bo'ladi va mahalliy byudjetga badallar ham ko'p tushadi. Keyingi omil hudud rivojlanishi imkoniyatlarini ochib beradi.

Tashqi muhitning oxirgi komponenti tashkilot mikromuhiti hisoblanadi.

Hudud makromuhiti va infratuzilmasining ko'rib chiqilgan omillari Korxona, tashkilot, firma faoliyati barqarorligi va samaradorligiga egri ta'sir ko'rsatadi, ular bilan korxona, tashkilot, firmaning o'zi boshqarish imkoniyatiga ega bo'lmaydi. Albatta, korxona, tashkilot, firmaning solishtirma og'irligi hudud yoki mamlakat umumiy ishlab chiqarishida qanchalik katta bo'lsa, firma tashqi muhitning bu shakliga shunchalik ko'p ta'sir ko'rsatadi va aksincha, tashqi muhit korxona, tashkilot, firmaga ham katta ta'sir ko'rsatadi.

Firma mikromuhiti omillariga quyidagilarni kiritish mumkin: ishlab chiqarilayotgan tovarlar bo'yicha firmaning bevosita raqobatchilari; vositachilarning barcha raqobatchilari ("kirish"); tizimning "kirish" va "chiqish"i bo'yicha firmaning marketing vositachilari; aloqador auditoriyalar (iste'molchilar jamiyati, nazorat organlari, kasaba uyushmalari, pressa va boshqalar). Tizimga "kirish" va "chiqish" bo'yicha raqobat qanchalik yuqori bo'lsa, firma tomonidan chiqarilayotgan tovarlarning raqobatbardoshligi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Firma vositachilarining raqobatchilari o'zi shartnoma imzolagan bevosita vositachilarning mazkur segmentidan "kelib chiqadi" va shu paytda uning "kirish"iga tegishli bo'ladi. Firmaning tovar ishlab chiqarish bo'yicha raqobatchilari ham uni mazkur segmentdan kelib chiqishida, qarshilik ko'rsatadi. Firmaning "kirish" va "chiqish"i bo'yicha marketing vositachilari unga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishda yordamlashadilar.

Tashqi muhitni aniqlash asosan, tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni hisobga olishni taqozo etadi. Masalan, Jerald Bell ta'rifiga ko'ra: «Tashkilot tashqi muhitiga iste'molchilar, raqobatchilar, hukumat muassasalari,

ta'minotchilar, moliya tashkilotlari va mehnat resurslari manbalari kabi tashkilot operatsiyalariga ta'sir etuvchi elementlar kiradi».

Tashqi muhitni aniqlashning bir uslubi omillarni ikki asosiy guruhga bo'lishdir: bevosita ta'sir muhiti va bilvosita ta'sir muhiti. Bevosita ta'sir muhiti omillariga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat boshqarish qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilar kiradi. Bilvosita ta'sir omillariga tashkilot operatsiyalariga to'g'ridan-to'g'ri va tez ta'sir etmaydigan, lekin baribir ta'sirga ega bo'lgan omillar kiradi. Ularga iqtisod holati, fan-texnika taraqqiyoti (FTT), ijtimoiy-madaniy va siyosiy o'zgarishlar, boshqa mamlakatlardagi voqealar kiradi.

Tashqi muhit xarakteristikalar:

1. Tashqi muhit omillarining o'zaro bog'liqligi – bu bir omil o'zgarishining boshqa omillarga ta'sir etish kuchi darajasidir.

2. Tashqi muhitning murakkabligi – tashkilot e'tiborga olishi kerak bo'lgan omillar soni, hamda har bir omilning variativlik (o'zgaruvchanlik) darajasi.

3. Muhitning harakatchanligi – bu tashkilot atrofida yuz beradigan o'zgarishlar tezligi. Ayrim tarmoqlarda texnologiya va raqobatli kurash parametrlari tezligi kuchli.

4. Tashqi muhitning noaniqligi – konkret omil to'g'risida tashkilot ega bo'lgan informatsiya miqdori funksiyasi, hamda bu informatsiyaga ishonchlilik funksiyasi hisoblanadi. Agar informatsiya kam va uning aniqligiga ishonch bo'lmasa muhit noaniq bo'ladi.

Endi har bir guruh omillarini ko'rib o'tamiz. Bevosita ta'sir muhiti:

Ta'minotchilar. Tashkilotning materiallar, jihozlar, energiya, kapital va ish kuchi bilan ta'minlaydigan boshqa tashkilotlar bilan bog'liqligi, muhitning tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati va operatsiyalariga bevosita ta'sir ko'rsatishi misolidir. Boshqa davlatlardan resurslar sotib olish narx, sifat va miqdor jihatidan qulay bo'lishi mumkin, lekin shuning bilan bir vaqtning o'zida almashish kurslari o'zgarishi yoki siyosiy notinchlik kabilar xavf solib turadi.

Qonunlar va davlat muassasalari. Ko'p qonunlar va davlat muassasalari tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotlar davlat chiqargan qonunlarga bo'ysunadi va ular asosida o'z faoliyatini olib boradi. Bundan tashqari tashkilotlar davlat boshqarish organlari talablarini ham bajarishi shart.

Iste'molchilar. Tashkilotning amalda yashab qolishi uning faoliyati natijalari iste'molchilarini topish va ularning ehtiyojini qondirishiga ko'p jihatdan bog'liq. Iste'molchilar, ular uchun qanday tovar va xizmatlar va qanday narxda kerakligi to'g'risida qaror qabul qilib, tashkilot uchun uning faoliyati natijalariga taalluqli bo'lgan hamma narsani aniqlab beradi. Iste'molchilar ehtiyojini qondirish zarurligi tashkilot ta'minotchilari bilan o'zaro bog'liqlikda ta'sir ko'rsatadi.

Raqobatchilar. Tashqi muhitning bu ta'sirini rad etish mumkin emas.

Tashkilot rahbariyati aniq biladiki, agar boshqa raqobatchilar kabi iste'molchilar ehtiyojini samarali qondirmasa, uzoq faoliyat ko'rsata olmaydi. Ko'p hollarda iste'molchilar emas, aynan raqobatchilar qanday mahsulotlar sotish va qanday narx belgilashni aniqlab beradilar.

Texnologiya. Texnologiya – ham ichki omil, ham tashqi omil hisoblanadi. Texnologik yangiliklar mahsulot, ish va xizmatlarning tayyorlanishi, sotilishi, eskirishi darajasi hamda o'xshash mahsulotlar haqida axborotlarning to'planishi, saqlanishi, tarqatilishi bilan bog'liq masalalarga ko'proq ta'sir etadi. Tashkilotlar raqobatchilaridan o'zib ketishi yoki hech bo'lmaganda ular bilan bir qatorda bo'lish uchun, faoliyati natijalari samaradorligiga bog'liq bo'lgan yangiliklar qo'llashi kerak.

Iqtisodiyot holati. Rahbariyat tashkilot operatsiyalariga iqtisodiyotning umumiy holati ta'sirini baholashni ham bilishi kerak. Jahon iqtisodi holati hamma resurslar qiymatiga va iste'molchilarning ma'lum tovar va xizmatlar sotib olish qobiliyatiga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, inflyasiya kutilsa, rahbariyat qo'shimcha resurslar sotib olish va ishchilar bilan vaqtinchalik ish haqi belgilash to'g'risida kelishishi mumkin. Bundan tashqari u qarz olishga qaror qilishi mumkin. Agar ishlab chiqarish tushishi kutilsa, aksincha zapaslarni kamaytirishga, ishchilarni qisqartirishga harakat qiladi. Iqtisodiyot holatidan bankdan kredit olish, soliqlarning kamaytirilishi bog'liq.

Xalqaro muhit. Xalqaro muhit har bir mamlakatda turlicha bo'lishi mumkin va rahbar buni hisobga olishi kerak. Xalqaro biznes amal qiladigan muhit omillari – madaniyat, iqtisod, qonunchilik, davlat boshqaruvi va siyosiy holat.

Ijtimoiy-madaniy omillar. Har qanday tashkilot hech bo'lmaganda bir madaniy muhitda amal qiladi. Shuning uchun ijtimoiy madaniy omillar – hayotiy qadriyatlar, urf-odatlar tashkilotga ta'sir ko'rsatadi. Masalan, qulay shartnomaga ega bo'lish uchun pora berish, raqobatchilar to'g'risida yolg'on mish-mishlar tarqatish axloqsizlik hisoblanadi, hatto ayrim hollarda ular noqonuniy deb hisoblanmasa ham.

Siyosiy omillar. Siyosiy holatning ayrim aspektlari rahbarlar uchun katta ahamiyatga ega. Ulardan biri – ma'muriyat, qonun chiqaruvchilar va sudning biznesga munosabati. Bu munosabatlar soliq tizimiga, soliq imtiyozlariga, iste'molchilarni himoya qilish qonunlariga, atrof-muhitni himoya qilish standartlariga, narx va ish haqini nazorat qilishga ta'sir ko'rsatadi.

Tashkilot ichki muhiti.

Tashkilot ichki muhitini ichki o'zgaruvchilar aniqlaydi. Ichki o'zgaruvchilar – bu tashkilot ichida bo'ladigan vaziyatli omillar. Ichki o'zgaruvchilar boshqarish qarorlari natijalaridir. Lekin bu hamma ichki o'zgaruvchilar rahbarlar tomonidan nazorat etiladi, degani emas. Odatda ichki o'zgaruvchi – bu rahbariyat o'z faoliyatida erishishi kerak bo'lgan bir holat yoki tadbir.

Tashkilotning asosiy o'zgaruvchilari bu maqsadlar, struktura, vazifa,

texnologiya va odamlar.

Maqsadlar. Tashkilotni maqsadlarga erishishda odamlarni birgalikda ishini bajarishga imkon beradigan vosita sifatida qarash mumkin. Maqsad – bu guruh birga ishlab, erishishga intiladigan konkret oxirgi holat yoki ko'zda tutilgan natija hisoblanadi. Rejalashtirish jarayonida rahbariyat maqsadlarini ko'zlaydi va ularni tashkilotning hamma a'zolariga yetkazadi. Bu jarayon kuchli muvofiqlashtirish mexanizmi hisoblanadi, chunki u butun jamoaga nimaga intilishlari kerakligini ko'rsatib beradi.

Tashkilotda maqsadlar turlicha bo'lishi mumkin, ayniqsa bu turli tipdagi tashkilotlarga taalluqli. Biznes bilan shug'ullanadigan tashkilotlar o'z faoliyatini, asosan, xarajatlar va olinadigan foyda chegaralarida ma'lum tovarlarni yaratishga qaratishadi. Bu vazifa ularning rentabellikni va unumdorlikni oshirish maqsadlarida aks etadi. Davlat tashkilotlari, o'quv muassasalari foyda olmaydi, lekin ularni xarajatlar hayajonlantiradi. Bu esa ma'lum byudjet cheklanmalari chegarasida o'z xizmatlarini ko'rsatish uchun zamin yaratadigan maqsadlar to'plamida ifodalanadi.

Bundan tashqari yirik korxonalar ko'p maqsadlarga ega bo'lishadi. Masalan, foyda olish uchun, biznes bozor hissasini oshirish, yangi mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar sifati, rahbarlarni tayyorlash va hatto ijtimoiy mas'uliyatlilik kabi maqsadlarni qo'yishi kerak. Butun tashkilot kabi, tashkilot bo'limlari ham o'z maqsadlariga ega bo'lishlari kerak.

Struktura. Rasmiy tashkilotlar bir qancha boshqaruv pog'onalari va bo'linmalaridan iborat. *Boshqaruvning funksional sohasi* termini butun tashkilot uchun bo'linma bajaradigan ishga taalluqlidir, masalan, marketing, moliya va h.k. Tashkilot strukturasida – boshqaruv pog'onalari va funksional sohalarning mantiqan tuzilgan shakli bo'lib, unda tashkilot maqsadlariga samarali erishish ta'minlanadi. Rahbariyatning struktura to'g'risidagi qarori asosida har bir lavozim tashkilot maqsadlariga erishishda zarur hissa qo'shadigan bir qancha vazifalarni qamraydi ¹⁰.

Tashkilot strukturasiga taalluqli bo'lgan ikki asosiy konsepsiya mavjuddir: *ixtisosli mehnat taqsimoti* hamda *nazorat sohasi*.

Mehnat taqsimoti har qanday tashkilotda mavjuddir. Mehnat taqsimoti ishning mavjud ishlovchilar o'rtasida to'g'ri kelgancha taqsimlanishini bildirmaydi. *Ixtisosli mehnat taqsimoti* – ma'lum ishini mutaxassisga biriktirish, ya'ni butun tashkilot nuqtai-nazaridan ishini hammadan yaxshi bajarishga qodir kishilarga biriktirish. Boshqarish mehnatini marketing, moliya va ishlab chiqarish bo'yicha mutaxassislarga taqsimlash bunga misol bo'ladi.

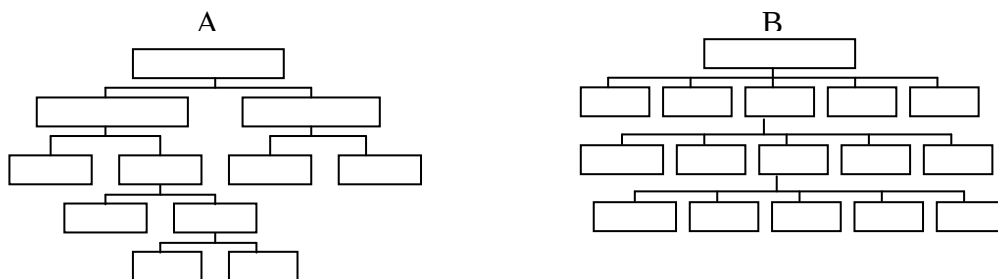
Barcha tashkilotlarda mutaxassislik bo'yicha gorizontaal mehnat taqsimoti mavjud. Agar tashkilot yetarli darajada yirik bo'lsa mutaxassislarni odatda funksional

¹⁰Principles of management. The Saylor Foundation. Page 233.

sohalar chegarasida guruhlarga bo'lishadi. Funktsional sohalarni tanlash tashkilotning asosiy strukturasi aniqlab beradi va uning muvaffaqiyatli faoliyatini ta'minlaydi. Yuqoridan pastga, to tashkilotning eng quyi bosqichigacha, odamlar o'rtasida mehnatni taqsimlash uslublarining samaradorligi va maqsadga muvofiqligi, ko'p hollarda, raqobatchilariga nisbatan tashkilot qanchalik unumli ekanligini aniqlab beradi. Vertikal mehnat taqsimoti ham bu borada katta ahamiyatga ega.

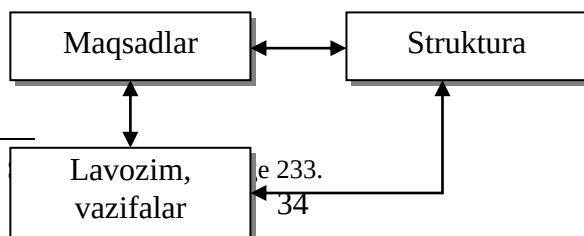
Vertikal mehnat taqsimoti, ya'ni muvofiqlashtirish bo'yicha ishni bevosita topshiriqlarni bajarishdan ajratilishi muvaffaqiyatli jamoaviy faoliyat uchun zarurdir. Tashkilotda mehnatni vertikal taqsimlash boshqaruv pog'onalari ierarxiyasini ko'rsatadi. Bunday ierarxiyaning asosiy tavsifi rasmiy ravishda har bir pog'onada shaxslarning kimgadir bo'ysunishidir. Boshqarishning yuqori pog'onasida turgan shaxs turli funksional sohalardagi bir nechta o'rta pog'ona rahbarlarini boshqaradi. O'rta pog'ona rahbarlari esa o'z navbatida bir nechta chiziqli rahbarlar faoliyatini boshqarishi mumkin. Ierarxiya butun tashkilotni, to boshqarilmaydigan personal darajasigacha qamrab oladi.

Bir rahbarga bo'ysungan shaxslar soni nazorat sohasini ko'rsatadi. *Nazorat sohasi* – bu tashkiliy strukturaning muhim qismidir. Agar bir rahbarga ko'p odamlar bo'ysunadigan bo'lsa, tekis boshqarish strukturasi beradigan keng nazorat sohasi to'g'risida gapirishimiz mumkin (B). Agar nazorat sohasi tor bo'lsa, ya'ni har bir rahbarga kam odam bo'ysunsa, unda ko'p pog'onali struktura deyish mumkin.



5-sxema. Tashkilotning ko'p pog'onali va tekis strukturalari.

Vazifa – bu avvaldan belgilangan uslubda va muhlatda bajarilishi kerak bo'lgan ish yoki ishning bir qismi. Texnik nuqtai nazardan, vazifa xizmatchiga emas, balki uning lavozimiga qaratiladi. Rahbariyatning struktura to'g'risidagi qarori asosida har bir lavozim tashkilot maqsadlariga erishishda zarur hissa qo'shadigan bir qancha vazifalarni qamraydi (2.2- sxema)¹¹. Agar vazifa o'z vaqtida va belgilangan uslubda bajarilsa, tashkilot muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadi.

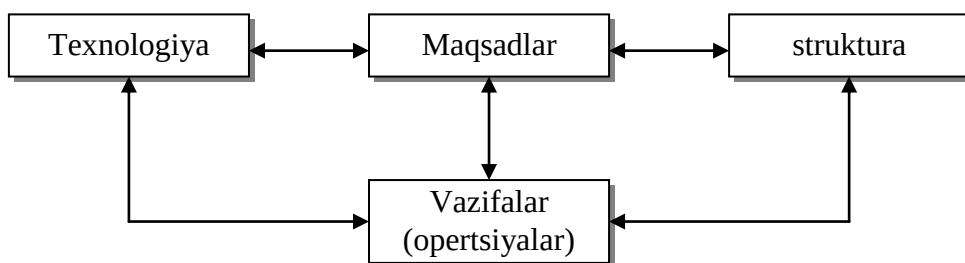


¹¹Principles of management. The

6-sxema. Lavoziylar, struktura va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi

Tashkilot vazifalari an'anaviy tarzda uch kategoriyaga bo'linadi: odamlar bilan, buyumlar (mashina, xom ashyo) bilan hamda axborot bilan ishlash.

Texnologiya – bu birlamchi materialni (xoh odamlar, axborot, moddiy buyumlar bo'lsin) muvofiq mahsulot yoki xizmatga aylantirish jarayon ketma-ketligi. Texnologiya va vazifa o'zaro bog'liq. Ko'pgina yangi industrial iqtisodiyotga ega mamlakatlar asosiy e'tiborni sarflanadigan resurslarni tejash va kamchiqimli mahsulotlar ishlab chiqarishga yo'naltiradi¹². Vazifani bajarish ma'lum texnologiyani qo'llashni talab etadi (2.3- sxema).



7-sxema. Texnologiyalar, vazifalar, struktura va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi.

Ushbu o'zgaruvchining boshqaruvga ta'siri texnologiyadagi uch burilish bilan bilan aniqlangan: sanoat revolyusiyasi, standartlashtirish va mexanizatsiyalashtirish, konveyerlarni joriy qilish.

Standartlashtirish, mexanizatsiyalashtirish va konveyerlarni qo'llash nafaqat lavozim majburiyatlari va vazifalarga, ish mazmuniga, balki to'la boshqarishga ham katta ta'sir ko'rsatdi. Ular va undan keyingi innovatsiyalar natijasida texnologiya va vazifalar tashkiliy samaradorlikka katta ta'sir ko'rsatdi.

Djoan Vudvord bo'yicha texnologiya klassifikatsiyasi:

1. Yakka, kam seriyali yoki individual ishlab chiqarish, unda bir vaqtning o'zida bir xil mahsulotlarning faqatgina bir yoki kam seriyasi ishlab chiqariladi.
2. Ommaviy yoki yirik seriyali ishlab chiqarish. Bu bir-biriga juda o'xshash bo'lgan katta miqdordagi mahsulotlarni ishlab chiqarishda qo'llaniladi.
3. To'xtovsiz ishlab chiqarish, avtomatlashtirilgan jihozlardan foydalaniladi.

Djeyms Tompson bo'yicha texnologiya klassifikatsiyasi:

¹² Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 343 page

1. Ko'p zvenoli texnologiyalar – ketma-ket bajarilishi kerak bo'lgan vazifalar bilan xarakterlanadi. Masalan, ommaviy ishlab chiqarishning yig'uv liniyalari.

2. Vositali texnologiyalar – odamlar guruhi uchrashuvlari (mijozlar, xaridorlar) bilan xarakterlanadi. Masalan, bank ishi – bu vositali texnologiya.

3. Intensiv texnologiya – ishlab chiqarishda ishlatiladigan materialga ma'lum o'zgarishlarni amalga oshirish uchun maxsus uslub va xizmatlarni qo'llash. Masalan, filmni tahrirlash.

Texnologiyalarning biron bir turi ham mukammal sanalmaydi, har biri ma'lum afzalliklarga ega va ayrim maqsadlarni amalga oshirishda samarali bo'lishi mumkin.

Odamlar o'z tanlovi bilan u yoki bu texnologiyaning loyiqqligini aniqlab berishadi. Tashkilot ichida odamlar ma'lum vazifa va tanlangan texnologiyaning mosligini aniqlashda muhim omil hisoblanadi.

Odamlar – har qanday boshqarish modelida markaziy omil hisoblanadi.

Boshqaruvga vaziyatli yondashuvda inson omilining uch asosiy aspekti e'tiborga loyiq: alohida odamlar xatti-harakati, odamlarning guruhdagi xatti-harakati, hamda rahbar xatti-harakatining xarakteri, ya'ni menejerning lider rolidagi faoliyati va uning alohida odamlar va guruhlar xatti-harakatiga ta'siri. Inson omilini tushunish va muvaffaqiyatli boshqarish juda murakkab.

Inson o'zini jamiyatda va ishda qanday tutishi shaxsning individual xarakteristikalarini va tashqi muhitning o'zaro murakkab birligi oqibatidan bog'liq. Jahonda bir xil xarakter elementlari to'plamiga ega bo'lgan ikki kishi yo'q. Bunday to'plamlar soni cheksiz ko'pdir va bundan kelib chiqadiki, ikki kishining bir holatning o'zida bir xil xatti-harakat qilish ehtimoli nolga teng.

Individual xatti-harakatning rahbar uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan tomonlari: qobiliyat, moyillik, iste'dod, ehtiyojlar, xatti-harakatlar natijalarini kutmoq, idroklash, munosabat, nuqtai-nazar, qadr-qiymat.

Qobiliyat. Odamlar bir-biridan aniq farq qilishning asosiy sohalaridan biri ularning individual qobiliyatlari, insonga xos sifatlar hisoblanadi. Ayrim odamlarda boshqalarga nisbatan ba'zi ishlarni bajarishda qobiliyat ancha katta. Qobiliyatdagi bunday farqlar ko'pincha irsiy xususiyatlar bilan bog'liq, masalan, intellektual qobiliyat, jismoniy kuch-quvvat. Lekin, odatda qobiliyat tajriba asosida shakllanadi. Tashkilotlar doimo qobiliyatdagi farqlardan foydalanib, alohida ishlovchiga topshiriqni belgilab berishadi. Boshqalardan o'z qobiliyati bilan ustun turadigan inson o'zgalarga nisbatan ishini yaxshiroq bajaradi deb taxmin qilish mumkin. Lekin amalda inson xatti-harakatiga taxmin qilinganga nisbatan boshqacha ish tutishga majbur qiladigan boshqa omillar ham ta'sir ko'rsatadi.

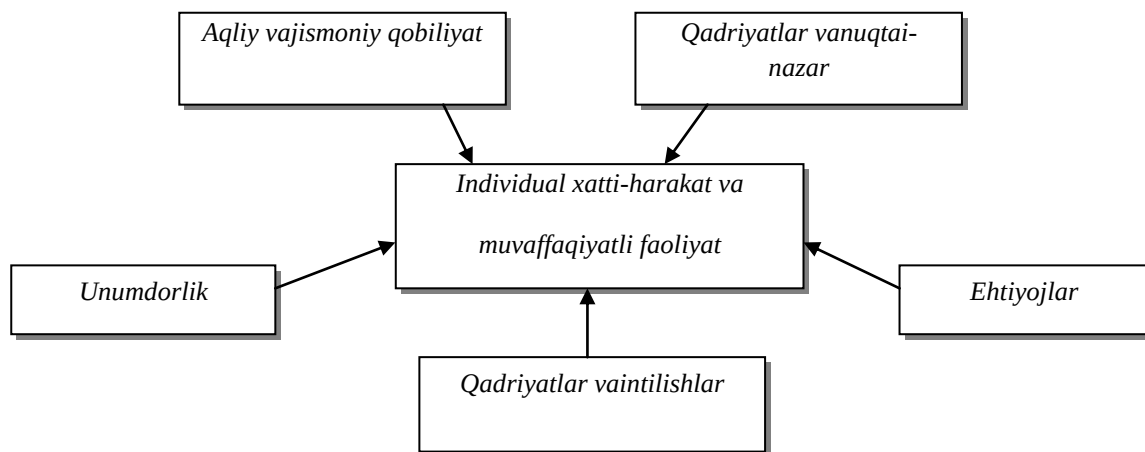
Moyillik va iste'dod. Intilish va iste'dod qobiliyat bilan uzviy bog'liqdir. Intilish – kishining ma'lum bir konkret ishini bajarishga nisbatan mavjud imkoniyatlaridir. Tug'ma sifatlar va shuningdek, egallangan tajribaning uyg'unlashuvi natijasi bo'la

turib, intilish va iste'dod ma'lum sohalarda iqtidor (talant) kabi namoyon bo'ladi. Iste'dodning ta'siri ko'p hollarda musiqa va sport kabi sohalarda ko'zga tashlanadi. Masalan, mashhur sport ustalari yangi sport turi bilan shug'ullanishni boshlashlari va bunda eng dastlabki qadamlardayoq muvaffaqiyatli ulgurushlari mumkin. Ma'lum sohalarda intilish odatda konkret faoliyatlarni samarali bajarishda qobiliyatlarni ishga solishni engillashtiradi.

Ehtiyojlar. Ehtiyojlar psixologik va fiziologik jihatdan nimanidir etishmasligini his qilishdir. Biz hozircha fiziologik (oziqlanishga, ichimlikka, boshpanaga va boshqalarga ehtiyoj) va psixologik ehtiyojlar mavjud ekanligini eslatib o'tamiz, xolos. Ko'pgina odamlar hokimiyatga va ta'sir ko'rsatish kabi ehtiyojlarga ega, lekin bu ehtiyojlar asosiy ehtiyojlar qoniqtirilmay turib uzoq vaqtgacha namoyon bo'lmasligi mumkin. Agarda ular qoniqtirilmasa, odam o'zi anglamagan holda ularni qoniqtirilishiga intilishi mumkin.

Boshqarish nuqtai-nazaridan tashkilot shunday vaziyatni shakllantirishga harakat qilishi kerakki, buning natijasida ishlovchilar ehtiyojlarining qondirilishi tashkilot maqsadlarini amalga oshirilishiga olib kelsin.

Idroklash. Idroklashni biz his etishdan olinadigan rag'batlanishni intellektual anglash sifatida ta'riflaymiz. Odamlar ularning atrofida haqiqatda nima sodir bo'layotganiga sezgirlik ko'rsatmaydilar, balki nimani ular haqiqat sifatida idroklayotganlariga e'tibor beradilar. Masalan, oddiy o'rgimchakning hech qanday xavfi yo'q, lekin ba'zi odamlar undan juda qo'rqishadi. Bir narsani bir xil idroklaydigan ikki kishi mavjud emas.



8- sxema. Individual xatti-harakat va muvaffaqiyatli faoliyatga ta'sir etuvchi omillar.

Idroklash ma'lum vaziyatda inson ehtiyoj sezayotganligi qanday ekanligini aniqlab beradi. Haqiqatda yuz berayotgan holat, inson xatti-harakatiga u qanday idroklanayotganidan bog'liq ravishda ta'sir ko'rsatadi. Agar rahbariyat ishlovchilar tashkilot maqsadlariga erishishga intilishlarini xohlasa, unda ishlovchilarga bunday xatti-harakat ularning individual ehtiyojlarini qondirishini yetkazishi kerak. Toki

ishlovchilar buni idroklab, rahbariyatga ishonmasa, kerakli holda o'zlarini tutishmaydi.

Munosabat. Nuqtai nazar. Odamlar orasidagi farqning yana bir tomoni – ularning biron-bir narsaga munosabati yoki ijtimoiy shakllanishidir. Munosabatlar bizning atrof-muhitni noob'yektiv idroklashimizni shakllantiradi va shu tariqa hatti-harakatga ta'sir ko'rsatadi. Ayollar yaxshi xodim emas degan nuqtai-nazarga ega bo'lgan odamlar, ayollarning hamma xatolarini bo'rtirib ko'rsatishga harakat qilishadi va ularning yaxshi xodim ekanligi to'g'risidagi isbotlarni idroklay olishmaydi.

Qadriyatlar. Munosabat – alohida e'tiqod bo'lsa, qadriyatlar umumiy e'tiqod, hayotda nima yaxshi va nima yomon, nimaga beparvo to'g'risida ishonchdir. «Qo'l mehnatini yoqtirmayman» – bu munosabat to'g'risidagi ibora. «O'z qo'li bilan bajarilgan mehnat – eng olijanob mehnat shaklidir», – bu qadriyat iborasi hisoblanadi. Qadriyatlar, hamma individual xarakteristikalar kabi o'rganish, o'qish vositasida egallanadi. Unga maktabda, ota-onalar tarbiyasi orqali o'rganiladi.

Har qanday tashkilot, ongli yoki ongsiz ravishda, o'zining qadriyatlari tizimini shakllantiradi. Bu tizim tashkilotning tashkiliy madaniyati va axloqini tashkil etadi.

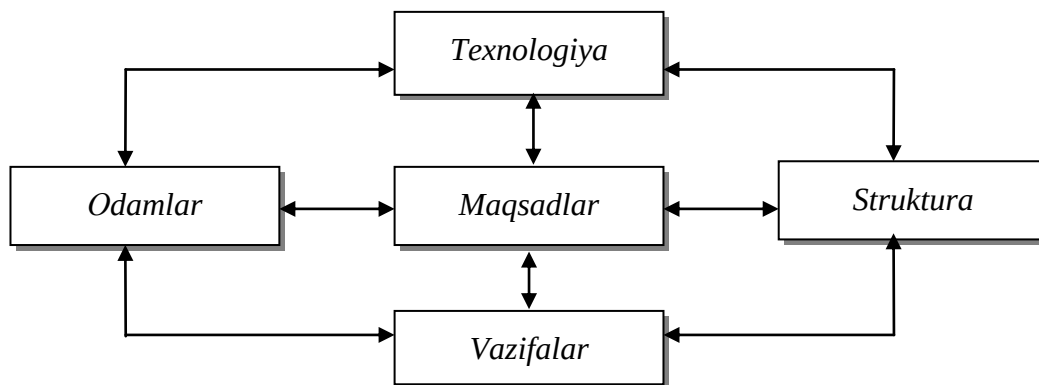
Rahbariyat tashkil etadigan muhit ishlovchi xatti-harakatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun rahbarlar bu muhitni tashkilotning maqsadlariga erishishiga ko'maklashishiga qaratishi kerak.

Ishchi muhit – bu boshqarish jarayoni yordamida tashkilotning ehtiyojlariga moslashgan hamma ichki o'zgaruvchilarning to'plami. Muhitning ikki aspekti: guruh va boshqarish sardorligi ishlovchi xatti-harakati xarakteriga katta ta'sir ko'rsatadi.

Guruhlar alohida odamlar xatti-harakatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Guruh normalari – ma'lum sharoitlarda qabul qilingan xatti-harakat standartlaridir. Qanchalik inson o'zining guruhga taalluqli ekanligini qadrlasa, shunchalik uning xatti-harakati guruh normalariga mos tushadi. Guruh normalari tashkilotning maqsadlariga erishishiga ko'maklashishi yoki to'sqinlik qilishi mumkin. Rasmiy tashkilotning maqsadlariga erishishni ta'minlaydigan normaga misol bo'lib, guruh ichidagi yuqori jamoachilik, ochiq muloqot hisoblanadi. Tashkilot maqsadlariga erishishga to'sqinlik qiladigan guruh normalariga paxta terimida yaxshi terimchini «kombayn» deb nomlash misol bo'lishi mumkin.

Liderlik – bu odamlarni ma'lum tarzda o'zini tutishga majbur etib, ularning xatti-harakatiga ta'sir etishda rahbar tomonidan qo'llanadigan vositadir. Tashkilot sharoitida liderlikka nisbatan bir qancha nuqtai-nazar mavjud. Ulardan biri liderlik uslubidir. Liderlik uslubi menejerning dunyoqarashini, xodimlarga munosabatini, o'z-o'ziga baho berishini aks ettiradi. Menejer qo'llaydigan liderlik uslubidan maqsadlarga erishishda ishlovchilar kuch-g'ayratini yo'naltirish, nizoli holatlarni yechish katta bog'liq.

Barcha ichki o'zgaruvchilar o'zaro bog'liq bo'ladi.



9- sxema .Ichki o'zgaruvchilarning o'zaro bog'liqligi.

Bu omillar boshqarish amaliyotida bir-biridan ajratilgan holda alohida qurilmaydi. Bir ichki o'zgaruvchining o'zgarishi boshqalariga ham ta'sir ko'rsatadi. Boshqa o'zgaruvchilarning o'zgarishlari esa to'liqsimon ravishda qaytib, avvalgi o'zgarishlardan ham yuqori darajada ta'sir ko'rsatishi mumkin.

2.3.Maqsadli va ta'minlovchi tizimchalar(kichik sistemalar).

Maqsadli kichik sistema komponentlari bo'lib quyidagilar hisoblandi:

- ishlab chiqariladigan tovarlar va bajariladigan xizmatlar sifatini oshirish;
- resurslardan oqilona foydalanish;
- sotish bozorini kengaytirish;
- ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish;
- mehnat jamoasini ijtimoiy rivojlanishi;
- tabiiy atrof-muhitni muhofaza qilish.

Maqsadli kichik sistemasi besh komponentlarining 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 ob'yekt bilan taqqoslanganda unga nisbatan ma'lum bir iste'molni qoniqish darajasini xarakterlovchi ob'yektiv xossadir. Raqobatbardoshlik bozorda ob'yekt bilan taqqoslaganda raqobatni sarflash, saqlash qobiliyatini aniqlaydi. Iste'molchilar daromadiga bog'lik holda raqobatbardoshlik aniq ob'yektlar turlari bo'yicha shakllanadi: o'rta sifatdagi ob'yekt-past daromadli iste'molchilar uchun:yuqori sifatdagi ob'yektlar - o'rta daromadli ommaviy iste'molchilar uchun: juda yuqori sifatdagi ob'yektlar-yuqori daromadli iste'molchilar uchun. Raqobatbardosh ob'yektlar ishlab chiqarishiga erishish asosiy omillari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. Ob'yektlarni ishlab chiqish va loyihalash, menejment metodlari va prinsiplari, ilmiy yondashishilarning qo'llanishini son jihatdan aniqlovchi menejment sistemasining sifati.

2. Loyihaviy - konstruktorlik hujjatlarda ko'rsatkichlar optimalligi, ishonchliligi va progressivligi jihatidan ob'yektni ishlab chiqish sifati.

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

4. Ob'yektni normativ xizmat qilish muddatida uni o'rnatish, ko'chirish, remont va ekspluatatsiya qilish uchun iste'molchi xarajatlari (ob'yekt qiymati).

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

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

Foydali samara-bu aniq iste'molchi bilan yoki aniq ishni bajarish uchun foydalaniladigan ob'yekt majmuasi, sifat esa - bu bir necha iste'molchilar guruhi uchun potensial foydali samara. Foydali samara- ob'yekt, tovarning bir tomoni, boshqa tomoni bo'lib esa, ob'yektdan foydali samara olish uchun ob'yektning hayotiy davriga sarflanadigan umumiy xarajatlar hisoblanadi. Bir parametrlil ob'yektlar raqobatbardoshlik miqdoriy bahosi (ms: mashina va jihozlar uchun) quyidagi formula orqali amalga oshiriladi.

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

bu yerda:

$K_{a.o.}$ - aniq bozorda tahlil qilinadigan ob'yekt namunasi raqobatbardoshligi birlik ulushi.

$E_{a.o.}$ - aniq bozorda tahlil qilinadigan ob'yekt namunasi samaradorligi, foydali samara birligi (valyuta birligi)

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

K_1, K_2, K_p - firma raqobatchi afzalliklari omillarini inobatga oluvchi koeffitsientlar.

Bir parametrlil mashinalar foydali samarasi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$\Pi.c. = \sum_{t=1}^T \Pi_q \cdot \Phi_2 \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot \dots K_n$$

bu erda:

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_p - iste'molchi talablariga javob bermaydigan mashina sifatiy ko'rsatkichlarini xarakterlovchi koeffitsientlar.

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

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. Tovarning ekologikligi - ekologiklik ko'rsatkichi - tovar sifati darajasini aniqlovchi muhim bir xususiyati. Bularga odam va hayvonot dunyosi salomatligiga, tabiatga, suvga, tuproqqa, havo basseytiga ob'ektning xavfli ta'sirini ko'rsatuvchi ko'rsatkichlar

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

5. Tovarning texnologiklik ko'rsatkichlari. Texnologik-ob'yektning ishlab chiqarishni rivojlantirish, texnologiyalari asosida tashkil kilish, texnik xizmat ko'rsatish xususiyatlarini aniqlaydi.

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

7. Tovarning patentli, huquqiy ko'rsatkichlari.

Tovarning patentli - huquqiy darajasi patent muhofazasi ko'rsatkichi yordamida baholanadi. Tovarning patentli huquqiy ko'rsatkichlari orqali tovarning ichki va tashqi bozorda sotilishi, ratsionalizatorlik va ixtirochilik asosida uning patentlariga ega bo'lishi va boshqalar ifodalanadi.

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 sistemasi 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.

Resurslar quyidagi turlari mavjud:

- mehnat resurslari - sanoat ishlab chiqarish personali va nosanoat personal;
- moddiy resurslar - xom ashyo 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 o'z ichiga quyidagilarni 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 quyidagi resurslar: tovarlar ishlab chiqarish, xizmatlar bajarish uchun jalb qilingan resurslar, bevosita tovarlarni tayyorlash, xizmat ko'rsatish, remont- ekspluatatsiya ehtiyojlari uchun resurslar, kapital qurilish uchun yangi qurilishga ishlab chiqarishni kengaytirish, texnik qayta jihozlash, rekonstruksiya resurslari;

- sanab o'tilgan yo'nalishlarning biri bo'yicha resurslardan foydalanish;
- resurslarning tiklanishi;
- resurslarni hisobdan chiqarish.

Resurslardan foydalanishni yaxshilash omillari quyidagilar:

- resurslar harakati jarayonida menejment ilmiy yondashuvlar va prinsiplarini qo'llash;
- me'yorlantirish, modellashtirish, bashorat qilish, omillar bilan funksional qiymat tahlilini amalga oshirish, optimizatsiya bo'yicha tadbirlarini iqtisodiy asoslash, balans metodlari va boshqa metodlarini qo'llash yo'llari orqali resurslarning shakllanishi va ulardan foydalanishni optimizatsiyalash;
- 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 quyidagilar:

- xom- ashyo tovar birjalari orqali;
- to'g'ri aloqalar, kim oshdi savdolari, tanlov, ko'riklar;

- shaxsiy ishlab chiqarish;
- homiylik.

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

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

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. Ob'yekt bo'yicha-tovar sifati ko'rsatkichlari, uning resurslar sig'imi, bozor infrastrukturasini, ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasi, jamoa ijtimoiy rivojlanishi, atrof muhitni muhofaza qilish parametrlari ko'rsatkichlari

2. Menejment sistemasi kichik sistemasiga 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 va noverbal axborot

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

5. Uzatish usuli bo'yicha-sputnikli, 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. Ob'yekt hayotiy davri bosqichi bo'yicha- marketing, ilmiy konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishni tashkiliy texnik tayyorlash bosqichi bo'yicha

9. Boshqarish ob'yektining sub'yektga 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 aktualligi.

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. Menejment sistemasining huquqiy ta‘minlanishi quyidagi yo‘nalishlar bo‘yicha amalga oshiriladi:

- mamlakat iqtisodi faoliyati huquqiy savollari;
- standartizatsiya, metrologiya, tovarlar va xizmatlar sertifikatlar, 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. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalari.

Ishlab chiqarishni boshqarish. Ob‘yektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan, har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo‘ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqarish ham ikki asosiy turga bo‘linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o‘z navbatida, bir necha xillarga bo‘linadi. Masalan, jonli tabiatni boshqarish:

- jamiyatni boshqarish;
- jamoat tashkilotlarini boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish kabilarga bo‘linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob‘yektiv zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma‘lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o‘rtasida uyg‘unlik o‘rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funksiyalarni bajaradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqaruvda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;
- tashkiliy-texnik tomonlar farqlanadi.

Bu har ikkala tomon o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishni, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo'linadi. Hududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv: tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxona nuqtai-nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Korxonani boshqarish – bu xo'jalik rahbar organlari, korxona ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir.

Moddiy dunyo ko'plab tizimlar majmuidan iborat. «Tizim» so'zi yunon tilidan tarjima qilinganda bir necha qism va elementlardan iborat yaxlit, bir butun degan ma'noni anglatadi.

O'zaro bevosita yoki bilvosita bog'liq bo'lgan elementlar to'plami tizim deb ataladi. Tizim tarkibidagi ixtiyoriy elementga ko'rsatilgan ta'sir unga bog'liq bo'lgan boshqa elementlarga ham ta'sir etadi.

Tizimni tashkil etuvchi elementlarga nisbatan amalga oshirilgan maqsadga yo'naltirilgan ta'sir tizimni boshqarish deb ataladi. Tizimlar turli shakllarda namoyon bo'ladi, bular: texnik, texnologik, biologik, iqtisodiy, axborot, ijtimoiy va boshqalar. Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson eng asosiy omil sifatida qatnashadi. Ravshanki, ijtimoiy-iqtisodiy tizim negizida insonning ijtimoiy jamoa va shaxsiy qiziqishlari yotadi.

Ishlab chiqarishning tarkibiy tuzilmalarida esa turli ishlab chiqarish elementlari yotadi (ishchi o'rni, brigada, korporatsiya, uchastka, sex, korxona, hissadorlik jamiyati, assotsiatsiya, vazirliklar).

Ishlab chiqarishning asosiy bo'lagi korxona va hissadorlik jamiyatlaridir. Korxona yuridik shaxs sifatida, mulkchilikning turli shakllari asosida ishlab chiqaruvchi, mahsulotni sotish va xizmat ko'rsatish huquqiga ega mustaqil xo'jalik sub'ekti sifatida namoyon bo'ladi.

Korxona boshlang'ich ishlab chiqarish bo'g'ini sifatida o'z faoliyatini sanoat tarmoqlari, qishloq xo'jaligi, qurilish, transport, aloqa, fan, ilmiy tadqiqot, savdo, lizing, xizmat ko'rsatish sohalari va boshqalarda yuritadi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar. Harqanday ishlab chiqarish, bajariladigan ish, xizmat ko'rsatish negizlari ikki tizim ko'rinishida namoyon bo'ladi: boshqariladigan ob'yekt va boshqariluvchi sub'yekt tizimlaridan tashkil topadi.

Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa xodimlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Ular doimo iqtisodiy va ijtimoiy, texnik va texnologik rivojlanishdadir.

Boshqariluvchi va boshqaruv ob'yekti ko'p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo'lib, u:

- moddiy texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlar);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga qo'yish, o'qitish va hokazo);
- xizmat ko'rsatishni tashkil qilish (energiya, ta'mirlash, tashish va h.k.z.);
- ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o'z ichiga oladi.

Boshqaruvchi yoki boshqaruv sub'yekti – bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob'yektga ta'sir o'tkazadi. Boshqarish ob'yektlari bo'lmasa, uning sub'yektlari ham bo'lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, **korxona bo'g'inida** sub'yekt bo'lib, shu korxonaning direktori va unga bo'ysunuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Ob'yekt bo'lib, shu korxonadagi barcha sexlar va uchastkalar hisoblanadi.

Sex bo'g'inida sub'yekt bo'lib, sex boshlig'i va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob'ektni esa barcha sexlar tashkil etadi.

Uchastka bo'g'inida boshqariluvchi ob'yektga ishchilarning ish o'rinlari kiradi. Boshqaruv sub'yekti bo'lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi.

Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo'lib, u boshqa ko'rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya'ni buyumni boshqarish deyiladi.

4-jadval

***Ishlab chiqarishni boshqarishda «ob'yekt» va «sub'yekt»
tushunchalari.***

<i>Ishlab chiqarish bo'g'inlari</i>	<i>Boshqariluvchi tizim (ob'yekt)</i>	<i>Boshqaruvchi tizim (sub'yekt)</i>
Korxonada	sexlar, uchastkalar	direktor va unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Sexda	Uchastkalar	sex boshlig'i unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	ishchilarning ish joylari	uchastka boshlig'i unga bo'ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	mehnat vositalari	ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

Boshqaruvning har ikkala tizimi o'zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta'sir ko'rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta'sir ko'rsatgan holda uning tarkibini o'zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta'sir ko'rsatadi.

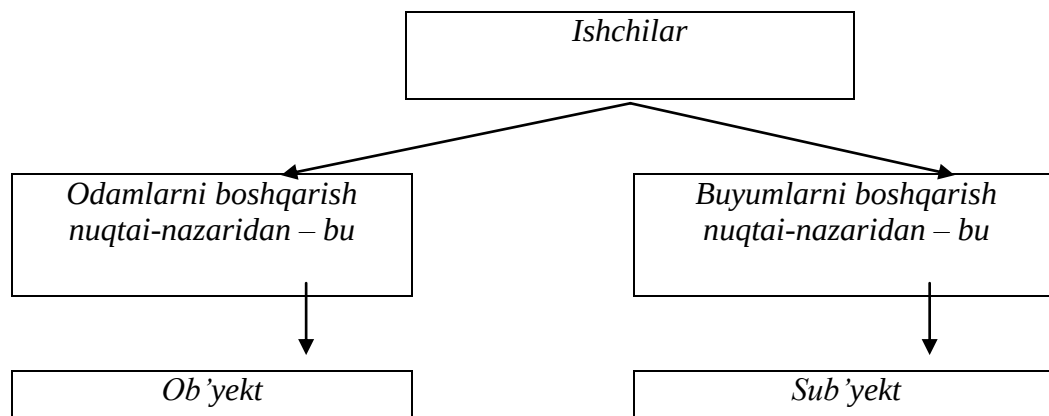
Masalan, boshqariluvchi tizimning ko'lami qanchalik katta bo'lsa, boshqaruv organlari tizmi shunchalik katta bo'ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo'lga ko'yilgan bo'lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo'ladi.

Har ikki boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar orasida bir xil munosabat, ya'ni insonlar o'rtasidagi munosabatga asoslanadi. Shunday qilib, ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya'ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish (uskuna, mashina, stanok) uning o'zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta'sir ko'rsatadilar va boshqarish sub'ekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta'sir ko'rsatadigan ishchilar:

- boshqaruvchi tizimda boshqarishning ob'yekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning sub'yekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar.



10-sxema. Boshqaruv ob'yekti va sub'yekti.

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish – ishchilarni boshqarishdan iborat bo'lib, ular o'z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta'sir ko'rsatishdir. Masalan, har bir korxona sexlararo asosiy va yordamchi sexlar o'rtasida, har bir sexda esa, uchastkalararo, o'z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilar o'rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo'ladi.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. har qanday ishlab chiqarishda ikki omil – shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste'mol qilish bilan tugallanadi. Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi – bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir.

Foyda olish esa:

- ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;
- investitsiya samaradorligiga;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligiga;
- tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;
- yangi texnika va texnologiyaning joriy kilinish darajasi kabi qator omillarga bog'liqdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o'z ichiga oladi.

2.5.Boshqaruv funksiyalarining mohiyati va tasnifi. Tashkilotni boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.

Boshqarish funksiyasi – u yoki bu ob'yektni boshqarishga oid vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui. Ishlab chiqarish jarayonida sexlararo ishlab chiqarish munosabatlari va boshqarish munosabatlari o'rnatiladiki, bu munosabatlar bevosita ishlab chiqaruvchilar, boshqarish personallari va ishlab chiqarish qatnashchilari faoliyatini birgalikda tashkil qilishni ko'rsatadi. Korxona yakuniy natijalari va maqsadlari boshqarish, ishlab chiqarishning shakllanish yo'nalishlarini va boshqarish jarayonini tashkil qilish tashkiliy strukturaga talablarni aniqlaydi. Yuqorida ko'rsatilgan harakatlar, munosabatlarni amalga oshirish uchun boshqarish tashkiliy strukturasi metodlari va funksiyalari qo'llaniladi. Boshqarish funksiyalari boshqarish muhitida (sohasida) mehnatni tahlil qilish, ixtisoslashtirishni xarakterlab ishlab chiqarish jarayonida kishilarning xarakterlarini aniqlaydi.

Ishlab chiqarishni boshqarish asosiy funksiyalari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

1. tashkil qilish;
2. rejalashtirish;
3. motivatsiya;
4. hisob va nazorat;
5. tartibga solish va muvofiqlashtirish.

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. Korxona 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.

Organizing

The purpose of organizing is to achieve coordinated effort by defining task and authority relationships. Organizing means determining who does what and who reports to whom.

There are countless examples in history of well-organized enterprises successfully competing against—and in some cases defeating—much stronger but less-organized firms.

A well-organized firm generally has motivated managers and employees who are committed to seeing the organization succeed.¹³

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** egallab ma'lum bir ob'yektning, ma'lum bir maqsadga erishishini ta'minlab turadi. Rejalashtirish funksiyasi rejali turli davrlarda ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqish va har bir bo'linma uchun aniq 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 qarorlarini ishlab chiqishda iqtisodiy matematik metodlar va EHM lar qo'llaniladi.

¹³Strategic Management concepts and cases of Fred R. David, Thirteenth edition. Page 104

Motivatsiya funksiyasi - sex jamoasiga samarali mehnatni uygʻotuvchi motivlar shaklida, jamoa va shaxsiy taʼsirlarga ragʻbatlantirish choralari sifatida taʼsir koʻrsatadi. Bu taʼsirlar boshqarish organlari ishlarini faollashtirib, ishlab chiqarishni boshqarish sistemasining samaradorligini oshiradi.

Motivating can be defined as the process of influencing people to accomplish specific objectives. Motivation explains why some people work hard and others do not. Objectives, strategies, and policies have little chance of succeeding if employees and managers are not motivated to implement strategies once they are formulated. The motivating function of management includes at least four major components: leadership, group dynamics, communication, and organizational change.¹⁴

Hisob va nazorat funksiyasi - jamoaga taʼsir koʻrsatuvchi shaklida yuzaga kelib boshqarish qarorlarini tayyorlash maqsadida sex ishlab chiqarish faoliyatining natijalari tahlilini jamlab, boshqarish xizmati va boʻlinmalar rahbarlariga ularni yetkazishni taʼminlaydi.

Controlling

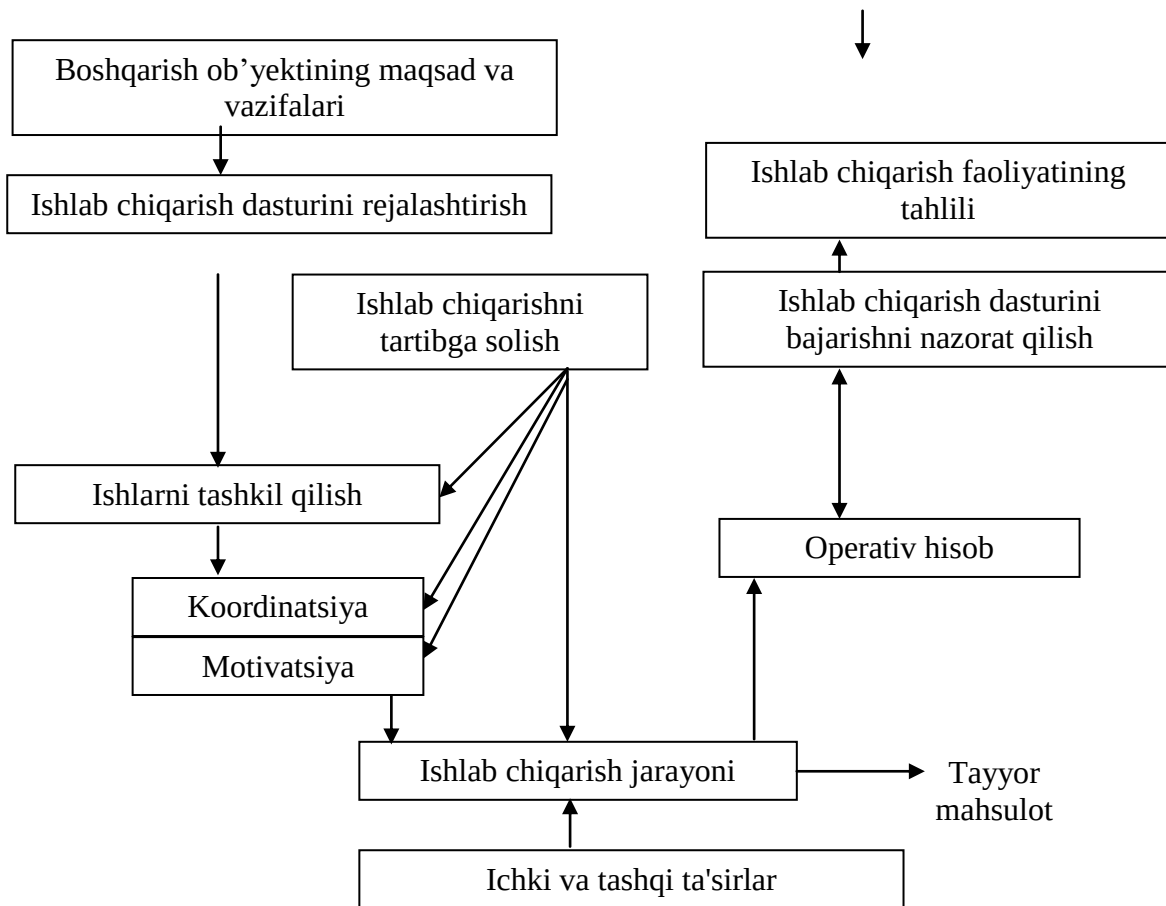
The controlling function of management includes all of those activities undertaken to ensure that actual operations conform to planned operations. All managers in an organization have controlling responsibilities, such as conducting performance evaluations and taking necessary action to minimize inefficiencies. The controlling function of management is particularly important for effective strategy evaluation. Controlling consists of four basic steps:

1. Establishing performance standards
2. Measuring individual and organizational performance
3. Comparing actual performance to planned performance standards
4. Taking corrective actions¹⁵

Tartibga solish funksiyasi - ishlab chiqarish jarayonida toʻxtovlarni bartaraf qilish maqsadida ishlab chiqarishni bir meʼyorda olib borish maqsadida kishilar jamoalariga taʼsir qilish uchun yuzaga keladi. Bu funksiya natijasida ishlab chiqarish uzluksiz bir meʼyorda olib borilib, samarali mahsulotni ishlab chiqarishni taqozo qiladi. Tartibga solishga yondashgan holda meʼyorlashtirish funksiyasini boshqarish va ishlab chiqarish jarayonida turli elementlarning sifatii va miqdoriy baholanishini ilmiy asoslangan hisobli kattaliklarni ishlab chiqish jarayoni deb koʻrsatish mumkin. Bu funksiya ishlab chiqarish topshiriqlarini ishlab chiqish va amalga oshirishni, ishlab chiqarishning bir ritmda olib borishini va uning yuqori samadorlikka erishuvini taʼminlovchi qatʼiy meʼyorlar bilan tartibga solib turadi.

¹⁴Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 102

¹⁵Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 103



11-sxema. Boshqarish funksiyalarining bir-biriga bog‘liqlik sxemasi

Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi

Tashkilotni boshqarish tizimining asosiy tizimchasi tashkilotning raqobatbardoshligi va samaradorligini aniqlaydigan ilmiy asoslash tizimchasi hisoblanadi. Hozirgi vaqtda boshqaruv tizimini qurish va faoliyat yuritishini ilmiy asoslash bo‘yicha bajarilayotgan ishlar hajmi biz taklif etayotgan hajmning 10%ini tashkil etadi.

Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy darajasini oshirish g‘oyasi shundan iboratki, malakasi yuqori mutaxassislar, olimlar va menejerlarning aqliy mehnati samaradorligi jismoniy mehnat samaradorligidan bir necha yuz, ming marta yuqoridir.

Tashkilotni boshqarish tizimini ilmiy asoslash tizimchasi komponentlariga quyidagilar kiradi:

- 1) iqtisodiy qonunlar va tashkilot qonunlari mexanizmlarini o‘rganish;
- 2) boshqaruvning ilmiy yondashuvlarini qo‘llash;
- 3) turli ob‘yektlarni boshqarish tamoyillarini qo‘llash;
- 4) turli ob‘yektlarni boshqarishning zamonaviy uslublari va modellarini qo‘llash;

Murakkab boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda o'rganilishi lozim bo'lgan iqtisodiy qonunlarga quyidagilar kiradi:

- talab va narx o'rtasidagi bog'liqlik qonuni (talab qonuni);
- taklif va narx o'rtasidagi bog'liqlik qonuni (taklif qonuni);
- talab va taklif o'rtasidagi bog'liqlik qonuni;
- raqobat qonuni (qonunning amal qilishi mexanizmi jahon amaliyotida ilk bor bizning 1995 yilda chop etilgan "Tovar raqobatbardoshligi menejmenti" kitobida tasvirlangan);
- ehtiyojlarning ortib ketishi qonuni;
- ob'yektning xizmat muddati davomida undan olinadigan foydali samara birligida o'tgan, hozirgi va kelajakdagi summani tejash kabi vaqti tejash qonuni;
- ishlab chiqarish qamrovi foydasi qonuni;
- qo'shimcha xarajatlarning o'sib borishi qonuni;
- daromadlilikni o'ldiradigan qonun va boshqalar.

Menejmentga bir-biri bilan eksklyuziv tarzda o'rin almasha oladigan yondashuvda menejmentning amerikacha nazariyasida tasdiqlanadigan o'rnidan farqli ravishda jahon nazariyasi va amaliyotida biz tomonimizdan ilk bor ilmiy yondashuvlar bir-birining o'rnini bosa olmasligi, balki barchasi barobar qo'llanilishi lozimligi isbotlandi, chunki ular boshqaruvning umuman turli jihatlarini yoritadilar. Boshqaruv (menejment)da qo'llaniladigan ilmiy yondashuvlarning miqdori va chuqurligi muammolarning qiymati va murakkabligi bilan aniqlanadi. Muammo (ob'yekt) qanchalik qimmat, murakkab va dolzarb bo'lsa, har bir yondashuv shunchalik keng va chuqur tahlil qilinishi lozim.

Nazorat savollari:

1. Korxona tushunchasiga izoh bering.
2. Korxonalarning qanday turlarini bilasiz?
3. Korxonaning maqsadi va vazifalari nimadan iborat?
4. Tizimli yondashuvning mohiyati nimada?
5. Tashkilotni boshqarish tizimi yoki Ishlab chiqarish menejmenti tizimi strukturasi qanday tizimchalardan iborat?
6. Maqsadli kichik sistema yoki tizimcha qaysi komponentlarni o'z ichiga oladi?
7. Ta'minlovchi kichik sistema yoki tizimcha qaysi komponentlarni o'z ichiga oladi?
8. Funksional kichik sistema yoki tizimcha qaysi komponentlarni o'z ichiga oladi?
9. Boshqaruvchi kichik sistema yoki tizimcha qaysi komponentlarni o'z ichiga oladi?

10. Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi va ichki muhiti nima va ularning komponentlarini ayting.
11. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalarining roli nimada?
12. Boshqaruv funksiyalarining mohiyatini tushuntiring.
13. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?

3-MAVZU.ISHLAB CHIQRISHNI REJALASHTIRISH

Reja:

- 3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari.
- 3.2. Rejalar sifatiga talablar. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish.
- 3.3. Strategiya tushunchasi va unga berilgan ta'riflar.
- 3.4. Strategik rejalashtirish va uning mohiyati.
- 3.5. Strategik rejalashtirishda SWOT tahlili.
- 3.6. Strategik marketing – rejalashtirish vositasi sifatida.
- 3.7. Tashkilotning bozor strategiyasini shakllantirish.
- 3.8. Tashkilotning strategik rejasini ishlab chiqishning mazmuni va tartibi.
- 3.9. Tezkor kalendar rejalashtirishning xususiyatlari. Korxona biznes rejasining asosiy funksiyalari va ahamiyati
- 3.10. Biznes rejani ishlab chiqishning mazmuni va tartibi.

Tayanch iboralar: Rejalashtirish tizimi, rasmiy va tadbirkorona, izchil rejalashtirish, strategiya, strategik reja, taktik reja, rejalashtirish tamoyillari, strategik marketing, kon'yuktura, diversifikatsion o'sish.

3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari

Rejalashtirish – boshqaruvning umumiy funksiyasi bo'lib, quyidagi ishlar majmuasini o'z ichiga oladi: tashqi muhit vaziyatlari va omillari tahlili; strategik marketing bosqichida ifodalanadigan maqsadga erishishning muqobil variantlarini muqobillashtirish va baholash; rejani ishlab chiqish va uni amalga oshirish. Rejalar mazmuniga ko'ra muammoli, majmualiy yoki lokal; strategik, taktik (qoidaga ko'ra, yillik) yoki tezkor bo'lishi mumkin.

Planning

The only thing certain about the future of any organization is change, and planning is the essential bridge between the present and the future that increases the likelihood of achieving

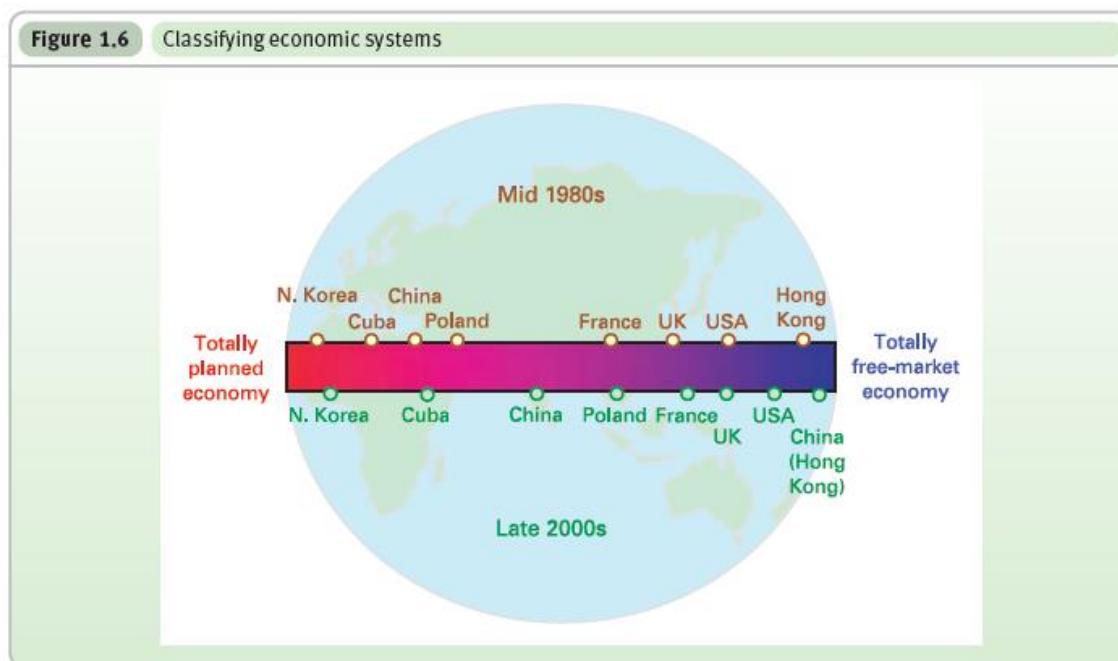
desired results. Planning is the process by which one determines whether to attempt a task, works out the most effective way of reaching desired objectives, and prepares to overcome unexpected difficulties with adequate resources. Planning is the start of the process by which an individual or business may turn empty dreams into achievements. Planning enables one to avoid the trap of working extremely hard but achieving little.

Planning is an up-front investment in success. Planning helps a firm achieve maximum effect from a given effort. Planning enables a firm to take into account relevant factors and focus on the critical ones. Planning helps ensure that the firm can be prepared for all reasonable eventualities and for all changes that will be needed. Planning enables a firm to gather the resources needed and carry out tasks in the most efficient way possible.¹⁶

Rejalashtirish tartibga soluvchi jarayon sifatida korxona faoliyatini yaqin va uzoq istiqbol sari ilgari surish, asoslab berish, muayyanlashtirish va izohlab berishni ifodalaydi. **Rejalashtirish** indikativ reja yoki prognoz kabi rejalarni ishlab chiqish jarayoni bo'lsa, **reja** korxonaning ma'lum bir vaqt mobaynida amalga oshiruvchi texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini o'zida aks ettiruvchi hujjatni ifodalaydi.

Ishlab chiqarish va korxona iqtisodiy hayotining boshqa jihatlarini **strategik rejalashtirish** - o'rta va uzoq muddatli bashoratlar asosida hamda **joriy rejalashtirish** - qisqa muddatli bashoratlar asosida ishlab chiqiladi. Bu yo'nalishlarning ikkalasi ham o'zaro uzviy aloqada bo'lib, ishlab chiqarish strategiyasini fan-texnika taraqqiyoti va hayotning real voqeligi bilan bog'laydi.

Rejalashtirish tizimlari¹⁷



¹⁶Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 105

¹⁷Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 24 page

Rejalashtirish tizimi rasmiy va tadbirkorona, izchil rejalashtirishga bo'linadi. Rejalashtirishning **rasmiyatchilik tizimi** rejalarni belgilangan rejalashtirish davrlarida qabul qilish, rejalashtirishning daraja va bo'linmalari aniq ajratish, reja harakatlari ketma - ketligiga rioya qilishning qat'iy talablariga asoslanadi. Bunday formal rejalashtirish tizimi uzoq muddatlarda turg'un mezonlar doirasida faoliyat ko'rsatishda ustunlikka ega. Rejani bajarmaslik firma faoliyatidagi kamchiliklarni ko'rsatsa, uni oshirib bajarish - mavjud rezervlardan darak beradi. Ammo, ikkinchi tomondan, bunday tizim bozordagi vaziyat o'zgarishi va firma imkoniyatlarini o'z vaqtida hisobga olishga qodir emas.

Tadbirkorona rejalashtirish qat'iy rasmiyatchilikka asoslangan tizimdan farq qilgan holda, qaror qabul qilish davrini reja davriga qat'iy bog'lab qo'yishni bartaraf etadi, bozorda yoki firmaning o'zida o'zgarishlar paydo bo'lishiga qarab firma faoliyati yo'nalishlarini o'zgartiradi. Bunday usul bozor kon'yukturasiga chaqqon javob berishdan iborat ustunlikka ega, lekin firmani barqaror maqsadlardan maxrum etadi. Har ikkala tizimda ham muayyan kamchiliklarning borligi tufayli firmalar rejalashtirishning qat'iy muddatlarni, mabodo vaziyat taqozo etsa, rejalarni bajarish jarayonida ularga zarur tuzatishlar kiritish imkoniyati bilan birga qo'shib olib borishni ma'qul ko'radi. Bunday rejalashtirish tizimi odatda ikki darajaga ega: besh yillik va bir yillik marketing strategik rejasi. Bundan tashqari, rejalashtirish tizimi 10 - 20 va undan ortik yillarga mo'ljallangan, hal qilinishi uzoq muddatni talab etadigan uzoq muddatli rejalarni ham o'z ichiga olishi mumkin. Keyin besh yilda bir marta ish ko'rayotgan bozorning katta marketing tadqiqoti o'tkaziladi va strategiya bo'yicha besh yil va bir yil uchun takliflar tayyorlanadi. Bu takliflar asosida besh yillik va kelgusi yil uchun marketing rejasi tuziladi.

Besh yillik reja asosiy ish maqsadlari negizini tashkil etadi, binobarin, firma faoliyatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi. Yillik rejalarda esa ayrim tovar bozorlari va mahsulot turlari bo'yicha strategiya va maqsadlar yo'nalishi aniqlab olinadi.

Rejalashtirishning asosiy vazifalari quyidagilar:

- *maqsadni belgilash;
- *korxona faoliyatining turli xil yo'nalishlari, ayniqsa, xalq xo'jaligi va aholi uchun zarur bo'lgan masulot ishlab chiqarishning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini asoslab berish;
- *zaruriy moddiy-texnika asossini shakllantirish;
- *moliyalashtirish manbalarini aniqlash;
- *yakuniy natijalarning ijobiy bo'lishiga erishish.

Rejalashtirishning odatiy tamoyillari: *ilmiylik, komplekslilik, proporsionallik, rejalashtirishning uzluksizligi, optimallik, moslashuvchanlik.*

Ilmiylik tamoyili- u avvalo tayyorlanayotgan rejalar va ishlab chiqarishni rivojlantirish dasturlariga, shuningdek, fan-texnika taraqqiyoti talablari, raqobatchilik va bozor talablarini hisobga olishga asoslanadi.

Komplekslilik tamoyili ishlab chiqarishni, birinchidan, zamon va makonda, ikkinchidan, ishlab chiqarishni boshqarishning gorizonta va vertikalida, uchinchidan, ishlab chiqarishning resurs asoslarini ta'minlashda, to'rtinchidan, ishlab chiqarishdagi "tor joy"larni hisobga olish va ularni yo'qotish chora-tadbirlarida, beshinchidan, xodimlarning o'z mehnatlari natijasidan moddiy va ma'naviy qoniqishida, oltinchidan, korxonaning mo'ljallanayotgan daromad yoki foyda olishini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

Proporsionallik ishlab chiqarishni boshqarishda zarur proporsiyalarga amal qilish ishlab chiqarish vositalari va ishchi kuchining sexlar va ish joylari bo'yicha hamda ishlab chiqarish bosqichlarida to'g'ri taqsimlanishiga va ulardan to'g'ri foydalanishga ko'maklashadi. **Rejalashtirishning uzluksizligi** tamoyili amalda joriy rejalarining istiqboldagi rejalar bilan, istiqboldagi rejalarining esa bashoratlar (prognoz) bilan bog'liq bo'lishida o'z aksini topadi. **Optimallik** tamoyili rejalar barcha ishlab chiqarish resurslaridan chiqitlar va yo'ldosh mahsulotlardan keng foydalanishni inobatga olgan holda iloji boricha ratsional va unumli foydalanishni ta'minlashi hamda yuqori natijalarga erishish uchun eng samarali yo'llarni tanlashi kerakligini taqozo qiladi.

Moslashuvchanlik tamoyili ishlab chiqarish rejalariga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritish, iste'molchilar va xaridorlar talablarini hisobga olish, ishlab chiqarishning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan pasayishi va inqirozlarning oldini olishga yordam beradi.

Iqtisodiyot rivojlanishining eng murakkab yo'nalishlaridan biri katta noaniqlik bilan xarakterlanadigan innovatsion faoliyatni faollashtirish asosidagi rivojlanish hisoblanadi. Shunga muvofiq holda, rejalashtirish bu sharoitlar uchun ancha murakkab bo'lishi mumkin, rejalashtirish masalasini esa amalga oshirilishi murakkab.

Rejalashtirishning xorij amaliyotiga asoslangan tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- I. Strategik va joriy rejalarining tadbiq qilinishi (qo'llanilishi).
- II. Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirish.
- III. Rejalashtirish ob'yektlarning muhimligiga qarab joylashtirish.
- IV. Rejalar ko'rsatkichlarning haqiqiyliqi.
- V. Menejment sistemasi tashqi muhit parametrlari bilan rejaning muvofiqliqi.
- VI. Rejaning variantlilik.
- VII. Rejaning balanslar bo'yicha tayyorlanish.
- VIII. Rejani iqtisodiy asoslash.

IX. Rejalashtirish sistemasini avtomatlashtirish.

II. Rejaning ijtimoiy mo'ljalga yo'naltirish texnik va iqtisodiy muammolarni yechish hamda ishlab chiqaradigan tovarning xalqaro talablarga muvofiq ekologiyaga mosligini, xavfsizlik darajasini ta'minlashni hamda jamoaning ijtimoiy rivojlanish ko'rsatkichlarini ko'rsatadi.

III. Rejalashtirish ob'yektlarning muhimligiga qarab joylashtirish - bor bo'lgan resurslarni oqilona taqsimlash uchun oshirish zarur. Masalan: agar ishlab chiqaradigan mahsulotlar bir xil raqobatbardoshlik darajasiga ega bo'lsa, bunda resurslarni korxona 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 muvofiqliigi - tashqi muhit omillari dinamikasi tahlili va bu omillarning rejali ko'rsatkichlarga ta'sirini izlanishni ta'minlaydi.

VI. Rejaning variantliliigi - bir maqsadga yo'naltirilgan 3 ta muqobil variantlar ishlab chiqiladi va rejalashtirilgan maqsadni bajarish uchun uni ishlab chiqarish va uni 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 xavfda optimallashtirishdan keyingina amalga oshirish mumkindir.

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

3.2. Rejalar sifatiga talablar. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish

Reja sifati – rejalashtirishga ilmiy yondashuvlar va tamoyillariga javob beradigan va reja parametrlarining yig'indisi bo'lib, unda parametrlarning rejalashtirilgan belgilarining rejani amalga oshirish va sotish natijasida olingan faktik belgilardan minimal og'ish ta'minlanadi. Ob'yekt qanchalik murakkab, rejalarini

ishlab chiqish va amalga oshirish shartlarini xarakterlaydigan vaziyatlarning noaniqligi va rejalashtirish davri qanchalik uzoq bo'lsa, reja parametrlarining kirish maydoni shunchalik katta bo'ladi.

Rejalarni ishlab chiqish va bajarish sifati kriteriyalari reja ko'rsatkichlari nazariy modelining faktik ma'lumotlarga o'xshashligi darajasi bo'lishi mumkin, ular asosida bu mezon ishlab chiqiladi:

$$K_{kn} = \frac{\Pi_{\phi} - \Pi_p}{\Pi_{\phi}} \times 100 ;$$

Bu yerda K_{kn} – rejali ko'rsatkichlarni ishlab chiqish va bajarish sifati mezonlari, %; P – hisob davrida reja ko'rsatkichlarining faktik belgilari; P – reja ko'rsatkichining hisob (me'yoriy, bashoratli) belgilari.

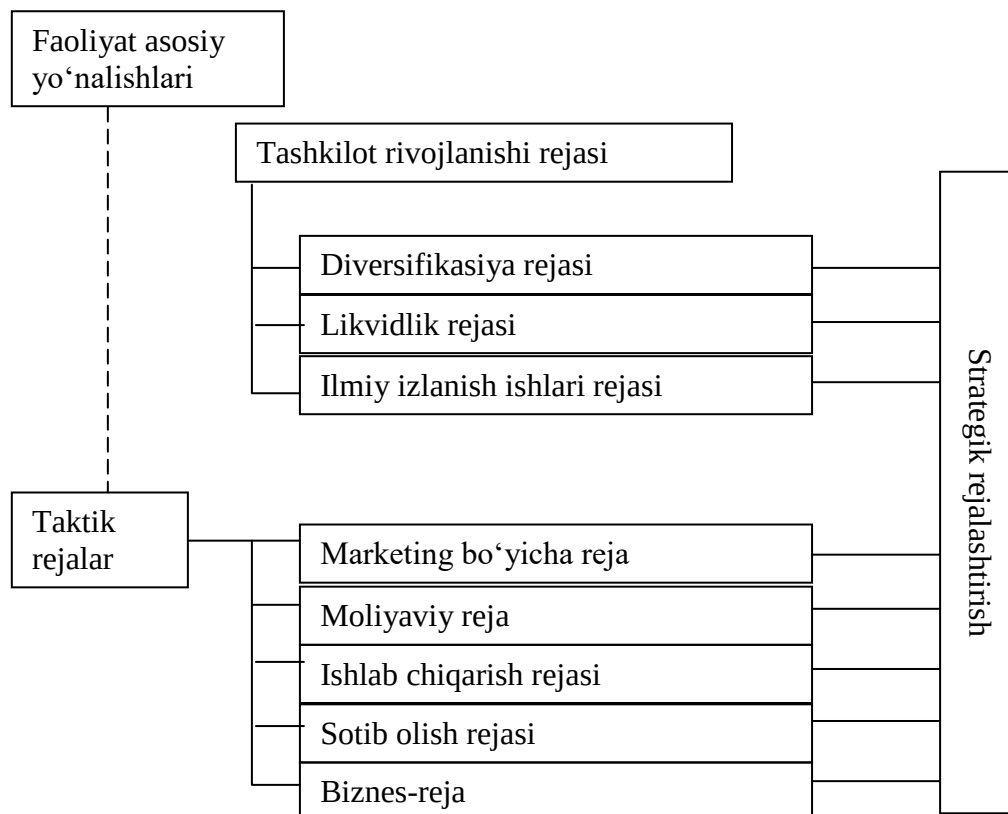
Formula bo'yicha rejaning muhim ko'rsatkichlarini bajarish sifatining mezonlari hisoblab chiqiladi. Rejalashtirish davri qanchalik uzun bo'lsa (ogohlantirish), K_{Kn} , belgisi shunchalik katta bo'ladi.

Bunday holatda rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish deganda rejalashtirish tizimining tashkilot (firma) maqsadlariga erishish bo'yicha chiqishda kirishni qayta ishlash jarayoni tushuniladi.

Rejalashtirish tizimida: Kirish, chiqish, tashqi muhit va teskari aloqa rejalashtirish tizimi tashqi muhitining komponentlari hisoblanadi.

Kirish – tashkilotning maqsadlari va missiyalariga muvofiq holda strategik marketing bosqichida ishlab chiqiladigan rejalashtirilgan ob'yektning raqobatbardoshlik me'yorlari, rejalarni ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan qo'shimcha axborotlar, zaruriy resurslar va hujjatlardir. Chiqish – raqobatbardoshlik me'yorlari va boshqa talablarni bajarishda iste'molchilar (bozor) talablariga muvofiq ishlab chiqilgan rejalar.

Quyidagi sxemada bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona ishlab chiqish kerak bo'lgan rejalar tizimi(sistemasi) ko'rsatilgan:



12-sxema. Tashkilot rejalar tizimi(sistemi)

Bu sxemadan ko'rinadiki, zamonaviy tashkilot o'zaro bog'langan 4 ta guruh rejalarini ishlab chiqishi kerak:

1. Faoliyat asosiy yo'nalishlari - bularning asosiy mazmuni kelajak 10-15 yil uchun strategiyani aniqlash.

2. Tashkilot rivojlanish rejasi (1 - 5 yil) - uning mazmuni ishlab chiqarishni takomillashtirish istiqbollari, yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyaga o'tish.

3. Taktik rejalar tashkilot joriy faoliyatini reglamentlaydi.

4. Maqsadli xarakterga ega rejalar: loyihalar, yangi mahsulot va texnologiyalar ishlab chiqish, ishlab chiqarishga xarajatlarni kamaytirish, energoresurslarni iqtisod qilish, yangi bozorlarga chiqish.

Faoliyat asosiy yo'nalishlari- bu rejani strategik deb ham ataladi. U rejalar sistemasi ustuni cho'qqisi bo'lib korxona asosiy maqsadlari va strategiyasini xarakterlaydi. Bu reja boshqa rejalar uchun bozor va korxona faoliyati asosiy yo'nalishlari qarorlarini qabul qilishda asosiy mo'ljal hisoblanadi.

Tashkilot rivojlanishi rejasi- yangi pozitsiyalarga chiqish yo'llarini ochib beruvchi yangi avlod mahsulotini va xizmatlarini yaratish uchun kerakli tadbirlarni aniqlaydi. Bu reja qo'shimcha yoki ishlab chiqaradigan mahsulotni almashtirishga undovchi yangi mahsulot, xizmat, bozorlarni yaratuvchi diversifikatsiya rejasini ishlab chiqishga; qaysi elementlardan korxona xoli bo'lishini ko'rsatuvchi likvidlik rejasini ishlab chiqishga; talab va takliflar asosida yangi tovarlar va texnologik

jarayonlarni qo'llash uchun tadbirlarni ishlab chiqishga undovchi ilmiy - izlanish rejalari uchun mo'ljallab xizmat qiladi.

Taktik rejalalar shunday tadbirlarga mo'ljallangan, ular yordamida tovarlar va xizmatlar ishlab chiqarilib, kerakli bozorlarda sotiladi.

Joriy faoliyat rejalari barcha funksional zonalar rejalari bilan mustahkamlanadi: moliya, ishlab chiqarish, sotib olish va sotish. Bu rejalalar strategik rejalalar bilan uzviy bog'liqdir.

3.3. Strategiya tushunchasi va unga berilgan ta'riflar.

Korxona strategiyasini rejalashtirish, bir tomondan strategik boshqarishning kichik sistemasi hisoblanadi, boshqa tomondan strategik rejalashtirish jarayonining asosiy negizini tashkil qiladi.

“Strategiya” so'zi “strategos” grek so'zidan kelib chiqqan bo'lib, “generalning san'ati” ma'nosini bildiradi. U hozir ham o'z ma'nosini harbiy terminlashtirishda oliy harbiy boshliq tarkibining harbiy operatsiyalarini rejalashtirish san'atini bildiradi.

Lekin hozirgi davrda biznesda **iqtisodiy strategiya “lider san'ati”** sifatida tushunilishi lozim. Hozirgi davrda firmalarni boshqarishda strategiya kengroq ma'noda resurslardan samarali foydalanish san'ati, firma faoliyat qoidalarini ishlab chiqish san'ati, firma faoliyatining ichki va tashqi muhit omillarini moslashtirish san'ati, firmani rivojlantirish san'ati, tadbirkorlarning istaklarini amalga oshirish san'ati, tashqi muhitdagi resurs egalari va bozordagi iste'molchilar bilan hamkorlik san'ati, tashkiliy qobiliyatlarni rivojlantirish va raqobat afzalliklarini shakllantirish san'ati, korxona kelajagini ko'rish va shunga mos ravishda firma faoliyatini shakllantirish san'ati sifatida ta'rif beriladi. Yuqoridan ko'rinib turibdiki harbiy ma'nodagi strategiya bozordagi bir tomonning yutqazishi hisobiga firmaning yutishi ko'rib chiqilgan bo'lsa, bugungi davr strategiyasi fanida strategiya tushunchasi hamkorlik, moslashuv, rivojlanish tushunchalari bilan bog'liq va barcha tomonlar (firma, raqobatchilar, bozor sub'yektlari, jamiyat)ning ijobiy natijalarini ta'minlovchi rivojlantirish san'ati sifatida ko'rish mumkin. Shu ma'noda strategiya XX asr 80-90 yillarida shakllangan maktabi asta-sekin harbiy san'atdan uzoqlashib yaratuvchanlik va rivojlanish ma'nolarida ko'proq ahamiyat kasb etadi. Chunki liderlikning bugungi XXI asrdagi konsepsiyalari avtoritar liderlik (iqtisodiy muhitdagi bor resurslarga ko'proq egalik qilish, firmadagi xodimlarni o'ziga bo'ysundirish (nazorat – harbiy yondashuv)) bilan emas, balki kelajakni ko'rish, madaniyatlarni uyg'unlashtirish, o'zgarishlarni amalga oshirish, yangiliklarni ta'minlash va joriy etish, komillikka erishish, turli darajalarda hamkorlikni ta'minlash va rivojlantirishga asoslangan liderlik konsepsiyalari bilan bog'liq.

Strategik boshqarishning mohiyati shundan iboratki, tashkilotda bir tomondan aniq belgilangan kompleks strategik rejalashtirish mavjud bo'lsa, boshqa tomondan korxonani boshqarish strukturasi "rasmiy" strategik rejalashtirishga mos va shunday tuzilganki, uzoq muddatli strategiyani, maqsadlarni bajarishga ta'minlash va boshqarish mexanizmini yaratish imkoni bo'ladi.

Tashkilot strategiyasining mohiyati shundan iboratki, u tashkilot istiqbolini belgilashda lozim bo'lgan va zaruriy tadbirlarni sistemali tarzda tartibga solish va hal etish imkoniyatini yaratadi. Ko'p yillar davomida iqtisodiy amaliyotda istiqbolni bashorat qilishda ekstrapolyatsiya uslubi qo'llanib kelmoqda. Ekstrapolyatsiya mantiqan o'tgan davrdagi qonuniyatlarni kelgusi istiqbolga o'tkazishni anglatadi. Boshqacha qilib aytganda, ekstrapolyatsiya tabiatan istiqbol amalidagi holatdan kelib chiqadi va albatta rejaga nisbatan yaxshi bo'lishini taxmin qiladi.

Strategiya - tub ma'noda mujassamlashgan rejalashtirish siyosati. Xo'jalik va harbiy jihatdan esa harakat yo'nalishining ma'nosini anglatadi.

Strategists¹⁸

Strategists are the individuals who are most responsible for the success or failure of an organization. Strategists have various job titles, such as chief executive officer, president, owner, chair of the board, executive director, chancellor, dean, or entrepreneur. Jay Conger, professor of organizational behavior at the London Business School and author of Building Leaders, says, "All strategists have to be chief learning officers. We are in an extended period of change. If our leaders aren't highly adaptive and great models during this period, then our companies won't adapt either, because ultimately leadership is about being a role model."

Strategists help an organization gather, analyze, and organize information. They track industry and competitive trends, develop forecasting models and scenario analyses, evaluate corporate and divisional performance, spot emerging market opportunities, identify business threats, and develop creative action plans. Strategic planners usually serve in a support or staff role.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida iqtisodiy jarayonlarning borishini oldindan aytish juda cheklangan. Firmalar o'z faoliyatini samarali olib borishga intilib va tobora uzoqroq muddat uchun oldindan strategik rejalashtirish usulidan foydalanadi. Bozordagi o'zgarishlar va fan - texnika taraqqiyoti yo'nalishlarini tahlil qilish asosida firma strategiyasini ishlab chiqish uchun negiz bo'ladigan umumiy maqsadlar belgilanadi. Firmaning strategiyasi uning faoliyati bosh dasto'rini, marketing, moliya, tashkiliy faoliyat, kadrlar siyosati va boshqa sohalardagi birlamchi yo'nalish va resurslar taqsimotini aks ettiradi.

«Strategiya» terminiga berilgan ta'riflar.

A.Chendler "Strategiya va struktura " kitobida quyidagicha ta'rif beradi: "Firmaning strategiyasi - bu korxonaning uzoq muddatli asosiy maqsad va

¹⁸Fred R. David Francis Marion Strategic Management CONCEPTS AND CASES THIRTEENTH EDITION University Florence, South Carolina, 2016 page 256

vazifalarini shakllantirish, harakatlar izchilligini ta'minlash, shuningdek bu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlashdan iborat“.

F.Kotler firmaning strategik rejalashtirishi haqida bunday deb yozadi: «Strategik rejalashtirish firmaning maqsadlari, uning iloji bo'lgan imkoniyatlari bilan marketing sohasidagi muvaffaqiyat qozonish imkoniyati o'rtasidagi strategik muvofiqlikni yaratish va saqlash bo'yicha boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirish firmaning aniq ifodalangan dasturiy bayonotiga, yordamchi maqsadlar va vazifalarni mo'ljallashiga, sog'lom xo'jalik portfeli va o'sish strategiyasiga tayanadi.¹⁹». Dasturiy bayonotda firma faoliyati sohalari tovarlar ishlab chiqarish, maxsus texnologiya nuqtai nazaridan yoki mijozlar doirasi, ularning istak va ehtiyojlariga xizmat ko'rsatadigan bozor faoliyati tomonidan tavsiflanadi. Firma dasturi asosida har bir bugungi firma rahbariyati uchun maqsad va vazifalar darajalari belgilanadi, ularning ko'lami va vaqti aniqlab qo'yiladi. Har bir menejer o'z oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun javobgar hisoblanadi. Bunday tizim (sistema) masalalarini hal etish usuli bilan boshqarish deyiladi.

Amerikalik etuk iqtisodchi I.Ansoffning fikricha, strategiya, o'z mohiyati jihatidan tashkilotning o'z faoliyatida qaror qabul qilish jarayonida qo'llanilishi uchun mavjud bo'lgan qoidalarga aytiladi. Ya'ni strategiya tushunchasi o'z mohiyati jihatdan to'rt guruh tushunchalar bilan boyitiladi, oydinlashtiriladi:

1. Firmaning joriy va istiqboldagi faoliyatining natijalarini-mo'ljal belgilaydi, miqdoriy jihatdan esa – topshiriqlar.

2. Firmaning tashqi muhit bilan yuzaga keladigan munosabatlarining umumiy qoidalari, ya'ni qanday mahsulot va texnologiya bilan bozorga chiqish, mahsulotni ayirboshlash, qanday qilib raqobatchilari bilan kurashish va ularga nisbatan ildamlikka erishish to'g'risidagi umumiy qoidalar.

3. Bevosita tashkilot miqyosida belgilanadigan qoidalar “tashkiliy konsepsiya “ deyiladi.

4. Firmaning kundalik faoliyatida qo'llaniladigan qoidalar - asosiy joriy uslublar deb ataladi.

Strategiya yana quyidagicha bo'lishi mumkin:

- Tashkiliy tushunishga nisbatan ongli holat. Oddiy qilib aytganda – bu boshqalar nuqtai nazaridan tashkilotni keng ko'lamda ko'rish qobiliyatidir;

- Oldindan ko'ra bilish qobiliyati natijasida resurslardan samarali foydalanish, yangiliklarni joriy qilish bo'yicha boshqalardan ajralib turishdir;

- Boshqalarga nisbatan kengroq tasvirni ko'rish qobiliyatidir. Yaxshi strategiyalar, ko'pchilik hollarda tarmoq tuzilishini o'zgartirish yo'li bilan o'yin qoidalarni o'zgartirishga asoslanadi.

¹⁹ Philip Kotler. Marketing Management Millenium Edition. - Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc. A PearsonEducationCompanyUpperSaddleRiver, N.J.,2000.

Strategiyaning mohiyati.

Yuqorida ko‘rib o‘tilgan barcha ta’riflar bitta umumiy ma’noga ega - tashkilotning kelajakdagi yo‘nalishlari va tashkilotni bu kelajakka olib boruvchi yo‘llarni tanlash. Shunday qilib strategiya – bu hozirgi holatni tushunish (hozir biz qayerda?), kelajakda biz xohlagan o‘rin (qayerda biz bo‘lishni xohlaymiz), tashkilotni hozirgi o‘rinidan kelajakdagi o‘riniga olib boruvchi yo‘l (qanday qilib u yerga etib borish kerak?).

3.4.Strategik rejalashtirish va uning mohiyati.

Bozorga yo‘naltirilgan strategik rejalashtirish - bu tashkilotning maqsadlari, imkoniyatlari va resurslari hamda yangi bozor imkoniyatlari o‘rtasidagi muvozanatga erishish va uni saqlash borasidagi boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalashtirishning maqsadi kompaniyaning o‘ssishi va foydaga qaratilgan maqsadlarga erishishga ko‘maklashadigan harakatlarni, mahsulotlarni, xizmatlarni va kommunikatsiya jarayonini ishlab chiqishdan iborat. Strategik rejalashtirish 3 sohada amalga oshiriladi. Birinchisi - bu kompaniyaning investitsiya portfelini boshqarish. Ikkinchisi - bozordagi kompaniyaning har bir faoliyat turi istiqbolini baholash, bozorda o‘ssish ko‘rsatkichlarini o‘rganish. Uchinchisi - uzoqqa mo‘ljallangan maqsadlarga erishish rejasi ko‘rinishida har bir faoliyat yo‘nalishi uchun strategiya ishlab chiqish.²⁰

Izlanishlar shuni ko‘rsatadiki, korxonada strategik rejalashtirish quyidagi sabablarga ko‘ra o‘ta muhimdir:

1. U tashkilotning maqsadini aniqlashga va shakllanishga ko‘maklashadi. Bunga korporativ topshiriq, tashkilotning aniq maqsadlarni baholash va ularga erishish masalalarni qo‘yish kiradi.

2. Strategik rejalashtirish firmani tashqi sharoitga qo‘niqishini ta‘minlaydi, chunki u o‘ziga muhim element sifatida tashqi muhit tahlilini va uning noxush ta‘siriga moslashish usullarini kiritadi.

3. Strategik rejalashtirish firma taraqqiyoti tushunchasi va samarali tarkibli boshqaruvini bunyod etish bilan yaqin bog‘liq. Bu ikkita tushuncha asosan strategik rejalashtirishning ko‘rsatmalaridan biri hisoblanadi.

4. Strategik rejalashtirish hisobiga samarali muvofiqlashtirish va katta sondagi korxonalarning ichki operatsiyalarini yaxshilash imkoni mavjud, chunki ular zamonaviy va o‘ta korporatsiya tarkibiga kiradi.

5. Firma resurslarning samarali taqsimlanishi - inson, moliya, xom ashyo, texnologiyalari - bular strategik rejalashtirishsiz amalga oshishi qiyin. Bu kabi rejalashtirish jarayonida ichki tashkilot faoliyatining sharoitlarini tahlil qilish, uning shunday sohalarini aniqlashga yordamlashadiki, qaysiki kapital mablag‘ni sarflash maqsadga muvofiqligini bildiradi.

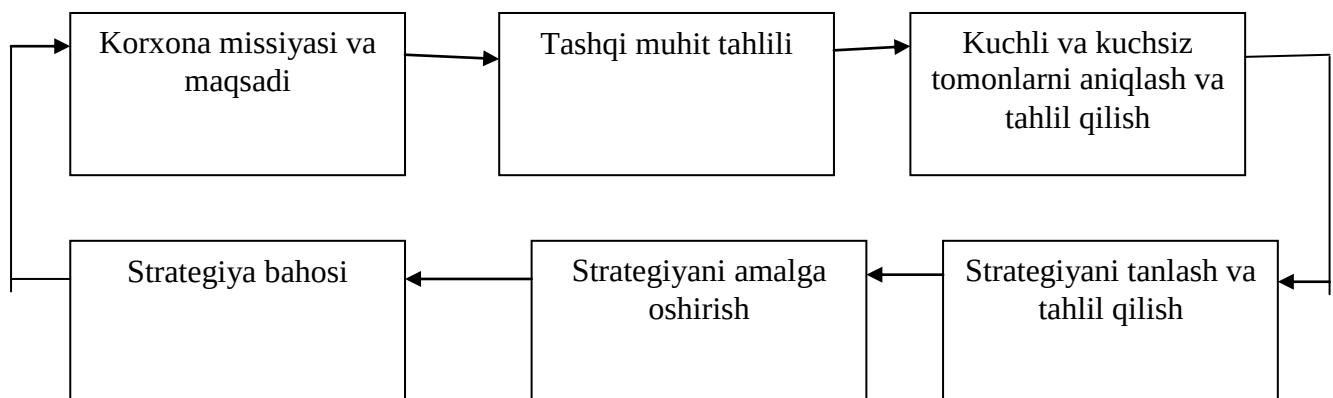
²⁰ Ph.Kotler. Marketing Essentials – Prentice Hall Inc., 1984.

Strategik rejalashtirishning natijasi aniq rejalar majmuasi har tamonlama tashkilotning topshiriqlarini amalga oshishiga va maqsadga erishishini ta'minlaydigan yo'nalishda bo'lmog'i kerak.

Strategik rejalashtirish jarayoni va uning asosiy bosqichlari.

Strategik rejalashtirish – tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan qarorlar va hatti –harakatlar majmuidir, buning natijasida maxsus strategiyalar ishlab chiqiladi, bu esa tashkilotni o'z maqsadiga erishishiga olib keladi.²¹

Rejalashtirish jarayoni murakkabligi strategik rejalashtirish bosqichlari bilan aniqlanadi.



13-sxema. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Strategik rejalashtirish bosqichlari:

Bu bosqichlarning alohida mazmunlarini ko'rib o'tamiz:

1. Korxona missiya va maqsadlari.

Missiya - bu hozirgi vaqtda va istiqbolda iste'molchilar manfaati birinchi o'rinda turuvchi maqsadlaridir. Korxonaning, tashkilotning umumiy maqsadi rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va marketing ilmiy - izlanish ishlari, personal, menejment moliya, ishlab chiqarish kabi muhim funksional kichik sistemalar bo'yicha maqsadlar o'rnatish poydevoridir.

Har bir kichik sistema o'z maqsadini tashkilot missiyasidan kelib chiqadigan umumiy maqsadda amalga oshiradi.

Strategik rejalashtirishda tashkilot missiyasi va maqsadlarini tanlash birinchi va eng javobgar qaror hisoblanadi. Tashkilot o'z missiyasini tashqi atrof - olamda izlashi kerak, chunki korxona mahsulotini xalqning turli jamiyat qatlamlari tomonidagi agar ular bevosita xaridor bo'lmasa ham, baholash omili kam ahamiyatga ega bo'lmaydi. Foyda, daromad olish hech qachon korxonaning bosh maqsadi bo'lolmaydi - chunki daromad olish bu korxonaning ichki muammosidir.

²¹Strategic Planning in Tough Times -- It's Not Discretionary at All

Vision and Mission Statements

Many organizations today develop a vision statement that answers the question “What do we want to become?” Developing a vision statement is often considered the first step in strategic planning, preceding even development of a mission statement. Many vision statements are a single sentence. For example, the vision statement of Stokes Eye Clinic in Florence, South Carolina, is “Our vision is to take care of your vision.” Mission statements are “enduring statements of purpose that distinguish one business from other similar firms. A mission statement identifies the scope of a firm’s operations in product and market terms.” It addresses the basic question that faces all strategists: “What is our business?” A clear mission statement describes the values and priorities of an organization. Developing a mission statement compels strategists to think about the nature and scope of present operations and to assess the potential attractiveness of future markets and activities. A mission statement broadly charts the future direction of an organization.²²

Xo‘jalik maqsadlari missiya ramkasida uning rivojlanishida shakllanadi va o‘rnatiladi. Bunda yuqori rahbariyat yondashuvchi maqsadlar e‘tiborga olinadi. Maqsadlar to‘g‘ri shakllangan, samarali tasvirlangan, ular strategik boshqarish jarayonining muhim qismi, bo‘ladiki, rahbariyat ular haqida axborot beradi va tashkilotlarda uni amalga oshirishni rag‘batlantiradi.

2. Tashqi muhit tahlili

Tashqi muhit tahlili yangi imkoniyatlar va xavf - xatarni oldindan ko‘rish maqsadida tashqi omillarni tahlil qilish, strategiyalarni ishlab chiqish uchun qurol hisoblanadi, firma faoliyati uchun imkoniyatni va xavf - xatarni aniqlashdir. Tashqi muhitni tahlil qilish - bu tahlilni uchta guruh omili bo‘yicha izlanish deb faraz qilish mumkin: iqtisodiy, siyosiy va ijtimoiy.

Birinchi guruh - firmaga bir necha tashqi muhit sohasini ta’sirini o‘z ichiga oladi, iqtisodning umumiy holati, bozor, iste’molchilar, raqobat. Firma faoliyatida strategik rejalashtirishni iqtisodiy muhitini joriy va prognozli holati birinchi darajali ahamiyatga ega. Umumiy omillar bo‘lmish - inflyasiyaning jadvalligi, aholining bandlik saviyasi, xalqaro to‘lov balanslari, valyuta kurslari, korxona to‘lov qobiliyati va h.k. doimo nazorat qilish va baholab borish zarur.

Siyosiy omillarni hisoblash va tahlil qilish samarali strategik rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Bu mohiyati bo‘yicha davlat va biznes orasidagi munosabatdir. Ular davlatni katta va kichik biznesga qonunlar, kodekslar, qarorlar chiqarish orqali ta’sir ko‘rsatishi bilan namoyon bo‘ladi, shuningdek davlatlar orasida savdo bo‘yicha kelishuvchanlik, bojxona siyosati, mahalliy hukumatning kredit siyosati va boshqalarda o‘z ifodasini topadi.

Bozor omillari tashkilot ishi samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Uning tahlili firma rahbariyatiga korxona strategiyasini aniqlash va bozorda uni tashkil qilish pozitsiyalarini mustahkamlashga undaydi. Bu – demografik sharoitlarning o‘zgarishi, aholi daromadi darajasi va uni taqsimlash, tovar va xizmatlarning hayotiy

²²Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 245

tarmoqlarda raqobat darajasi, korxonaning bozorda egallagan ulushi, bozor hajmi va hokazolar.

Tashqi muhit texnologik tahlili ishlab chiqarish texnologiyasida o'zgarishlar, boshqarishda va yangi tovar yoki xizmatlarni loyihalashda hisoblash texnikasini qo'llash, aloqa vositalarida axborotni uzatish va uni tahlil qilishni uqtirib o'tadi.

Raqobat omillari tahlili tashkilot rahbariyati tomonidan raqobatchilar harakatini doimiy nazorat qilishni taqozo qiladi. Tahlilda 4 ta zona belgilanadi: raqobatchilarning kelajak maqsadlarining tahlili, ularning joriy strategiyasi bahosi, raqobatchilarga nisbatan shart - sharoitlar bahosi va tarmoqlar rivojlanishi istiqboli, raqobatchining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash.

Tashqi muhit ijtimoiy omillari ijtimoiy boyliklar, axloqiy o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Bunga: yuksalgan milliy xissiyot tadbirkorlikka aholi asosiy qismining munosabati, jamoa harakatlarining rivojlanishi, ishlab chiqarishda boshqaruvchilar rolining o'zgarishi va boshqalar.

Xalqaro omillar tahlili o'z mamlakati va boshqa mamlakatlar xukumati milliy bozorni kengaytirish borasida undan himoyalash siyosatini o'rganish ichki bozorni mustahkamlash, xalqaro faollikni oshirishni, kengaytirishni taqozo qiladi.

Tashqi muhit tahlili tashqi xavf - xatarlar sonini aniqlash, shuningdek korxona bu muhitda ta'sir qiladigan imkoniyatlarni o'rganish bilan tugallanadi.

3. Tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlarining tahlili

Bu yerda tashqi xavf - xatarlar bilan bog'liq bo'lgan kelajak muammolarni qiyinlashtiradigan qanday ichki kuchsizliklar borligini va imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona ichki kuchlarini baholash zarurdir. Buning uchun tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlarining tahlili xizmat qiladi. Ichki muammolar diagnostikasi asosiy metodi bo'lib, korxona turli funksional zonalarini kompleks izlanishiga asoslangan boshqaruv ko'rik - nazorati hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish maqsadlari uchun ko'rik - nazoratda 5 ta funksional zonani kiritishni taklif qilinadi, bular: marketing, moliya (buxgalteriya hisobi), ishlab chiqarish, personal va tashkiliy madaniyat, hamda korxona obro'yi (imidji)

Marketing funksiyalari tahlilida izlanishning etti elementi ajratiladi:

1. Bozor ulushi va raqobatchilik
2. Assortiment xilma - xilligi va sifati
3. Bozor demografiyasi.
4. Bozor izlanishlari va ularni ishlab chiqarish
5. Sotish oldi va sotishdan keyingi mijozlarga xizmat
6. Sotish, reklama, tovar harakati
7. Foyda.

Moliya (buxgalteriya hisobi) - tashkilot moliyaviy ahvoli kelajakda rahbariyat qaysi strategiyani tanlaydi, uning kuchsizlik potentsiallari nimadan iborat ekanligini aniqlaydi.

Tashkilot ishlab chiqarish tahlilida raqobat muhitida, tashqi muhit o'zgarishlariga tashkilot ichki strukturasi ko'nikishi katta ahamiyatga ega.

Personal- zamonaviy tashkilotning ko'p muammolari yechimlari ishlab chiqish va boshqarishda malakali mutaxassislar bilan ta'minlanganligiga bog'liqdir. Ishchi kuchi omili tashqi iqtisodiy sharoitning asosi deb hisoblanib, tashkilot strategiyasiga ta'sir ko'rsatadi. Uning tahliliga katta ahamiyat beriladi. U o'z ichiga hozirgi davlatdagi ishchi kuchi ahvolini o'rganishni va eng keraklisi kelajakni oldindan ko'rishni oladi. Xalq bandligini qaysi sohalarida oshirish va qaysi sohalarida uni kamaytirishni oldindan ko'ra olishi firmaning taraqqiy topish imkoniyatiga bog'liq.

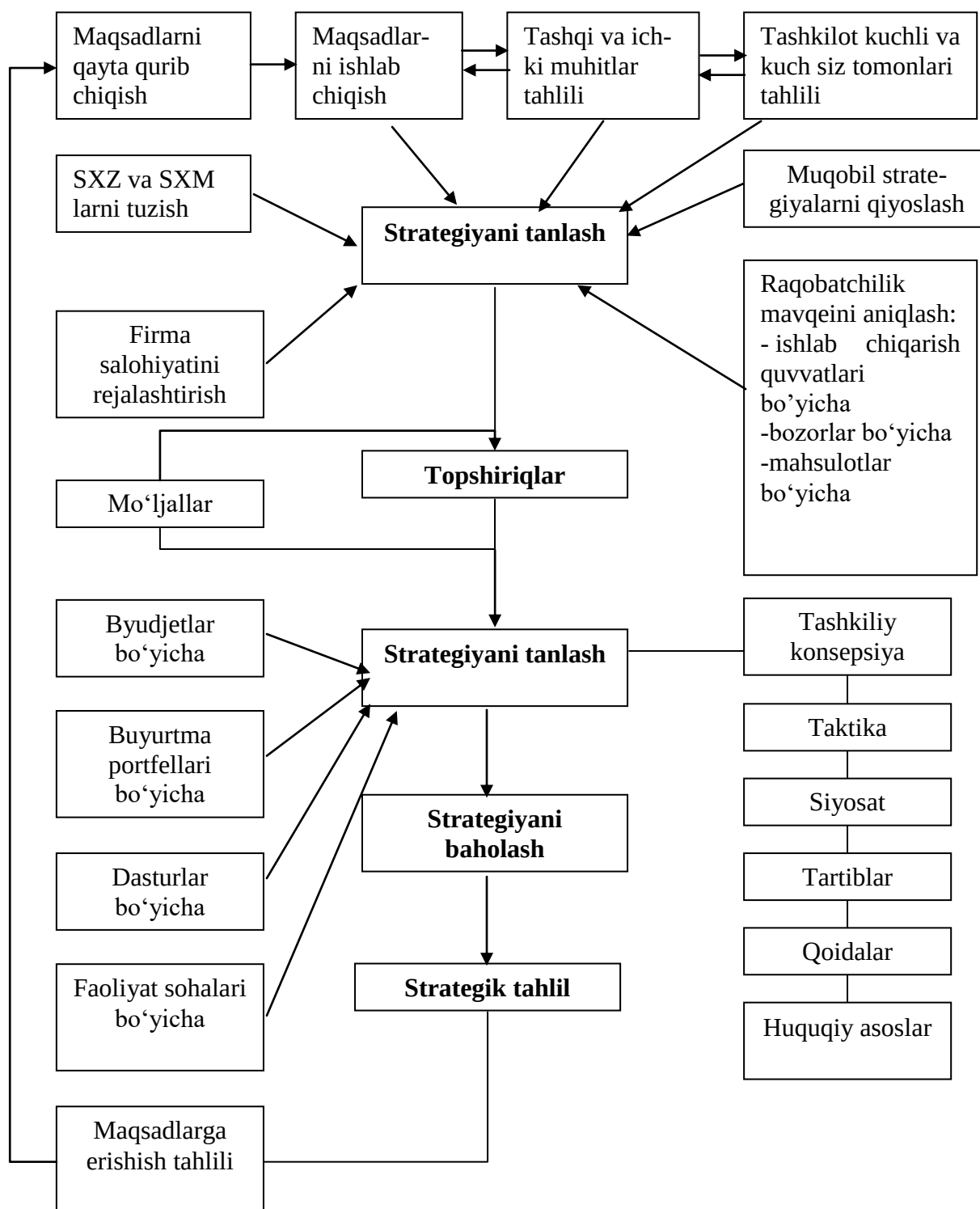
Tashkiliy madaniyat va tashkilot obro'yi

Tashkiliy madaniyat tashkiliy muhitda kishilarning tartib - intizomidan yaraladi. Madaniyat - ijtimoiy o'zaro harakat natijasidir. Tashkilot obro'yi - ichki va tashqi sharoitda hamkasabalar mijozlar va ijtimoiy fikrlashlar asosida yaralgan taassurotlar orqali aniqlanadi. Madaniyat va firmaning siymosi. Noan'anaviy omillar firmaning uzoq muddatli samarali faoliyatini ta'minlaydi, Bular madaniyat va siymo (imidj). Tashkilotdagi atmosfera va undagi ijtimoiy muxit korporatsiya madaniyati deyiladi. Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlarini, munosabatlarni va axloqni xarakterlaydi. Imidj (obro', nufuz) bu firma haqidagi taassurotdir, bu esa xodimlar, mijozlar va jamoa fikri bilan vujudga keladi.²³

Strategik rejalashtirish jarayonida bevosita - strategiyani ishlab chiqish bosqichi quyidagi ketma - ketlikda amalga oshirilishi lozim. Dastlabki harakat bosqichi bo'lib, firmaning istiqbolini tahlil qilish hisoblanadi. Ushbu bosqichda: asosiy tashqi xavf - harakatlar imkoniyatlar "Favqulodda" holatlarni vujudga kelish tendensiyalari va ularni bartaraf etish imkoniyatlari hal etiladi. Ikkinchi harakat bosqichida - raqobatchilik kurashidagi pozitsiya (mavqe) tahlil qilinadi. Uchinchi harakat bosqichi - strategiyani tanlash hisoblanadi. Bunda firmaning turli faoliyat yo'nalishlari bo'yicha istiqbolini qiyoslash, tanlangan strategiyani amalga oshirishda turli faoliyat yo'nalishlari bo'yicha prioritet va resurslarni taqsimlash asosiy o'rin egallaydi. Lekin ko'pgina hollarda firmaning mavjud imkoniyatlari kelgusi istiqbol uchun ma'qul bo'lmaydi. Buning sabablari bo'lib firmaning ichki faoliyat doirasida yangi strategiyani ishlab bo'lmaslik, uzoq va qisqa istiqbolda ularning mos kelmasligi yoki boshqaruvchilarning rejalashtirish ishlarida tashqi muhit o'zgarishlariga moslashuvchanlik sharoitlarini ishlab chiqish zarurati hisoblanadi. Shu sababli yangi strategiyani tanlashda amalga oshirilayotgan joriy strategiyaga o'zgartirishlar kiritish lozim bo'ladi. Keyingi harakat bosqichi - diversifikatsiya yo'llarini tahlil qilish

²³International Business Management BA 7401 - Covers Anna university syllabus Semester IV unit: IV, page 38

jarayoni sanaladi. Ushbu bosqichning asosiy maqsadi bo'lib amaldagi faoliyat ko'lami tanlovidagi kamchiliklarni va kelgusida firma uchun samarali yo'nalishlarni aniqlash hisoblanadi. Demak, strategik rejalashtirish asosida avvalo firma maqsad va vazifalari belgilanadi. Keyin esa joriy va strategik dasturlar tuzish orqali byudjet va uni ro'yobga chiqarish tadbirlari amalga oshiriladi. Strategik rejalashtirishning asosiy xususiyati uning doimiy ravishda operativ va strategik nazoratga tayanishidir.



14-sxema. Strategik rejalashtirish jarayonining operativ va strategik nazorat asosidagi bosqichlari

Tashqi muhit sharoitlariga moslashish kelgusi bozor va talab ko'lamini o'zgarishlarini inobatga olish va firma ravnaqi uchun samarali bo'lgan strategiyani amalga oshiruvchi, tayinli strategik vazifalarni hal etuvchi bo'linma - strategik xo'jalik zonalarini (SXZ) ajratadi. SXZ - firmani tashqi muhitdan kuzatilishi va tashqi muhit sharoitiga moslashishidan kelib chiqib tegishli firmani qaysi tarmoq (yoki mahsulot) miqyosida kelgusida rivojlanish istiqbollari belgilash ma'nosini anglatadi. Strategik xo'jalik markazlari (SXM) - firma ichki muhitida barcha vakolat va mas'uliyat bilan ta'minlangan tashkiliy tuzilma sifatida namoyon bo'ladi. Ushbu tuzilmalar firmaning oldida turgan strategik vazifalarni hal etish uchun barpo etiladi.

SXZ tanlash va belgilash o'ta murakkab jarayondir. Firmaning katta - kichikligi faoliyat ko'rsatayotgan tarmog'i va qay yo'nalishida strategik rivojlanishni tanlashiga qarab tuzilayotgan SXZ sonini bir nechaga bo'lish mumkin.

Strategiyani tanlash jarayoni uni ishlab chiqish, yetkazish va tahlil qilish, ya'ni baholash bosqichlaridan iborat. Birinchi bosqichda qo'yilgan maqsadga erishishga imkon beruvchi strategiyalar yaratiladi. Ikkinchi bosqichda strategiyalar tashkilot rivojlanishi maqsadlari darajasida ishlab chiqilib, umumiy strategiya shakllanadi.

Uchinchi bosqichda korxonaning umumiy strategiyasida alternativlar tahlil qilinadi va uning asosiy maqsadiga erishish uchun yaroqlilik darajasi bo'yicha baholanadi.

Strategiyani tanlash - strategik rejalashtirishning markaziy qismi. Ko'p vaqt tashkilot bir necha variantlardan oid strategiyani tanlaydi. Menejment bo'yicha izlanish olib boruvchilar 4 xil muqobillikni ajratib ko'rsatadilar:

1. Cheklangan o'sish - bu strategiya stabil texnologiyali tarmoqlardan hosil bo'lgan. Bu strategiyada rivojlanish maqsadlari erishilgan yutuqlardan o'rnatilib, o'zgaruvchan sharoit inobatga olinadi (masalan: inflyasiya). Birinchi muqobillikni, ya'ni cheklangan o'sish muqobilligini tashkilot tanlab olganida, agar u o'z holati bilan qoniqqan bo'lsa va u kelajakda yomon tomonga o'zgarmoqda deb ishonadigan bo'lsa

2. O'sish - bu strategiya dinamikali o'suvchi tez o'zgaruvchi texnologiyali rivojlanuvchi tarmoqlarda qo'llaniladi.

3. Qisqartirish yoki oxirgi vositalar strategiyasi - u tashkilot tomonidan juda kam tanlanadi. U uchun o'tgan yilda erishilgan maqsadlarni darajasidan pastda o'rnatish harakterlidir. Korxona faoliyati yomon ko'rsatkichlarga erishganda faqat bu tendensiya tanlanadi.

4. Kombinatsiyalangan strategiya - ko'rib o'tilgan strategiyalarning birligi tushuniladi. Bu strategiyani bir necha tarmoqlarda faol ish olib boruvchi yirik korxonalar qo'llaydi.

Birinchi muqobillikni, ya'ni cheklangan o'sish muqobilligini tashkilot tanlab olganida, agar u o'z holati bilan qoniqqan bo'lsa va u kelajakda yomon tomonga o'zgarmoqda deb ishonadigan bo'lsa, tanlanadi.

O'sish strategiyasi ikkinchi ko'proq tanlanuvchi muqobillik hisoblanadi. U birinchiga qaraganda strategik va qisqa muddatli maqsadlar qo'yilishini o'tgan va joriy yili ko'rsatkichlariga qaraganda yuqori qo'yilishini ko'zda tutadi. Agar firma juda noto'g'ri sharoitlarda ishlasa, o'sish strategiyasi birdan - bir zaruriy saylov hisoblanadi, aks holda unda bankrotga uchrashish mumkinligi xavf soladi.

Firma strategiyasini tanlashda o'sish yoki cheklangan o'sish ichki va tashqi omillarni birlashtirish bilan aniqlanadi.

Uchinchi muqobillik - ya'ni qisqartirish tashkilotning o'lchamini va faoliyat hajmini kamayishini ko'zda tutadi. Bu strategiyani tanlashda tashkilot rahbari favqulotdagi holatlarda yondashadi: iqtisodiy pasayish davrida, yoki kompaniya og'ir ahvolga tushganda va uni pasayish davom etganda, yoki bankrotlik xavfi tug'ilishi vaziyatida va hokazo. Strategik qisqarish muqobilligining bir necha turlari mavjud:

1. Tugatish - bu qisqarishning radikal variantidir, ya'ni tashkilotni butunlay to'xtatishdir.

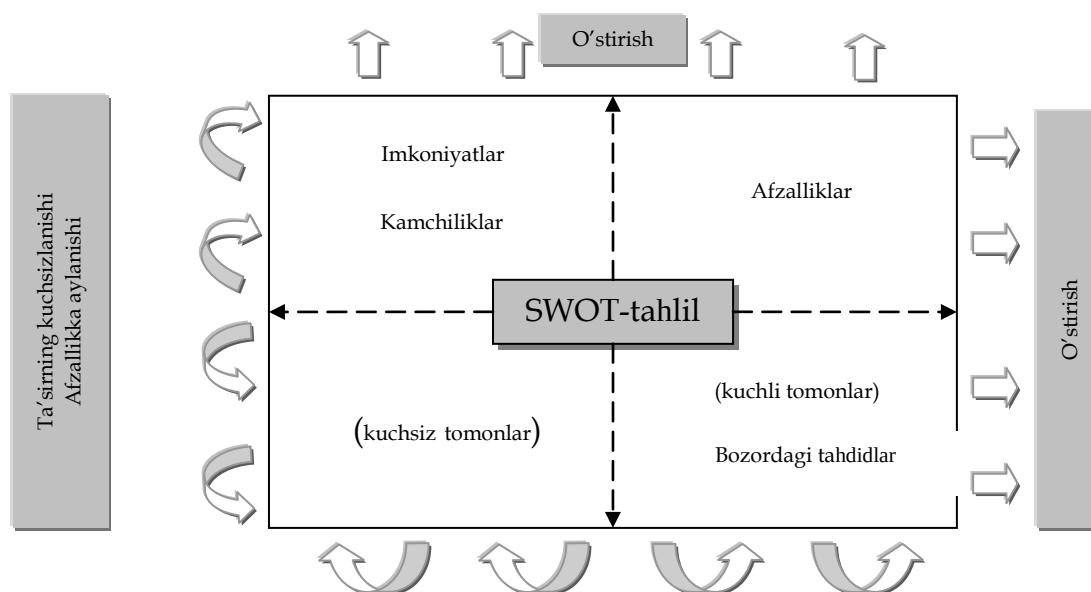
2. Ortig'ini ajratish - bu qandaydir bo'linmani uning past rentabelligi uchun sotish yoki tugatish demakdir.

3. Qisqarish. Bunday variant iqtisodning pasayishi davrida yuzaga keladi. Firma kelajakda foydani ko'paytirish uchun o'zining faoliyatini qisqartirishga rozi bo'ladi. Bunda qisqarish katta ishdan bo'shatishlar bilan bog'liq bo'ladi. O'z navbatida qisqarish (cheklanish) strategiyasi uch xil yo'nalishlarda aks etadi: Quvvatlarni batamom yo'qotish sari yo'l tutish; ortiqchalikni yo'qotish, ya'ni tarmoq va soha bo'yicha optimal me'yordagi quvvatlarni saqlagan holda, ortiqcha sanalgan quvvatlarni bartaraf etish; kamaytirish va qayta moslashtirish, ya'ni quvvatlarni bosqichma bosqich kamaytirish bilan bir yo'la, boshqa tarmoq sari yo'l tutish va yangi bo'lgan mahsulotni o'zlashtirish.

To'rtinchi muqobillik yirik korporatsiyalar turli tarmoqlarda faol harakat qiluvchilar shu muqobillikka moyil bo'ladilar. Korporatsiya bir turdagi faoliyatni qisqartirib, boshqasini kengaytiradi, bir tovar sotuv bozorini qisqartirib, boshqasini kengaytiradi.

3.5.Strategik rejalashtirishda SWOT tahlili.

Korxonani tahlil qilishda g'arb amaliyotida keng tarqalgan **SWOT** - korxona faoliyatining tahlili tavsiya etilishi mumkin. SWOT - inglizcha Strengts (kuchlar-kuchli tomonlar), Weaknesses (zaif tomonlar), Opportunities (qulay imkoniyatlar) va Threats (xavflar- taxdidlar) so'zlaridan tuzilgan akronimdir. Korxonaning ichki holati asosan S va W bilan, tashqi muhiti esa O va T ko'rsatkichlarda ifodalanadi.



15-sxema. Korxona faoliyati va rivojlanishining SWOT-tahlili

Kuchli tomonlar va Zaif tomonlarni baholashda asosiy e'tibor korxonaning ichki omillariga Imkoniyatlar va Xavflarni baholaganda esa tashqi muhitni belgilaydigan omillarga qaratiladi.²⁴

Korxonaning ichki omillari undan tashqarida yuzaga keladigan iste'molchilar, ta'minotchilar, raqobatchilar, aloqador auditoriyalar va jamoatchilik fikri bilan bog'lik bo'lgan muammolarga qaraganda osonroq aniqlanadi.

Kuchli tomonlar va Zaif tomonlarni aniqlashga resurslar va imkoniyatlarning tavsifi yordam beradi. Bunday deyilganda korxona uchun ijobiy deb baholashimiz mumkin bo'lgan har qanday turli ko'rsatkichlar va kattaliklar tushuniladi. Masalan, korxona darajasida bu ilg'or yoki eng yangi texnologiyalar va «nou-xau»lar, ishlab chiqarish va boshqaruv xodimlarining tegishli tayyorgarligi, boshqarish va rag'batlantirish usullarini ishlab chiqish yoki zamonaviylashtirish.

Korxona faoliyatining kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishda jismoniy aktivlar (binolar, inshootlar, asbob-uskunalar, transport vositalari, tovar-moddiy boyliklar, qimmatli qog'ozlar, pul mablag'lari), bozordagi imiji (obro'-e'tibor, maqsadli bozorda korxonaning obro'si) va mehnat resurslari (oliy va o'rta boshqaruv xodimlari, malakali ishchilar) kabi ko'rsatkichlar audit kilinishi mumkin.

Korxonaning Zaif tomonlariga qandaydir resurslar va imkoniyatlarning yetishmasligi kirishi mumkin, ayniqsa, raqobatchilar bilan taqqoslaganda kuchli namoyon bo'ladigan kamchiliklar. Korxonaning imkoniyatlarini korxona uchun

²⁴ Philip Kotler. Marketing Management Millenium Edition. - Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc. A PearsonEducationCompanyUpperSaddleRiver, N.J.,2000.

umumiy va muayyan tovar bozoriga nisbatan olib qaraladigan ixtisoslashgan holda tasavvur qilish mumkin.

Xavf-xatarlar to'rt xil ko'rinishda bo'ladi:

- 1) korxona maqsadlarining muvaffaqiyatli amalga oshishiga qarshilik qiladigan;
- 2) korxona strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni ko'paytiradigan;
- 3) kutiladigan moliyaviy natijalar va rentabellikni yomonlashtiradigan;
- 4) korxona strategiyasining bajarilish xavfi darajasini oshiradigan.

5-jadval

SWOT-tahlilida hisobga olinadigan omillar

Potensial ichki kuchli jihatlar (S):	Potensial ichki zaif jihatlar (W):
Aniq namoyon bo'lib turgan nufuzlilik	Ba'zi nufuzli jihatlarni qo'ldan boy berish
Munosib moliyaviy manbalar	Strategiyani o'zgartirish uchun zarur bo'lgan moliyaviy mablag'larning yo'qligi
Raqobat kurashi san'atining yuksakligi	Bozor mahorati o'rtachadan past
Iste'molchilarni yaxshi tushunish	Iste'molchilar haqidagi axborotning tahlil qilinmasligi
Tan olingan bozor peshqadami	Bozorning zaif ishtirokchisi
Aniq ifodalangan strategiya	Aniq ifodalangan strategiyaning yuqligi, uni amalga oshirishdagi izchillikning yuqligi
Ishlab chiqarish kulamidan tejash, narxdagi ustunlik	Mahsulot narxining asosiy raqobatchilarga qaraganda yuqoriligi
Firmaning o'z noyob texnologiyasi, eng yaxshi ishlab chiqarish quvvatlari	Eskirgan texnologiya va asbob-uskunalar
Ishonchli, sinalgan boshqaruv	Boshqaruvda teranlik va moslashuvchanlikning boy berilishi
Ishonchli taqsimot tarmog'i	Taqsimot tarmog'ining zaifligi
Yuksak ITTKI san'ati	ITTKI pozitsiyalarining zaifligi
Tarmoqdagi eng samarali (ta'sirchan) reklama	Ilgari surish siyosatining zaifligi
Potensial tashqi qulay imkoniyatlar (O)	Potensial xavflar ichki tahdidlar (T)
Iste'molchilarning qo'shimcha guruhlariga ham xizmat ko'rsatish imkoniyati	Bozor o'sishining sustlashishi, yangi bozor segmentlari kirib kelishining salbiy demografik o'zgarishlari
Mumkin bo'lgan tovarlar diapazonining kengayishi	O'rin bosuvchi tovarlar savdosining o'sishi, xaridorlar didi va ehtiyojlarining o'zgarishi
Raqobatchilarning ko'ngilchanligi	Raqobatning keskinlashishi
Tashqi bozorlarga chiqishdagi savdo to'siqlarining kamayishi	Tovarlari arzon bo'lgan xorijiy raqobatchilarning paydo bo'lishi
Valyuta kurslarining ijobiy siljishi	Valyuta kurslarining salbiy o'zgarishi
Resurslarning ko'pligi	Yetkazib beruvchilar tomonidan qo'yilgan talablarning kuchayishi
Cheklovchi qonunchilikning susayishi	Narxning qonun tomonidan boshqarib turilishi
Biznes beqarorligining susayishi	Biznesda tashqi sharoitning beqarorligiga bog'liqlik

Kompaniyaning strategik istiqboli uchun kuchli jihatlar ayniqsa muhimdir, chunki ular strategiyani poydevorini tashkil qiladi, raqobatli ustunliklar ana shu jihatlar asosiga qurilishi lozim. Ayni paytda yaxshi strategiya zaif jihatlarni ko'rib chiqishni ham talab qiladi. Tashkiliy strategiya bajarish mumkin bo'lgan ishlarga yaxshi moslashgan bo'lishi lozim. Kompaniyaning o'ziga xos jihatlarini aniqlash alohida ahamiyat kasb etadi. Bu esa strategiyani shakllantirish uchun muhimdir, chunki:

- noyob imkoniyatlar firmaga bozordagi qulay vaziyatlardan foydalanish imkoniyatini beradi;
- bozorda raqobat ustunliklarini vujudga keltiradi;
- potensial jihatdan strategiyani asosini tashkil etishi mumkin.

Tarmoqdagi qulay imkoniyatlarni kompaniyaning qulay imkoniyatlaridan farqlash kerak. Tarmoqdagi ustivor va qayta paydo bo'layotgan qulay imkoniyatlar raqobat ustunligiga ega bo'lgan yoki o'sish uchun boshqa imkoniyatlari bo'lgan kompaniyalar uchun ayniqsa mos keladi.

SWOT-tahlil quyidagi savollarga javob topishga yordam beradi:

- kompaniya o'z strategiyasida o'zining ichki kuchli tomonlaridan yoki ustunliklaridan foydalanadimi? Agar kompaniyaning hech qanday ajralib turuvchi ustunliklari bo'lmasa, uning qanday potensial kuchli jihatlari ana shu ustunliklarga aylanishi mumkin?

- kompaniyaning zaif jihatlari uning raqobatdagi eng nozik tomonlarimi? Ular ma'lum bir qulay jihatlardan foydalanishga imkon bermaydimi? Strategik jihatdan kelib chiqqan holda qaysi zaif jihatlarga tuzatish kiritish kerak?

- qanday qulay sharoitlar kompaniyaga muvaffaqiyat qozonishga imkoniyat yaratadi? Shuni qayd qilib o'tish lozimki, foydalanish usullari bo'lmagan qulay imkoniyatlar sarobdan boshqa narsa emas. Firmaning kuchli va zaif tomonlari uning boshqa firmalarga qaraganda qulay imkoniyatlardan foydalanishga yaxshiroq yoki yomonroq darajada moslashishiga yordam beradi.

- menejerni qaysi tahdidlar ko'proq tashvishlantirishi kerak? U himoyani yaxshi tashkil qilish uchun qaysi strategik chora-tadbirlarni amalga oshirishi lozim?

Shunday qilib, korxona faoliyatining **SWOT**-tahlili korxona faoliyatini takomillashtirib borish uchun asos bo'lib xizmat qilishi mumkin, chunki imkoniyatlar va Kuchli tomonlarni, afzalliklarni o'stirish va kuchaytirish kerak, Xavflar, tahdidlar va Zaif tomonlar, kamchiliklarning ta'sirini kamaytirib, ularning salbiy ta'sirini yo'qotish yoki o'z Kuchli tomonlariga, afzalliklariga aylantirish kerak.

Korxona xo'jaligini rivojlantirish rejasi strategik rejalashtirishning muhim bosqichi hisoblanadi. Bunda xo'jalik faoliyatining bosh yo'nalishlari tahlili amalga oshiriladi va ayrim tovarlarning rentabelligi aniqlanadi. Rentabellik darajasiga ko'ra uni savdoda qoldirish yoki koldirmaslik, jalb etish yoki jalb etmaslik qarorini qabul

qilish kerak bo'ladi. Yuiqori rentabellik tovarlarga ko'proq moliyaviy resurslarni safarbar etish, kam foydalilaridan chetlasha borishga qaratilgan ishlarni rejalashtiriladi.

3.6. Strategik marketing rejalashtirish vositasi sifatida.

Marketingni boshqarish masalasi talab vaqti, darajasi, tavsifiga shunday ta'sir ko'rsatadiki, bunda eng yuqori natijalarga erishilsin. Boshqacha aytganda, marketingni boshqarish – talabni boshqarish demakdir²⁵.

Strategik marketing – bu birinchidan, har qanday faoliyatning iste'molchiga yo'naltirilganligi konsepsiyasidir, ikkinchidan, ob'yekt hayotiylik davrining birinchi bosqichi, uchinchidan, boshqaruvning birinchi umumiy funksiyasidir. Faoliyatning iste'molchiga yo'naltirilganligi mashhur tamoyilda aks etadi: "Iste'molchiga kerak narsani ishlab chiqaring, unga o'zingiz ishlab chiqargan narsani sotishga harakat qilmang". Bundan tashqari, bu tamoyil marketingning emas, firmaning maqsadini aks ettiradi. Tizimli yondashuvni qo'llagan holda boshqaruv sub'yekti mazkur tizim chiqishining yuqori sifatini ta'minlashi lozim (uning kirishining yuqori sifati sharoitida), u bir vaqtning o'zida boshqa tizim iste'molchining kirishi hisoblanadi.

Agar har bir tizim (tizimcha) iste'molchiga qaratilgan har qanday faoliyat yo'nalishi bo'yicha marketing konsepsiyasini kuzatadigan bo'lsa, unda ularning "chiqish" sifati yuqori bo'ladi va unga muvofiq global tizim chiqishining sifati ham juda yuqori bo'ladi. Bu konsepsiya amalga oshirilishi uchun dastlab va tashqi tizim bilan o'zaro aloqadorlikda (va iloji boricha bu aloqalarni yaxshilash bo'yicha) sifat tahlil qilinishi, "kirish"ning yuqori sifatini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar qabul qilinishi va tahlil qilinishi lozim, keyin esa tizimning o'zida jarayon sifatini oshirish mumkin bo'ladi (boshqaruvni barqarorlashtirish, uning samaradorligini, tashkiliyligini, sifatini oshirish).

Marketing

Marketing can be described as the process of defining, anticipating, creating, and fulfilling customers' needs and wants for products and services. There are seven basic functions of marketing: (1) customer analysis, (2) selling products/services, (3) product and service planning, (4) pricing, (5) distribution, (6) marketing research, and (7) opportunity analysis. 16 Understanding these functions helps strategists identify and evaluate marketing strengths and weaknesses.²⁶

Strategik marketing rejasi korxonaning uzoq muddatli rivojlanishini ta'minlash maqsadida strategik tanlashlarni olib boorish uchun qo'llaniladi. Strategik marketing

²⁵ Philip Kotler. Marketing Management Millenium Edition. - Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc. A Pearson Education Company Upper Saddle River, N.J., 2000.

²⁶ Fred R. David Francis Marion Strategic Management CONCEPTS AND CASES THIRTEENTH EDITION University Florence, South Carolina, 2016 page 276

jarayoni 6ta savol bilan bog'liq. Bu savollar reja strukturasiga asosan korxona yoki firma maqsadlarini aniqlaydi. Savollar:

1. Qaysi bozor korxona uchun asosiy sotish bazasi hisoblanadi va bu bozorda korxonaning strategik missiyasi qanday?
2. Qaysi tovar bozorlari asosiy bozorni tashkil qiladi?
3. Tovarlar bozorlari ob'yektiv jalb qilishini darajasi qanaqa va ular bilan qanday imkoniyatlar hamda tahdidlar bog'liq?
4. Tovar bozorlariga nisbatan korxonaning farqlanadigan xususiyatlari, uning kuchli va kuchsiz tomonlari hamda uning raqobatchilik afzalliklari qanday?
5. Bozorni egallash strategiyasi va uning rivojlanishi firma portfelida qanday bo'lishi kerak?
6. Kompleks operatsion marketingga tanlangan strategik maqsadlar qanday o'tadi: tovar, sotish, baho va kommunikatsiya?

Strategik marketing vazifasi korxona yoki firma barcha yo'nalishlari bo'yicha uning rivojlanishi va rentabellik darajasini aniqlash va umuman barcha turdagi faoliyatning doimiy ravishda mo'ljalga olib turish va kuzatishdan iborat.

Strategik marketing bosqichlarining mazmuni quyidagilardan iborat:

1. Korxona missiyasini bayon qilish.

Korxona missiyasini aniqlash 4 ta asosiy elementni o'z ichiga olishi kerak:

- korxona tarixi
- korxona faoliyat ko'rsatish doirasini aniqlash
- kelajak maqsadlar va cheklanishlar
- asosiy strategik variantlar

2. Tashqi omillarning tahlili: muhit jalb qiluvchanligi. Bu yerda quyidagilar o'rganiladi:

- bozor tendensiyasi
- sotib oluvchilar xulqi – atvori
- raqobat
- muhit evolyusiyasi
- xalqaro aloqalar

3. Raqobatbardoshlilik tahlili ob'yekti bo'lib ma'lum bir darajada turuvchi korxona nazoratida bo'lgan ichki omillar hisoblanadi. Kuchli tomonlar strategiyada xaridorlar muhim deb hisoblangan farqlanuvchi xususiyatlar hisoblanadi. Strategiyada firmaning kuchsiz tomonlari kuchaytirilishi kerak.

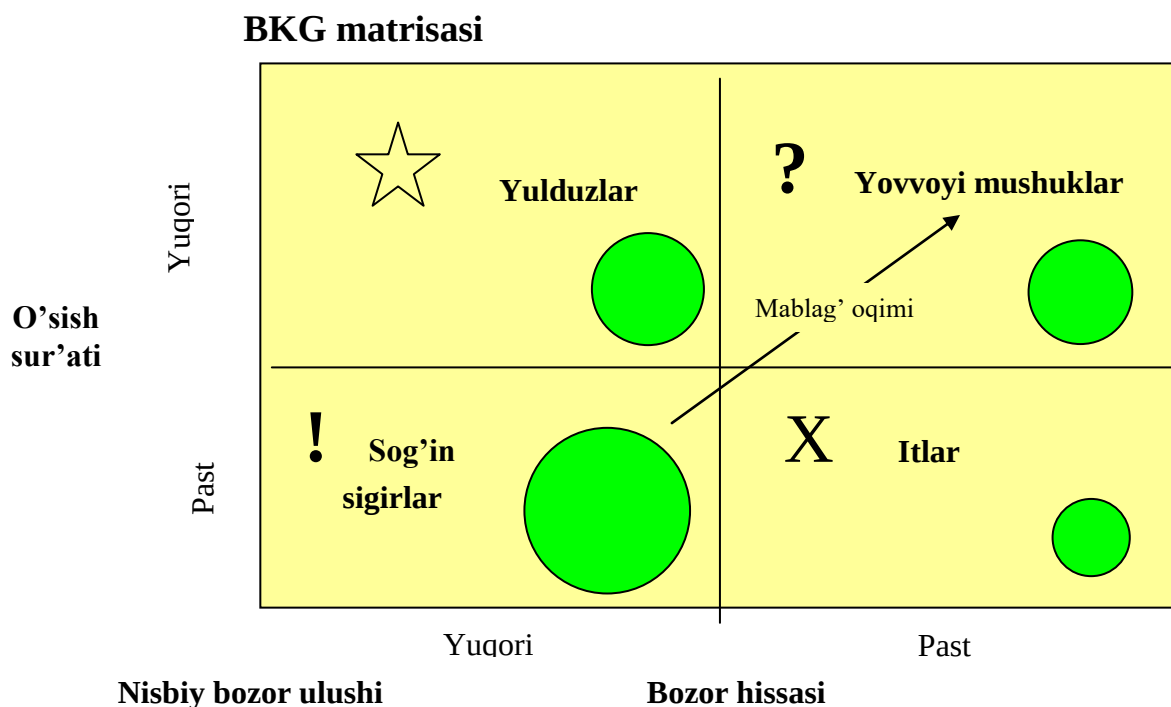
Ishlab chiqarish menejmentida portfel tahlili –Boston Konsaltin Grupp(BKG)matritsasi.

Tovar bozorlar portfeli tushunchasi strategik tahlilda markaziy o'rinni egallaydi va u firma faoliyati yo'nalishi izlanishlariga, resurslar taqsimlanishiga asoslanadi. Shunday tahlilning natijalariga qarab har xil rivojlanish strategiyalarni

taqqoslash mumkin. Tovarning hayot davrini tadqiq qilishda "Boston Consulting Group" qolipi (matritsasi) dan ham foydalanish mumkin. BKG qolipi 1970 yilda yaratilgan bo'lib, unga asoslanib, korxona o'z tovarlarining bozor hissasi va bozordagi o'sish sur'atlari (sotish hajmlari) ni taqqoslash imkoniyatiga ega.²⁷

O'z portfelining tahlili turli xil tovar bozorlari orasida chegaralangan resurslarni taqsimlashga ko'p portfelli firmaga yordam beradi. Umuman masala har bir tovar bozorlarining ikki bog'liq bo'lmagan o'lchamlar: bazaviy bozorning jalb qilinish darajasi va firmaning raqobatli kuchi asosida turlanishga asoslanadi. Buning uchun "matritsali o'sish - bozor ulushi" nomli "Boston Consulting Group" metodi qo'llaniladi. Bu matritsada ichki kriteriydan foydalaniladi: jalb qilinish darajasi indikator sifatida maqsadli segment o'sish tempi va raqobatbardoshlik indikator sifatida asosiy peshqadam raqobatga nisbatan bozor ulushi.

To'rtta kvadratga bo'lingan jadvalni ko'rib chiqamiz:



16-sxema. BKG matritsasi.

O'q "Bozor o'sishi" yuqori yoki past o'sish templari bilan natural ko'rsatkichlarda yoki har xil segmentlarning o'rtacha o'sish templarida qiymatlarida bozorni bo'luvchi bazaviy chiziq.

²⁷ Alsem K.J. Strategic Marketing: An Applied Perspective, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2007

“Bozor ulushi” o‘qi uning bo‘lish chizig‘i 1 yoki 1.5 nuqtasidan o‘tkaziladi. Bu darajadan o‘tuvchi bozor ulushi katta hisoblanadi va aksincha BKG metodi bo‘yicha tahlil tajriba nisbiy samaralari va tovar hayotiy davridan kelib chiqadi.

Tajriba samarali harakati natijasida bozor ulushi raqobat afzalligi borligini xarajatlarga nisbatan ko‘rsatadi va aksincha, nisbiy kichik bozor ulushi yuqori xarajatlarga to‘g‘ri keladi. O‘sayotgan bozorda qatnashish mablag‘ bilan ta‘minlashga talab kattaligini ko‘rsatadi va aksincha bozorda o‘shish tempi kichik bo‘lgan tovarlar ko‘p mablag‘ talab qilmaydi.

Tovar bozorning 4 guruhi ajratiladi:

1. “Sog‘in sigirlar” (o‘shish asta-sekin / yuqori ulush): bozor ulushini saqlab turish uchun talab qilinganidan ham ko‘p pul berishga qodir tovarlar. Diversifikatsiya va izlanishlar uchun mablag‘ manbalari hisoblanadi.

2. “Itlar “ (o‘shish sekin / kichik ulush): bozorda eng noqulay pozitsiya. Xarajatlar bo‘yicha bozorda ulushning ko‘payishiga umid bog‘lash kerak emas.

3. Yovvoyi mushuklar (tez o‘shish / kam ulush): bu guruh tovarlari o‘shishni davom etish uchun mablag‘ talab qiladi. Lekin ular bozor kengayishi bilan muvaffaqiyatga erishishi mumkin. Agar ularga nisbatan mablag‘ bilan ta‘minlanish bo‘lmasa, ular itlarga qo‘shilishi mumkin.

4. “Yulduzlar” (tez o‘shish / yuqori ulush): tez o‘suvschan bozorda yetakchi tovarlar. Mablag‘ bilan ta‘minlashni talab qiladi. Lekin raqobatbardoshligi uchun foyda berib turadi.

Ko‘pincha mahsulotlar o‘z hayot siklini "it" yoki "yovvoyi mushuk" sifatida boshlaydi va yulduzga aylanadi, keyinchalik "sog‘in sigir" kabi daromad keltiradi va oxirida yana "it"ga aylanish ehtimoli bor. Korxona o‘z tovarlarini BKG qolipida joylashtirish orqali marketing strategiyasi tanlovini yengillashtiradi hamda kelajakda qanday harakat qilishi to‘g‘risida aniq tasavvurga ega bo‘ladi. Tovarlarni BKG qolipida joylashtirgach, korxona bozor qatnashchilaridan marketing tadqiqotlari uslublarini qo‘llash orqali tovarlarning hayot davrini uzaytirish uchun qanday ishlar olib borishi haqidagi ma‘lumotlarni yig‘ib, ularni qayta ishlab, tegishli xulosalar qilishi mumkin.

Endi o‘shishning bazaviy strategiyasini ko‘rib chiqamiz. Ular firma qanday afzalikka tayanishi mumkinligi bilan bir-biridan ajralib turadi:

1. Xarajatlarni iqtisod qilish hisobidan oldinda bo‘lish. Yetakchi strategiyasi. Umumdorlikka tayanadi va doimiy xarajatlarga nazorat, ishlab chiqarishga investitsiyalar, yangi tovar konstruksiyalarini ishlab chiqish, reklama xarajatini ko‘rib chiqadi.

2. Differensiatsiya strategiyasi. Bu strategiyaning maqsadi bo‘lib ajralib turadigan xususiyat berish hisoblanadi. Differensiatsiyani ko‘p shakllarda qabul qilish

mumkin: tovar markasi imidji, tashqi ko'rinish, sotilgandan keyingi servis va boshqalar.

3. Ixtisoslashtirish strategiyasi. Bu bir segment yoki sotib oluvchilar guruhining ehtiyojiga asosan butun bozorni egallashga intilishi bo'lmagan markazlashuv. Bu yerda raqiblarga nisbatan tanlangan maqsadli segmentning ehtiyojini yaxshiroq qondirish maqsad qilib qo'yilgan. Bu strategiya maqsadli segmentda yuqori bozor ulushiga erishishga intiladi, lekin doimo kam bozor ulushiga ega bo'ladi.

3.7.Tashkilotning bozor strategiyasini shakllantirish.

Tashkilotning bozor strategiyasi shakllantirish kon'yunkturani tahlil qilishdan boshlanadi. **Kon'yunktura** – talab va taklif o'rtasidagi nisbatni, narx va tovar zaxiralari harakatini, tarmoqlar bo'yicha buyurtmalar portfeli va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'zida mujassamlashtiradi.

Kon'yuktura - bu talab va taklif orasidagi munosabatlar tovar zahiralar va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir. Korxonada kon'yukturani o'rganish va bashorat qilish lozimdir. Aks holda tovarlar foydali narxlar bo'yicha sotilmaydi, resurslarni manevrlashtirish va tovar chiqarish qiyinlashadi. Bu bilan marketing shug'ullanadi. Qisqa muddatli bashoratlar natijasi va joriy kon'yukturadan 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.

Bozorda erkin harakatlanish qonun-qoidalarini bilsalarda, korxonada maxsus marketing xizmatini tuzish hojati tug'iladi. Bu xizmat bozor iqtisodiyotiga oid nafaqat axborot markazi, balki korxonaning ishlab chiqarish ilmiy-texnik axborot markazi, balki korxonaning ishlab chiqarish, ilmiy-texnik moliya siyosati uchun maslahat beruvchi bo'limdir.²⁸

Marketing mahsuloti muddati va ishonchlilik darajasi bo'yicha turlicha bo'lgan bozordagi vaziyat bashorati hisoblanadi. Joriy kon'yukturani tezkor o'zlashtirilgan va qisqa muddatli bashorat vaziyatlaridan foydalangan holda, marketing xizmatlari uzoq muddatli istiqbollik tendensiyalarni, bozor rivojlanishi umumiy yo'nalishlarini oldindan topishga intiladilar. Bunda ular bozordagi raqobatchilarni sinchiklab kuzatadilar, ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini namoyon qiladilar, firma va tovar ishlab chiqarish raqobatbardoshligini bashorat qiladilar. Marketing ko'z oldida bozor rang-barang mozayka sifatida turadi, uning tarkibiy qismlari iste'molchi, tovar va tayyorlovchilarning bozor sigmentlari hisoblanadi. Bozorda o'z ulushiga ega bo'lish – bu iste'molchilarning aniq doirasiga ega bo'lgan faoliyat sohasini cheklangan qamrovlar bo'yicha tanlash demakdir.

²⁸Dr. Philip Kotler .American Marketing Association

Tovar harakati strategiyalarini ishlab chiqish:

I. Maqsadli segmentni tanlash - ko'pgina firmalar bir segment bo'yicha xizmat qilishni boshlab, bu segment asosida boshlangan ish muvaffaqiyatli tugallansa, navbat bilan boshqa segmentlarni o'rganib va asosiysini tanlashda o'z ifodasini topadi.

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. Xom-ashyo, 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 metodlarini 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) Rag'batlantirish uchun umumiy byudjetdan hisob-kitob qilish naqd vositalarni hisoblash, sotish hajmiga protsentlarda hisoblash, vazifalar va maqsadlardan raqobatchilar 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 byudjet hisoblari uslublari va ularni qoplash manbalarini 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. Korxona kelajakda o'z faoliyatini davom ettirishi uchun ishlab chiqish turlarini aniqlash.
2. Quyidagi o'sish darajalari variantlari korxona yo'nalishlarini aniqlash:
 - birinchi darajada korxona 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).

6-jadval

Korxona yoki firma o'sish imkoniyatlari asosiy yo'nalishlari

Darajalar bo'yicha o'sish imkoniyat yo'nalishlari		
Intensiv	Integratsion	Diversifikatsion
1. Eski bozorda eski tovar bilan chuqurroq tadbiq qilish	1. Ta'minotchilar bilan kattiq 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

Intensiv, integratsion, diversifikatsion rivojlanish yo'nalishlarning tavsifi

Rivojlanishdagi intensiv yo'nalish mahsulot va bozorni rivojlantirishda yashirin imkoniyatlaridan hozirga qadar foydalanmagan korxonalarga nisbatan asosli va xos bo'ladi. Bozorda chuqur o'rnatish - 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 tadbiq sohalarini izlashni ko'zda tutadi.

Yangi modellarni o'rnatish, mahsulotning sifat tomonidan tabakalangan turlarini ishlab chiqarish yo'li bilan tovarlar takomillashtiriladi. Intensiv rivojlanishning yuqorida sanab o'lgan 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, korxona mahsulotni rivojlantirishga kirishadi.

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

Integration Strategies

Forward integration, backward integration, and horizontal integration are sometimes collectively referred to as vertical integration strategies. Vertical integration strategies allow a firm to gain control over distributors, suppliers, and/or competitors. Forward Integration Forward integration involves gaining ownership or increased control over distributors or retailers. Increasing numbers of manufacturers (suppliers) today are pursuing a forward integration strategy by establishing Web sites to directly sell products to consumers. This strategy is causing turmoil in some industries. For example, Microsoft is opening its own retail stores, a forward integration strategy similar to rival Apple Inc., which currently has more than 200 stores around the world. Microsoft wants to learn firsthand about what consumer want and how they buy²⁹

Regressiv yoki vertikal integratsiya oldingi bo'g'in bilan birga ishlab chiqaruvchining o'zi o'z xom ashyo ishlab chiqarishni tashkil etishini yoki mavjud xom ashyo etkazib beruvchilar bilan mustahkam kooperatsiya aloqalari o'rnatishini nazarda tutadi. Progressiv yoki vertikal integratsiya bo'g'ini bilan birga sanoat korxonasi harid 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. Gorizontal integratsiya marketing tizimining bir xil bo'g'inlarida turgan korxonalar o'rtasida 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 mol etkazib beruvchilarga nisbatan o'z mavkeini ko'tarib, mahsulot sotish hajmini ko'paytiradi.

²⁹Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 101

Diversifikatsiya yo‘li bilan rivojlanish variantlari guruhlarini mazkur marketing tizimi doirasida yanada o‘shirish imkoniyatlariga ega bo‘lmagan va bu imkoniyatni ushbu tizimdan, tashqarida qidiradigan korxonalarning bu hti - harakatini asosi deb hisoblaydi. Diversifikatsiyaning uch ko‘rinishi bor: konsentrik(jamlangan) diversifikatsiya - korxona texnikaviy yoki bozor nuqtai nazaridan firmaning ilgari tovarlariga o‘xshash yangi mahsulotni ishlab chiqara boshlaganda yuz beradi. Masalan, telefon apparatlari ishlab chiqaradigan korxona o‘z mahsulot xilini ko‘paytirib, avto javob beruvchi yoki videotelefon ishlab chiqarishga utadi. Shunday qilib korxona o‘z dasturini boyitadi va iste’molchilarning yangi guruhiga ega bo‘ladi. Gorizontall diversifikatsiya - ilgari ishlab chiqarilgan mahsulot xiliga texnologik aloqasi bo‘lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishga o‘tishdan iborat.

Konglomerat diversifikatsiya – bu yirik moliyaviy va investitsion kompaniyalarning yig‘indisi, yoki bir biriga texnologik aloqasi bo‘lmagan bir necha kompaniyalarning tashkiliy shakli. AQSH da konsernlarni konglomeratlar deyiladi. Xolding kompaniyalar xam konglomerat(boshqalarning aksiyasining bir qismi buning qo‘lida) bo‘ladi.Konglomeratdagi korxonalarning birining bankrotligi boshqasining foydasi bilan yopilish mumkin.

Diversification Strategies

There are two general types of diversification strategies: related and unrelated. Businesses are said to be related when their value chains possess competitively valuable cross-business strategic fits; businesses are said to be unrelated when their value chains are so dissimilar that no competitively valuable cross-business relationships exist.¹² Most companies favor related diversification strategies in order to capitalize on synergies as follows:

- Transferring competitively valuable expertise, technological know-how, or other capabilities from one business to another.
- Combining the related activities of separate businesses into a single operation to achieve lower costs.
- Exploiting common use of a well-known brand name.
- Cross-business collaboration to create competitively valuable resource strengths and capabilities.

Diversification strategies are becoming less popular as organizations are finding it more difficult to manage diverse business activities.³⁰

Strategik rejalashtirish korxona 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‘prok savdo sohasi bilan belgilanadi, rejalar orasida tovar nusxasini yaratishdan boshlab to pirovard sotishga qadar tovar harakati jarayonlarini kamraydigan marketingni rejalashtirish alohida o‘rinni egallaydi.

3.8. Tashkilotning strategik rejasini ishlab chiqishning mazmuni va tartibi.

³⁰Strategic Management concepts and cases of Fred R. David. Thirteenth edition. Page 102

Strategik rejalar aniq individ nuqtai nazaridan emas, tashkilot istiqboli nuqtai nazaridan ishlab chiqiladi. Ular tarmoq, bozor, raqobat va boshqalar haqidagi keng tadqiqotlar va faktik ma'lumotlarga asoslanadi. Strategik rejalar firmaga induviduallik baxsh etadi, bu esa unga ishchilarning aniq toifalarinigina jalb etish imkonini beradi. Va nihoyat, strategik rejalar shunday ishlab chiqilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida yaxlit bo'lib qolishi bilan chegaralanmay, juda egiluvchan bo'lishi ham kerak, chunki ularni modifikatsiya qilish va qaytadan yo'naltirishni amalga oshirish zarurati yuzaga kelishi mumkin.

O'zgarishlarning zamonaviy sur'atlari va innovatsiyalar hajmining oshishi shunchalik intiluvchan hisoblanadiki, bunda strategik rejalashtirish kelajakdagi muammolar va imkoniyatlar rasmiy bashoratlashning yagona uslubi sifatida tasavvur qilinadi. Rasmiy rejalashtirish qarorlar qabul qilishda riskni pasaytirish bilan muvofiqlashadi. Rejalar sifatini ta'minlashning asosiy omillaridan biri menejmentga ilmiy yondashuvlarni va rejalashtirish tamoyillarini qo'llash hisoblanadi. Agar reja ko'rsatkichlari yetarli darajada asoslangan bo'lmasa, unda firma kelgusi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlamasin, natija qoniqarsiz bo'ladi. Strategik rejalar tizimi ikki darajadan iborat bo'lishi lozim: aniq bir davrda firma strategiyasi va qo'yilgan maqsadni ta'minlaydigan va uni ochib beradigan strategik rejalar ("Firma strategiyasi" bo'limlari). Strategik rejalashtirish gorizoni chiqarilayotgan mahsulotning murakkabligi va tiklanishi, firmaning yoshi, uning xususiyatlari bilan aniqlanadi. Masalan, elektr sanoatida firma strategiyasi 2-3 yilga, mashinasozlikda – 5-7 yilga, qazilma tarmoqlarida – 5 va undan ortiq yilga ishlab chiqiladi.

Strategik rejalarni ishlab chiqish – ishning boshlanishi, xolos. Albatta, strategik rejalarining sifatini ko'p jihatdan ishlab chiqarish menejmentining oxirigi natijalariga erishish imkoniyati aniqlaydi. Agar strategik rejalar sifati (ishlab chiqarish menejmentining tizimining "kirish"i) masalan, "qoniqarli", deb baholansa, unda rejalarni amalga oshirishni tashkil qilish bo'yicha jarayonlarning har qanday sifatida tizimning "chiqish"i ham "qoniqarli" bo'ladi. Shuning uchun ham, ishlab chiqarish menejmenti "tizimi chiqishi"ni "a'lo" darajada ta'minlash uchun oldin xuddi shu darajada reja sifati darajasini ta'minlash lozim, keyin esa rejalarni amalga oshirish bo'yicha jarayonlar sifati ta'minlanadi.

Strategik rejalarni amalga oshirishni tashkil qilish bo'yicha masalalar doirasiga quyidagilar kiradi:

- Strategik rejalarni amalga oshirishning dasturlari, tarmoq grafigi va operagrammalarini ishlab chiqish, moslashtirish va tasdiqlash;
- Rejalar bajarilishini nazorat qilish va hisobini tashkil qilish;
- Sifatni talab qiladigan va qayd etilgan xarajatlar bilan belgilangan muddatda rejalar bajarilishining motivatsiyasi;

- Firmaning ichki va tashqi muhitida o'zgarishlar yuzaga kelishida strategik rejalarni amalga oshirish jarayonini tartibga solish;

Strategik rejalar korxona 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 imkoniyatlarni kelajakda bashoratlash uchun qo'llaniladi. Rejalar sifatining asosiy omillaridan biri bo'lib, rejalashtirishda menejment yo'nalishi bo'yicha ilmiy yondashishlar va rejalashtirish hisoblanadi. Strategik rejalar 2 - 3 yilga yoki 5 va undan ortiq yilga tuzilishi mumkin. Kompleks reja hujjat tariqasida "korxona yoki firma strategiyasi" tartibi quyidagicha taklif ilinadi.**Strategik reja bo'limlari:**

1. Mundarija
2. So'z boshi yoki muqaddima
3. Korxona yoki firmaning qisqacha ma'lumoti
4. Marketing strategiyasi
5. Korxona raqobat ustivorligidan foydalanish strategiyasi
6. Ishlab chiqariladigan mahsulotni yangilash strategiyasi
7. Ishlab chiqarish strategiyasi
8. Ishlab chiqarishning ta'minlash strategiyasi
9. Korxona yoki firmaning strategik moliyaviy rejasi
10. Korxonaning xalqaro faoliyati strategiyasi
11. Menejment sistemasini rivojlantirish strategiyasi
12. Korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish
13. Ilovalar.

Strategik rejaning muqaddimasida quyidagi savollar yoritilishi kerak;

a) xalqaro miqyosida korxonaning ishlab chiqarish mahsulotining ahamiyatliliga va raqobatbardoshligi nuqtai nazaridan mahsulot sifati resurslardan tejimli foydalanish bo'yicha korxonaning mamlakat yoki hudud miqiyosidagi o'rni;

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

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

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

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

e) korxona faoliyatining ishonchligini tasdiqlovchi faktlar va huquqiy hamda iqtisodiy kafolatlar;

Muqaddima “ korxona strategiyasi “ning hamma bo‘limlari ishlab chiqilgandan keyin tuziladi.

3. Korxona yoki firma to‘g‘risida qisqacha ma’lumot bo‘limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firmaning maqsadi
- korxona, firma tashkiliy, huquqiy shakli
- korxona ustavi, xususiyatlari
- nufuzli hamkorlar va tashqi muhit bilan aloqalar
- korxona yoki firma tashkiliy tuzilmasi
- bozorda mahsulot yoki tovar ishlab chiqarish tavsifnomasi va uning aniq

bozorlarda raqobatbardoshligi

- korxona 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 berish kerak:

- korxonalarda qo‘llaniladigan strategik marketing konsepsiyasi;
- marketing bo‘limlari vazifalari va funksiyalari;
- bozor strategik segmentatsiyasi (tabaqalanishi) natijalari va texnologiyasi;
- narx shakllanishi strategiyasi, korxona 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 ustivorligi strategiyasi bo‘limida quyidagi savollar yoritilishi kerak:

- firma yoki korxona mikromuhiti, hudud infratuzilmasi va makromuhitning omillarini tahlil qilish;

- korxona yoki firma menejment sistemasi, tashkil qilish, xodimlar texnologiya, texnika holatini tahlil qilish;

- marketing strategiyasi bo‘limini tahlil qilish;
- korxona raqobat ustivorligini aniqlash;
- korxona yoki firma strategik omillarini tanlash va asoslash;
- korxona yoki firma strategiyasiga ustivorlik 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 raqobatchilar tovarlari raqobatbardoshligi ko'rsatkichlarining bashoroti;

- ishlab chiqarilgan mahsulotni yangilash strategiyasini ishlab chiqarishda qo'llanilgan texnologiyalar, uslublar, prinsiplar, ilmiy yondashishlarni izohlash;

- innovatsion loyihalarni texnik iqtisodiy asoslash.

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

- ishlab chiqarishni tashkiliy texnik darajasi tahlili;

- jamoa ijtimoiy rivojlanishining tahlili;

- atrof tabiiy muhitni muxofaza qilish bo'yicha korxona faoliyatini tahlil qilish;

- ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasini tahlil qilish;

- firma yoki korxona tashkiliy tuzilmasini tahlil qilish;

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

- bashoratlarni texnik iqtisodiy asoslash;

8. Ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasida 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 strategiyasi ishlab chiqish.

9. Korxona 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;

- korxona, bozor, tovarlar bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarning o'zgarishini bashoratlash.

10. Korxonaning xalqaro faoliyat strategiyasida:

- eksport qiluvchining strategik maqsadi;

- improt qiluvchining strategik maqsadi;

- korxona 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 joy”larni aniqlash;
- menejment sistemasi rivojlantirish strategiyasini asoslash va muvofiqlashtirish;

12. Korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish savollari quyidagicha yoritilishi kerak:

- o‘tgan 5 yil ichida korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish tahlili;
- strategik rejalarni nazorat va hisobida, motivatsiya, tartibga keltirish sistemasida, jarayonlarni tashkil qilishda (ritmlik, uzluksizlik, to‘g‘ri aniqlilik proporsionallik prinsiplarini bajarishda) “tor joy”larni aniqlash
- korxona strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish bo‘limini asoslash va muvofiqlashtirish.

13. “Korxona” 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.

3.9. Tezkor kalendar rejalashtirishning xususiyatlari.

Korxona biznes rejasining asosiy funksiyalari va ahamiyati

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

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

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

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

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

A) korxona rahbarlariga strategiya holatini anik bilishga yordam berib samarali boshqarishga olib keladi.

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

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

G) korxona 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 istiqbollarini 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'yganini 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 korxona rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Biznes rejada:

A) asosiy muhim masalalar yoritilgan bo'lishi;

B) barcha materiallar ravon va tushunarli qilib bayon etilgan bo'lishi;

V) 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 rivojlanishi yaqin yillarda ko'rsatuvchi hujjat hisoblanadi.

Biznes-reja – tashkilotning taktik harakatini aniqlaydigan hujjat hisoblanadi, u qoidaga ko'ra, firma strategiyasi rivojlanishidagi yaqin yillarni aniqlaydi. Biznes-reja oylarga bo'lingan holda ishlab chiqiladi. U to'rt asosiy funksiyani bajaradi:

- Tadbirkor ma'lum bir davrda faoliyatning aniq natijalarini uning yordamida baholashi mumkin bo'lgan vositadir;

- Istiqbolda biznes yuritish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun qo'llanilishi mumkin.

- Yangi investitsiyalarni jalb qilish instrumenti sifatida ishtirok etadi;

- Korxona strategiyasini amalga oshirish vositasi hisoblanadi.

Kreditor va investorlarning ko'pchiligi sifatli biznes-rejani ko'rmasdan turib, biznesga pul sarflamaydilar. Investorlar tadbirkorning "to'rt D" sig'a e'tibor qaratadilar: tadbirkorlik nufuzi, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarning qo'shimcha ta'minlanganligi va 50 % dan kam bo'lmagan shaxsiy kapital ulushi. Notadbirkorlik tashkilotlari uchun biznes-reja o'rniga majmualik taktik reja ishlab chiqiladi. Biznes-rejani tarkibi va uning bo'limlarining sifatini tadbirkor yoki uning topshirig'i bilan menejer aniqlaydi.

Biznes rejani ahamiyati.

Yaxshi tuzilgan biznes reja tadbirlar uchun vizit kartochkasi hisoblanadi. Tadbirkor investor kreditor yoki yirik izlanishda biznes reja orqali korxona ma'lumotlarini to'la to'kis namayon qilib ular bilan aloqa bog'lashi mumkin. Har bir korxona 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 loyihani 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 rejani ahamiyati yana shundan iboratki , biznes reja quyidagi vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

A) korxona 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;

V) tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'lar manbaini , ya'ni moliyaviy resurslarni jamlash usullarini belgilash;

G) mazkur rejani amalga oshira oladigan xodimlarni tanlab olish va xokazo.

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 korxona rahbari yoki tadbirkor o'zining biznes rejasini ishlab chiqishda javob oladi.

3.10. Biznes rejani ishlab chiqishning mazmuni va tartibi.

Biznes-rejani yaratishda unda ishtirok etadigan konsepsiya mualliflaridan tashhari kredit bozorining xususiyatlarini, qayerda bo'sh sarmoyalar borligini, mazkur biznesning tavakkal talab xatarli tomonlarini biladigan moliya xodimlari ham faollik bilan qatnashadilar. Biznes-rejani ishlab chiqadigan mutaxassis-lar guruhining asosini iqtisodchilar, statistlar, sistemachilar tashkil etadi.

Biznes-rejada vaziyatning firma ichida ham, undan tashqarida ham kelajakda qanday bo'lishi ifoda etiladi. Biznes-reja mulkka aksionerlar egalik qiladigan sharoitda va ma'lum darajada, shirkatlar tuzishda qanday yo'l tutishni bilib olish uchun firma rahbariyatiga zarur bo'ladi. Ayni shu biznes-reja yordamida firma rahbariyati foydaning qanday qismini jamg'armani ko'paytirib borish uchun qoldirish, qanday qismini dividendlar shaklida aksionerlar o'rtasida taqsimlanish kerakligi xususida qaror qabul qiladi. Biznes-rejadan firmalarning tashkiliy-ishlab chiqarish strukturasini takomillashtirishda ham foydalaniladi.

Biznes-rejadan yangi aksionerlar, kreditorlar, mablag' beruvchi homiylar va boshqalarni qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Mavjud firmalar aksiyalarini sotib olib yoki yangi tashkiliy-ishlab chiqarish strukturasini yaratib, ishni kengaytirishni mo'ljallayotgan yirik korxonalar va firmalarga biznes-reja yordam beradi.

Ko'pgina investorlar mazmuni bir yoki ikki betda bayon etilgan loyihaning muhim xususiyatlarini va afzalliklarini bilib olishga imkon beradigan biznes-rejani o'qib chiqishni yoqtiradilar. Mazmunni qisqa va lo'nda qilib bayon etish juda qiyin. Bu ishni reja boshdayoq ishlab chiqilib, alohida urg'u beriladigan va qisqacha mazmun bayoniga kiritiladigan asosiy tadbirlar (bir yoki ikki taklif) ravshan bo'lib qolgan mahaldagina mohirona uddalash mumkin. Qisqacha bayon etilgan mazmun dastlabki material bo'lib, bo'lg'usi investorning shunga qarab fikr yuritishni nazarda tutish kerak.

Biznes-rejaning qisqacha bayon etilgan mazmunidan keyin odatda firma to'g'risidagi ma'lumotlar keltiriladi, bularda kompaniyani boshqarish uchun kerakli va investorlarni qiziqtiradigan tafsilotlar lo'nda qilib bayon etiladi. Ana shunday materialning quyidagi asosiy bo'limlarini ajratish mumkin:

1. Firmaning tashkil topishi:

- firma tashkil topgan va kengaytirilgan vaqt (firmaning qachon, qayerda va kim tomonidan ro'yxatga olingani, qayerda joylashgani);
- firmaning tashkiliy-huquqiy shakli;

- firma sarmoyasining strukturasai (chiqarishga ruxsat etilgan aksiyalarning soni, chiqarilgan va muomalada yurgan aksiyalarning soni, ularning nominal qiymati va birja bahosi);

- firmaning hisob raqami ochilgan asosiy bank;
- firma rahbariyati – raisi, bosh direktori;
- firmaning buxgalteri;
- firmaning yuristi;
- asosiy menejerlari, ularning malakasi, ma'lumoti, ish staji.

2. **Firmaning tashkiliy strukturasai ya'ni tuzilishi**, bunda asosiy tashkiliy-ishlab chiqarish va boshqaruv bo'linmalari ko'rsatiladi.

3. **Firma imidji, ya'ni xaridorlarining firma to'g'risidagi fikri**. Bu bo'limda quyidagi savollarga javob berilgan bo'lishi zarur:

- mazkur firma qanday mahsuloti bilan nom chiqargan;
- bu firma o'ziga o'xshagan (shu sohadagi) boshqa firmalardan nimasi bilan farq qiladi;
- firma tovarini kimlar sotib oladi yoki uning xizmatidan kimlar foydalanadi;
- firmaning tovar belgisi qayerlarda ma'lum;
- doimiy mijozlari kimlar va qancha;
- firma tovari yoki xizmatlarining ilgarilama harakati qanaqa.

4. **Firma faoliyati sharoitlarining tahlili** biznes-reja birinchi bo'limining muhim qismidir. Firma faoliyatining sharoitlari ikki katta qismga bo'linadi: tashqi va ichki sharoitlar.

Tashqi sharoitlarga firma aytarli ta'sir ko'rsata olmaydi, lekin ularni nazarda tutishi kerak bo'ladi. Bu sharoitlar iste'molchilar xohish-istaklari va didlarining, bozor talablarining o'zgarib turishini, ishchi kuchi bor-yo'qligini, moddiy resurslar manbalarini, buyum (mahsulot, xizmat)ning hayot sikli, ishlab chiqarish sikli, soliqqa tortish tahlili, baholar ustidan nazorat va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Ichki omillar jumlasiga quyidagilar kiradi: ishlatilayotgan texnologiyalar, asbob-uskunalarining xarakteristikasi, tovar (mahsulot, xizmatlar) sifatini va ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash usullari.

Biznes-rejaning tahliliy qismi uning eng ijodiy bo'limlaridan biridir. Firma bir necha yildan beri ishlab kelayotgan bo'lsa, tahlilda realizatsiya qilingan mahsulot hajmi va foyda miqdori so'nggi moliya yillari davomida qay tariqa o'zgarayotganini ko'rsatish kerak. Bundan tashqari, sanoat istiqbollari mahsulot hajmi bilan assortimentini kengaytirish imkoniyatlari to'g'risida qisqacha aytib o'tish foydali bo'lishi mumkin. Firmaning o'zidagi texnologiyaning afzalligi yoki hatto uning yo'qligi, shuningdek bozorda raqobatga bardosh berish imkonini ochadigan savdo usul-amallari ko'rsatib o'tadi.

Xulosa (xotima) qismida qancha hajmda mablag' ajratilishi mo'ljallanayotganini qisqacha bayon qilib, ajratiladigan mablag'lar sarmoyaning o'sib borishiga yordam beradigan bo'lishi uchun firma nimalar qilmoqchi ekanligini aytib o'tish zarur.

Biznes-reja asosiy bo'limlarining mazmuni

Biznes-rejada mo'ljallanayotgan loyihaning tabiatiga qarab uning o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiradigan bo'limlar bo'lishi mumkin, lekin' biznes-rejadek bu ish hujjatining mazmuni, umuman olganda, bir qolipda bo'lib, quyidagilarni o'z ichiga olishi kerak:

1. Rezyume:
2. Tovar (mahsulot yoki xizmat turlari);
3. Mahsulot sotiladigan bozor:
4. Marketing strategiyasi:
5. Ishlab chiqarish dasturi:
6. Ishlab chiqarishni tashkil etish:
7. Korxonaning tashkiliy-rejaviy shakli:
8. Moliyaviy reja:
9. Loyihaning rentabelligi:

1.Rezyume:

Biznes-rejaning birinchi va qisqa bo'lgan bu bo'limida keyingi bo'limlarining umumiy xulosalari keltiriladi. Rezyumeni to'g'ri tuzishning muhimligi shundaki, bo'lg'usi investorlar, - bular esa, odatda biznesmenlar, ya'ni doimo band bo'ladigan kishilardir, taklif etilayotgan loyihaning qisqa bayonidaga dastlabki so'zlardan uning samaradorligiga va niyat qilingan shu loyihani amalga oshirish mumkinligiga ishonch hosil qiladigan bo'lishi kerak. Rezyumeda quyidagilar nihoyatda qisqa qilib bayon etiladi:

- a) loyihaning mohiyati, uning maqsadlari va samaradorligi;
- b) loyihani aniq bozor sharoitlarida amalga oshirish mumkinligi;
- v) loyihani kim va qanday qilib amalga oshrishi;
- g) loyihaning mablag' bilan ta'minlanish manbai;
- d) loyihani investitsiyalashdan ko'rilishi mumkin bo'lgan foyda: sotuv hajmi, ishlab chiqarish va tovarni o'tkazishga bo'ladigan xarajatlar hajmi. Foyda me'yori, sarf-xarajatlarning qancha muddatda o'rni to'lishi va investitsiyalangan mablag'larning qachon qaytib kelishi.

2. Tovar (mahsulot yoki xizmat turlari);

- a) ishlab chiqariladigan mo'ljaldagi mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar qanday talablarga qondiridladi;
- b) bularning bozorda mavjud bo'lgan shu xildagi mahsulot yoki xizmatlardan qanday afzalliklari bor;

v) ishlab chiqariladigan mo'ljaldagi mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar qanday mualliflik huquqlari bilan himoyalangan.

3. Mahsulot sotiladigan bozor:

a) mahsulot yoki xizmatlarning asosiy iste'molchilari kimlar;

b) hozirning o'zida va kelgusida qanday hajmlarda tovar o'tkazish mumkin;

v) asosiy raqiblar kim, ulardagi sotuv hajmlari, marketing strategiyasi, realizatsiyadan olayotgan daromadlari;

g) raqiblarning mahsuloti qanaqa: asosiy xarakteristikallari, sifatining darajasi;

d) raqiblar qanday bahoda mahsulot sotishadi yoki xizmat ko'rsatishadi, ularning baho siyosati;

4. Marketing strategiyasi:

a) mahsulot yoki xizmatlarni ichki va tashqi bozorda taqsimlash va o'tkazish yuzasidan ko'zda tutilayotgan tizim;

b) realizatsiya bahosi va baho qo'yish strukturasi;

v) reklamaga doir zarur chora-tadbirlar, ko'zda tutilayotgan reklama vositalari va reklamaga qilinadigan sarf-xarajatlar strukturasi;

g) tovarni o'tkazish, sotishga yordam beradigan chora tadbirlar – pablik releyshez, xaridorlarga qo'shimcha imtiyozlar, sotuvdan keyin ko'rsatiladigan xizmatlar va boshqalar.

5. Ishlab chiqarish dasturi:

a) qayerda mahsulot ishlab chiqariladi yoki xizmatlar ko'rsatiladi;

b) yangi ishlab chiqarish quvvatlari yaratish kerakmi yoki ishlab turgan korxonadan foydalanish (qayta uskunalash) mumkinmi;

v) rejalashtirilayotgan korxonada eng ma'qul keladigan ishlab chiqarish hajmi qancha;

g) eng ma'qul quvvatga yetishmoq uchun qanaqa investitsiyalar zarur;

d) korxona xom ashyo, butlovchi qismlar, boshqa ishlab chiqarish omillari bilan qanday ta'minlanadi;

e) texnologiya va asbob-uskunalar qanday foydalaniladi;

j) korxona boshqa korxonalar bilan birgalikda ishlaydimi.

6. Ishlab chiqarishni tashkil etish:

a) rejalashtirilayotgan korxonaning tashkiliy sxemasi qanday bo'ladi;

b) korxona kadrlar bilan qanchalik ta'minlangan, ishlab turgan mutaxassislarning ro'yxati, malakasi va ish tajribasi;

v) har xil toifaga ega bo'lgan xodimlar mehnatiga qay darajada, qanday shaklda haq to'lanadi, jumladan ularga qanday maxsus imtiyozlar beriladi;

g) korxonaning texnologik sxemasi qanday bo'ladi.

7. Korxonaning tashkiliy-rejaviy shakli:

a) rejalashtirilayotgan korxonaning huquqiy mavqei, mulkining shakli qanaqa (shirkat, aksionerlik jamiyati, kooperativ, ijara korxonasi, qo'shma korxona va hokazo);

b) bo'lg'usi investor korxonada qanday huquqlarga ega bo'ladi (boshqarishda ishtirok etishi, aksiyalar nazorat paketiga egalik qilishi, oddiy aksioner bo'lishi), korxonaning homiysi yoki endi aniq bo'lib qolgan investori kim (davlat idorasi yoki konsern, bank, xususiy korxona va boshqalar);

v) mavjud homiy yoki investorlar qanday huquqlarga ega bo'ladi (boshqarish, moliyaviy nazorat huquqiga);

g) mazkur shakldagi mulkka ega bo'lgan korxona qanday yuridik huquqlarga ega (korxonaning huquqiy mavqeini tartibga soluvchi qonun-qoidalaridan qisqacha ko'chirma beriladi), bo'lg'usi investor o'ziga taklif etilayotgan huquqlar (birgalikda egalik qilish, homiylik, aksioner huquqi)ni qo'lga kiritishi uchun u qanday yuridik aktlarni bajo keltirishi maqsadga muvofiq va bu narsa milliy va mahalliy qonunlarga ko'ra qanday huquqiy javobgarlikni zimmaga yuklaydi. .

8. Moliyaviy reja:

a) korxonani barpo etish uchun umumiy investitsiya hajmi qancha bo'lishi zarur;

b) mablag' bilan ta'minlash manbalari qanaqa (zayomlar chiqarish, aksiyalar sotish, bank kreditini olish, korxona ochadigan shaxslarning o'z mablag'lari);

v) mablag' bilan ta'minlash strukturalari valyutalarining manbalari va turlari bo'yicha qanday bo'lishi kerak;

g) uzoq muddatli investitsiyalar va aylanma sarmoyalarga bo'lgan ehtiyojlarni qondirish uchun moliyaviy mablag'lar qanday shartlar bilan jalb etiladi.

9. Loyihaning rentabelligi:

a) korxonani barpo etishga qilinadigan investitsion xarajatlarning turlari umuman va mahsulot birligi hisobga olinadi, ya'ni qancha va qanaqa (asosiy va aylanma sarmoyaga, infrastrukturaga beriladigan investitsiyalar va hakoza);

b) rejalashtirilayotgan korxonani ishga tushirish va mahsulot yoki xizmatlarni o'tkazish ishlarini tashkil etish qanchaga tushadi;

v) mahsulot yoki xizmatlarni realizatsiya qilishdan tushadigan umumiy daromadlar qancha bo'lishi mumkin;

g) rejalashtirilayotgan korxona qanday soliqlarni to'lashi kerak;

d) zayom mablag'larini qaysi muddatlarda va qanaqa hajmlarda qaytarish rejalashtirilmoqda;

e) ushbu korxonaning umumiy foydasi umuman qancha bo'lishi mumkin, uning me'yori.

Biznes-rejaning bo'limlarida beriladigan axborot bo'lg'usi investorni qiziqtirish uchun zarur bo'ladi-yu, lekin so'z ancha yirik investitsiyalar ustida boryotgan bo'lsa,

investitsiyalash to'g'risida qaror qabul qilish uchun zarur bo'lmaydi. Bunday qarorga kelish uchun investitsiyadan oldin ancha asoslangan tadqiqotlar o'tkazish zarur bo'ladi. Biroq, investorlar yoki homiylarning mo'ljallanayotgan loyihaga dastlabki qiziqishini uyg'otish uchun biznes-reja loyihaga taalluqli bir muncha qisqacha taklif ko'rinishida tuzilishi mumkin.

Nazorat savollari:

1. Rejalashtirishning mohiyati nimadan iborat va uning asosiy vazifalari qanday?
2. Rejalashtirish tizimi qanday rejalashtirishga bo'linadi?
3. Rejalashtirishda qanday tamoyillarni kuzatish lozim?
4. Reja ko'rinishlari qanday bo'ladi?
5. Rejalar sifatiga talablar nimalardan iborat?
6. Tashkilot rejaları tizimiga qanday rejalar kiradi?
7. Strategiya tushunchasi va hozirgi davrda biznesda iqtisodiy strategiyaning mohiyatini tushuntiring.
8. Strategiya tushunchasiga berilgan ta'riflarni ayting.
9. Strategik rejalashtirish va uning mohiyati nimadan iborat?
10. Strategik xo'jalik zonalari va strategik xo'jalik markazlari deganda nimani tushunasiz?
11. Strategik rejalashtirishda SWOT tahlilining ahamiyati nimada?
12. Strategik reja nima va u qanday bo'limlardan tuziladi?
13. Tezkor kalendar rejalashtirish deganda nimani tushunasiz?
14. Korxona biznes rejasining mohiyati, asosiy funksiyalari va ahamiyatini izohlang.

II.BOB. RESURS TA'MINOTI STRATEGIYASI.

4-MAVZU.ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARIDA RESURLARNI BOSHQARISH

Reja:

4.1. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari. Tovar va ishlab chiqarishning resurs sig'imi ko'rsatkichlari tizimi.

4.2.Tashkilot faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari. Resurslardan foydalanish samaradorligini tahlil qilish.Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish.

4.3.Resurs ta'minotini boshqarishda logistika funksiyalari.

4.4.Korxonada transport logistikasi(xo'jaligi)ni boshqarish.

Tayanch iboralar: Resurs sig'imi, resurs ta'minoti strategiyasi, tovar resurs sig'imining mutlaq ko'rsatkichlari, logistika, korxona yuk oqimi, korxona yuk oboroti, ishlab chiqarish quvvati.

4.1. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari.

Tovar va ishlab chiqarishning resurs sig'imi ko'rsatkichlari.

Boshqaruvning barcha darajalarida resurs ta'minoti strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish – strategik, ishlab chiqarish menejmentining muhim masalalaridan biridir

Resurs ta'minoti strategiyasi – mamlakat, ekotizim, hududlar, firma va kishilar xavfsizligini ta'minlash sharoitida aniq tovarning samarali foydasi birligida yoki Yalpi milliy mahsulot birligida (mamlakat doirasida) jami resurslar xarajatlarini og'ishmay kamaytirishni ta'minlaydigan tamoyillar, omillar, uslublar, choralar majmuasidir.

Mamlakat doirasida resurs ta'minotining quyidagi tamoyillarini ajratib ko'rsatamiz:

1) xom ashyo resurslari eksporti ulushini kamaytirish, resurslarning ekologik toza va samarali ko'rinishlari solishtirma og'irligini oshirish yo'li bilan iste'mol qilinadigan resurslar tuzilmasini takomillashtirish;

2) yer ostidan foydali qazilmalarni qazish koeffitsientlarini oshirish;

3) resurs jamg'arish texnologiyasi ulushini oshirish;

4) ob'yektlarning butun hayotiylik sikli bosqichlari bo'yicha resurslardan foydalanishni tahlil qilish;

5) resurslardan foydalanishni yaxshilashning tahlil qilish, bashoratlash, maqbullashtirish va rag'batlantirish uslublarini rivojlantirish;

6) resursta'minoti muammolarini ishlab chiqishda ilmiy yondashuvlarni qo'llash.

Firma darajasi uchun sanab o'tilgan tamoyillar ma'lum bir ob'yektlarga, texnologiyalarga, standartlarga moslashishi lozim. Resurs ta'minoti uslublari texnologik usullar bo'lib, o'rindosh variantlarni qiyoslash bo'yicha investitsion loyihalarning yangi variantlari bo'yicha foydali samara (ishlar) birligiga resurslar xarajatlarini tejashning tashkiliy va boshqa uslublardir. Resurs ta'minoti uslublari tashkiliy-texnik chora-tadbirlar, masalan, jismoniy va ma'naviy eskirgan texnologiyalar, uskunalar, tashkiliy loyihalar menejmentining iqtisodiy va boshqa uslublarni almashtirish bo'yicha amalga oshiriladi.

Menejment tizimi resurs ta'minotining maqsadi firma iste'molchilarini talab qilingan sifat va miqdordagi resurs ko'rinishlari bilan o'z vaqtida ta'minlash, resurslardan foydalanishni yaxshilash (mehnat unumdorligini, fond qayimini oshirish, ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish, jarayonlar ritmliligini ta'minlash, aylanma vositalar aylanuvchanligini qisqartirish, ikkilamchi resurslardan to'liq foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirish)dan iborat.

Resurslarning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

- mehnat resurslari – sanoat ishlab chiqaruvchi personal (asosiy va yordamchi ishchilar, rahbarlar, mutaxassislar va xizmatchilar, o'quvchilar) va nosanoat personal;
- moddiy resurslar (xom ashyo, materiallar, issiqlik energetika resurslari, ehtiyot qismlar);
- asosiy ishlab chiqarish fondlari – bino, qurilma va inshootlar, uzatuvchi qurilmalar, kuchli mashinalar, texnologik uskunalar, transport vositalari, boshqaruvni avtomatlashtirish vositalari, o'lchov priborlari, xo'jalik inventari va boshqalar;
- moliyaviy resurslar – shaxsiy kapital, zayom kapitali, nomoddiy aktivlar va boshqalar;
- axborot resurslari;
- tashkiliy resurslar;
- jami resurslar – resurslarning yuqorida sanab o'tilgan ko'rinishlarining pul ko'rinishidagi summasi.

Resurslarning mavjudligi va tarkibi uning aniq ko'rinishi hajmi, nomenklatura va turlari bo'yicha tuzilmasi yetkazmalarining sifati va muddati bilan aniqlanadi. Resurslarning harakatlanish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

-Resurslarni shakllantirish, ularni marketing tadqiqotlarini, ITTKI chiqarishni tashkiliy texnik tayyorgarligi, tovar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish kapital qurilish, firma tovarining kafolatli xizmat ko'rsatishini amalga oshirish uchun jalb qilish. O'z navbatida, tovar ishlab chiqarish, xizmatlar ko'rsatish uchun resurslarni jalb qilish bevosita tovarlarni tayyorlash, xizmatlarni bajarish, ta'mirlash-foydalanish

(ekspluatatsiya) ehtiyojlari, noishlab chiqarish ehtiyojlari uchun resurslarga; kapital qurilish uchun – yangi qurilish, ishlab chiqarishni kengaytirish, texnik qayta qurollantirish, rekonstruksiya qilish va boshqalarga ajratish mumkin.

- sanab o'tilgan yo'nalishlarning biri bo'yicha resurslardan foydalanish;
- resurslarning tiklanishi;
- resurslarni hisobdan chiqarish.

Resurslardan foydalanishni yaxshilash omillari:

- resurslar harakati jarayonida menejment ilmiy yondashuvlari va prinsiplarini qo'llash;

- me'yorlashtirish, modellashtirish, bashorat qilish, omillar bilan funksional qiymat tahlilini, optimizatsiya bo'yicha tadbirlarini iqtisodiy asoslash, balans metodlari va boshqa metodlarini qo'llash yo'llari orqali resurslarning shakllanishi va ulardan foydalanishni optimizatsiyalash;

- 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;

- xom- ashyo tovar birjalari orqali;

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

- shaxsiy ishlab chiqarish;

- homiylik.

Tovarning resurs sig'imi ko'rsatkichlari

Jamiyatning rivojlanish darajasi tabiiy resurslar, mehnat va kapitaldan samarali foydalanish bilan aniqlanadi. Tovarning resurs sig'imi uning raqobatbardoshligiga erishishning muhim omili hisoblanadi. Tovarlarning alohida ko'rinishlarining resurs sig'imi ko'rsatkichlari quyidagilarga bo'linadi:

- Mutlaq;
- Tuzilmaviy;
- Nisbiy;
- Solishtirma.

Resurs sig'iminig bu ko'rsatkichlari strategik hamda ishlab chiqarish menejmentida birdek bashoratlanishi va tahlil qilinishi lozim.

Tovar resurs sig'imining mutlaq ko'rsatkichlariga hayotiylik davri bosqichlari bo'yicha ko'rsatkichlarni kiritish mumkin:

- Marketing xarajatlari (tovar birligida);
- ITTKI xarajatlari (tovar birligida);

- Yangi tovar ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik tayyorgarligi xarajatlari;
- Tovar ishlab chiqarish xarajatlari;
- Tovarni amal qilishga tayyorlash xarajatlari;
- Tovardan foydalanish va texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari;
- Tovarni qayta tiklash (ta'mirlash) xarajatlari;
- Tovarni utillashtirish (tejash) xarajatlari.

Tovar resurslari sig'imi tuzilmaviy(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 ob'yekt texnik parametrlari bir birligiga resurslar sarfi yoki resursning texnologik yo'qotuvi kiradi.

Tovar resurslar sig'imi solishtirma 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 resurslardagi 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.

4.2. Tashkilot faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili. Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish

Firma faoliyati samaradorligi iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlar orqali aks etadi. Bozor munosabatlari sharoitida ko'rsatkichlarning soddalashtirilgan (unifikatsiyalangan) tizimi bo'lishi mumkin emas. Har bir investor investitsion loyiha xususiyatlaridan, mutaxassislar va menejerlar kasbiy malakasi va boshqa omillardan kelib chiqqan holda bu tizimni mustaqil aniqlaydi. Bu masala "Korxona iqtisodiyoti", "Moliyaviy menejement" va boshqa o'quv kurslarida atroflicha bayon qilingan.

Samaradorlik ko'rsatkichlari tizimiga quyidagi talablar qo'yilgan:

1) ko'rsatkichlar tovar hayotiylik davrining barcha bosqichlaridagi jarayonlarni qamrab olishi lozim.

2) Ko'rsatkichlar firma faoliyatini retrospektiv tahlil qilish asosida kamida 3-5 yilga shakllantirilishi lozim.

3) Ko'rsatkichlar ma'lum bir davrda ma'lum tovarlar raqobatbardoshligining muhim ko'rsatkichlariga tayanishi lozim.

4) Muhim ko'rsatkichlar mutlaq, nisbiy, va solishtirma kattaliklarda aks etishi lozim (masalan, daromad, tovar va ishlab chiqarishning rentabelligi, tovarning solishtirma narxi);

5) Ko'rsatkichlar rejaning har bir bo'limi bilan kesishishi lozim.

6) Ko'rsatkichlar firma moliyaviy faoliyatining barcha jihatlarini aks ettirishi lozim (daromadlar, xarajatlar, sug'urta, qimmatli qog'oz va vositalarning likvidligi, soliqlar, resurslardan foydalanish samaradorligi va boshqalar).

7) Oxirgi ko'rsatkichlarni loyihalashtirish moliyaviy faoliyat barqarorligi va risk darajasini aniqlash, firma faoliyatining texnik, tashkiliy, ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy jihatlarini xarakterlaydigan yetarli bo'lgan sifatli hajmidan foydalangan holda ko'p variantli hisob-kitoblar asosida amalga oshirilishi lozim.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari tuzilmaviy ko'rsatkichlari va ulardan foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlari bilan xarakterlanadi.

Asosiy fondlarning tuzilmaviy ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- 1) asosiy fondlarning faol qismining solishtirma og'irligi;
- 2) asosiy fondlarning chiqish koeffitsienti.
- 3) asosiy fondlarning tiklanish koeffitsienti.
- 4) asosiy fondlarning yillik koeffitsienti (jismoniy va ma'naviy yeyilishni hisobga olgan holda).

Asosiy fondlardan samarali foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagilar tegishli:

- 1) Fond qaytimi yoki samaradorligi (f);

$$f = \frac{V}{F_{o'r}}$$

bu yerda V – Tovar mahsulot umumiy hajmi; $F_{o'r}$ – asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.

- 2) ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsienti:

$$K_{um} = \frac{V}{N}$$

Bu yerda N xuddi shu davrda firmaning ishlab chiqarish quvvati.

- 3) texnologik uskunalar ishining almashinishi koeffitsienti:

$$K_{cm} = \frac{3n_3 + 2n_2 + n_1}{n_3 + n_2 + n_1 + n_p},$$

Bu yerda n_1, n_2, n_3 – bir, ikki, uch smenada ishlaydigan uskunalar birligining miqdori; p – zahirada yoki ta'mirlashdagi uskunalar birligi miqdori;

- 4) yetakchi uskunalardan ekstensiv (o'z vaqtida) foydalanish koeffitsienti;
- 5) yetakchi uskunalardan intensiv (unumdorlik bo'yicha) foydalanish koeffitsienti;

Aylanma vositalardan (aylanma kapital) foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagilar kiradi:

- 1) aylanma vositalar aylanuvchanligi (aylanmalarning yillik miqdori):

$$K_{o\delta} = \frac{V}{AF_{o'q}}$$

Bu yerda $AF_{o'q}$ – ko'rib chiqilayotgan davr oxirida aylanma vositalarning o'rtacha qoldig'i;

- 2) kun bo'yicha aylanma vositalarning vaqt xarajatlari:

$$T_{o\delta} = \frac{F_k}{K_{o\delta}}$$

Bu yerda F_k – ko'rib chiqilayotgan davrda kalendar kunining miqdori (yil uchun - 365)

- 3) chiqarilayotgan mahsulot birligida aylanma vositalarni mustahkamlash koeffitsienti:

$$K_{must} = \frac{AF_{o'q}}{V}$$

- 4) materiallar xarajatlari me'yorlarini pasaytirish bo'yicha tadbirlarning joriy etishning iqtisodiy samarasi.

Mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi integral koeffitsient bo'yicha mehnat resurslaridan foydalanishni amalga oshirishi lozim (mehnat unumdorligidan tashqari):

$$K_{tr} = K_v \times K_n \times K_i$$

Bu yerda K_n - soatlarda ishlab berilgan faktik vaqtning uning rejalashtirish fondiga munosabatini aniqlaydigan ish vaqtidan foydalanish koeffitsienti; K_n – texnik asoslangan me'yorlar bo'yicha ishlaydigan ishchilarning solishtirma og'irligi; K_i – barcha ishchilar tomonidan ishlab chiqilgan me'yorlar bajarilishi o'rtacha koeffitsientining o'rtacha taraqqiyotga (o'rtadan yuqori) munosabatini aniqlaydigan ishlab chiqish me'yorlarining zo'riqishi koeffitsienti.

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish.

Sanoat korxonasi (sex yoki ishlab chiqarish uchastkasi) ning ishlab chiqarish quvvati deyilganda ma'lum vaqt ichida ma'lum sifat va assortiment, mavjud uskunarlar va ishlab chiqarish maydonidan to'liq foydalanilgan holda ilgor texnologiya, mehnat va ishlab chiqarishni yaxshi tashkil qilish natijasida maksimal darajada mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati yoki maksimal darajada xom ashyoni qayta ishlash imkoniyati tushuniladi.

Agar xom ashyo va mahsulot orasida mutanosiblik mavjud bo'lsa, bunday korxonalarning ishlab chiqarish quvvati maksimal darajada mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati bilan belgilanadi (ms: non, qandolat mahsulotlari ishlab chiqarish- 100 kg undan 100 kg non ishlab chiqariladi).

Agar xom ashyo va mahsulot orasida nomutanosiblik mavjud bo'lsa, bunday korxonalarning ishlab chiqarish quvvati maksimal darajada xom ashyoni qayta ishlash imkoniyati bilan belgilanadi (ms: un, yog' ishlab chiqarish korxonalari- 100 kg bug'doydan 78 kg un ishlab chiqariladi, 100 kg chigitdan 16 kg yog' ishlab chiqariladi).

Ishlab chiqarish quvvati sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarishni rejalashtirishda qo'llaniladigan (tonna, dona, metr va boshqalarda) birliklarda aniqlanadi.

Agar korxonalar bir necha mahsulot ishlab chiqarsa, ishlab chiqarish quvvati bir necha xil natura ko'rsatkichida aniqlanishi mumkin. Bunday holda ishlarni osonlashtirish uchun hamma mahsulotlar nomenklaturasi ichida ulushi katta bo'lgan mahsulot olinadi.

Ishlab chiqarish quvvati korxonada asosiy ishlab chiqarishda mavjud bo'lgan potok chiziqlari ishlab chiqarish quvvatining yig'indisi asosida hisoblanadi. Agar asosiy ishlab chiqarish bir xilda ixtisoslashgan sexlardan iborat bo'lsa, bunda ishlab chiqarish quvvatlari yig'indisi bilan aniqlanadi. Har bir sex ishlab chiqarish quvvati uning potok chiziqlari quvvatini qo'shish orqali bilan aniqlanadi:

Potok chizig'i ishlab chiqarish quvvati quyidagicha aniqlanadi.

$$M_l = N_{\text{tex}} \cdot F_m$$

bu erda:

N_{tex} - yetakchi mashina unumdorlik texnik normasi;

F_m - ish vaqti fondi.

Agar bir potok chizig'ida bir necha turdagi mahsulot ishlab chiqarilsa, unda shu potok chizig'ining unumdorlik texnik normasi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$N_{m.n.}^a = \frac{100 C}{\gamma_1 / Nm_1 + \gamma_2 / Nm_2 + \dots + \gamma_n / N_n}$$

bu yerda:

S - mahsulot ishlab chiqarishda bir navdan 2 navga yoki bir assortimentdan 2 assortimentga o'tishda vaqt yo'qotuvlarini hisobga oluvchi koeffitsient;

$\gamma_1 \dots \gamma_n$ - har bir mahsulot turining umumiy hajmidagi solishtirma og'irligi, %

N_{t1}, N_{tn} - alohida tur mahsulot unumdorlik normasi.

Ishlab chiqarish quvvatiga ta'sir qiluvchi omillar.

Korxona, sex va uchastkalarining ishlab chiqarish quvvatining hajmiga ta'sir etuvchi omillar quyidagilardan iborat:

a) asosiy fondlarning ishga yaroqligi va yetakchi mashinalar soni. Bunga asosan ishlab chiqarish va texnologik uskunalar olinadi. Korxonalarda hamma uskunalar 3 turga: mavjud, o'rnatilgan va rezervdagi uskunalar bo'linadi.

Mavjud uskunalarga sexdagi va korxona omboridagi hamma asbob-uskunalar: o'rnatilganiga esa sexdagi va ishlab chiqarish uchastkalaridagi uskunalar: rezervlardagiga esa jihozlarni almashtirish uchun mo'ljallangan uskunalar kiradi.

Ishlab chiqarish quvvatini hisoblayotganda uskunalarning hammasi va rejalashtirish davrda ishga tushiriladigan quvvatlar ham hisobga olinadi. Rezervdagi uskunalar esa hisobga kirmaydi;

b) uskunalardan foydalanishning texnik - iqtisodiy unumdorlik normalari. Bunday normalarni belgilashda, rejada ko'zda tutilgan yangi texnikani, texnologiyani joriy qilish, mehnatni tashkil etishning ilg'or uskunalaridan foydalanish va ishlab chiqarishni takomillashtirish hamda boshqa bir qator tadbirlar hisobga olinadi.

Har bir mashina va agregat uchun loyihaviy texnika unumdorlik normasi belgilanadi. Bunday normalarning bo'lishi ishlab chiqarish quvvatlaridan, foydalanishning rezervi borligidan dalolat beriladi;

v) uskunalar ish vaqti fondining maksimal bo'lishi. Korxonalarining ish vaqti ishlab chiqarishni tashkil qilishning asosiy elementlari (smenalar soni, ish kunining uzun va qisqaligi, yil davomida ish kunining soni va x.k.) hisoblanadi. Har qanday konkret shart-sharoitda uskunalar ish rejimining optimal darajasini aniqlash maqsadga muvofiqdir.

Reja bo'yicha uskunalar bekor turishi faqat remont maqsadlarida belgilanadi. Ko'pgina korxonalarda ish vaqtining bir qismini texnikaning ishlatilishi yaxshi tashkil qilinmaganligi sababli yo'qotilmoqda (masalan, materiallar, asbob-uskunalar va energiya bilan o'z vaqtida ta'minlanmaslik va x.k.)

Qabul qilingan klassifikatsiyaga asosan, uskunalarning bekor turishi quyidagi sabablardan kelib chiqishi mumkin:

1. Texnologik uskunalarning rejadan tashqari remonti, ya'ni buzilganligi va texnikaviy sabablarga ko'ra tuzatilmaganligi avariya va boshqalar.

2. Texnologiya jarayonidagi tanaffuslar, ya'ni jihozlarni tozalash, texnologik va transport vositalarining to'la yuklanmasligi natijasida bekor turishi va x.k.

3. Tashkiliy xarakterdagi kamchiliklar - xom-ashyo, elektroenergiya bilan yetarli darajada ta'minlanmaslik va smena bilan ishlovchi sexlar ishidagi kamchiliklar natijasida uskunalarning to'xtab qolishi.

Mavsumiy sanoat tarmoqlarining korxonalari uchun ishlab chiqarish vaqti belgilanayotganda mavsum davrining maksimal darajada davom etishi hisobga olinadi;

g) mahsulot assortimentiga bog'liq, shuningdek, materiallar, ayrim tayyor mahsulotlar, xom-ashyolarning tarkibi va sifati. Tayyor mahsulot ishlab chiqarish va ayrim agretagatlarning unumdorligi ko'p jihatdan materiallar, xom-ashyolar va ayrim tayyor fabrikatlarning sifatiga bog'liq. Shuning uchun ayrim tarmoq korxonalarning

ishlab chiqarish quvvati, faqat ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulotlarning miqdori bilan emas, balki xom-ashyoni qayta ishlash miqdori bilan ham belgilanadi;

d) ishlab chiqarish texnologiyasi. Ishlab chiqarish quvvatining katta yoki kichikligi ishlab chiqarish texnologiyasiga bog'liqdir.

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish asosiy ko'rsatkichlari.

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishning haqiqiy koeffitsienti yil davomida haqiqatda ishlab chiqarilgan mahsulot miqdorining o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvatiga bo'lgan nisbati bilan aniqlanadi. Quvvatning hajmi bilan haqiqiy ishlab chiqarilgan mahsulot o'rtasidagi farq korxonada qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati borligini ko'rsatadi, bu **ishlab chiqarish quvvati rezervi** hisoblanadi.

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni belgilovchi umumiy ko'rsatkich bir so'mlik asosiy fond hisobiga ishlab chiqarilgan yalpi mahsulot yoki sotilgan mahsulot miqdori bilan ham o'lchanadi. Bu ko'rsatkich hajmi asosiy fondlardan va ayniqsa uskunalardan qanday foydalanilganligini ko'rsatadi. Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni ifodalaydigan yuqoridagi ko'rsatkichlar yana bir qator ko'rsatkichlar bilan to'ldiriladi. Bular esa o'z navbatida uskunalarining ishlatilishini har tomonlama xarakterlab beradi. Bularga uskunalaridan ekstensiv, intensiv, integral va smenali foydalanish koeffitsienti kiradi.

Uskunalaridan ekstensiv foydalanish koeffitsientini (K_{eks}) aniqlash uchun, ish soatlarining haqiqatda sarflangan miqdorini (T_f) rejali, rejim va kalendar ($T_{p.r.k.}$) fondlar vaqtiga bo'lish bilan aniqlanadi. Uni quyidagi formula bilan ifodalash mumkin.

$$K_{\text{экс}} = \frac{T_f}{T_{n.p.k.}}$$

Uskunalaridan intensiv foydalanish koeffitsientini (K_{int}) vaqt birligida amalda erishilgan uskuna unumdorligining (P_f) ushbu uskuna xili uchun belgilangan unumdorlik texnik normasiga (P_n) nisbati bilan aniqlanadi:

$$K_{\text{инт}} = \frac{P_f}{P_n}$$

Uskunalaridan foydalanishning integral koeffitsienti ekstensiv va intensiv foydalanish koeffitsientlarining ko'paytmasidan iborat. Bu esa quyidagi formula bilan ifodalanadi:

$$K_{\text{интег}} = K_{\text{экс}} \cdot K_{\text{инт}}$$

Korxonalarda belgilangan uskunalar ish rejimi smenalar koeffitsienti (K_{sm}) bilan xarakterlanadi. Uni quyidagi formula yordamida aniqlash mumkin:

$$K_{\text{см}} = \frac{T_f}{R - (R_1 + R_2) \cdot P}$$

bu yerda:

T_f - ishlab chiqarish uskunalarning haqiqiy ishlangan vaqti (stanok smenada), bunda ish vaqtidan tashqari ishlangan vaqtlar hisobga olinmaydi.

R_1 - o'rnatilgan rezervdagi uskunalarning soni

R_2 - remondagi (nomi bo'yicha) uskunalar soni

R - o'rnatilgan ishlab chiqarish uskunalarning soni

P - hisobot davridagi ish kuni soni

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanganda uning rezervlari quyidagicha aniqlanadi:

$$R = M - V$$

M - ishlab chiqarish quvvati

V - ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi.

Yetakchi mashinadan foydalanish 2 yo'nalishda olib boriladi.

1. Ekstensiv (vaqt bo'yicha foydalanish)
2. Intensiv (birlik vaqt ichida unumdorlikdan foydalanish)

Intensiv foydalanish maksimal kattaligi jihozlar unumdorlik texnik normasi orqali ifodalanadi.

$$K_{\text{интенсив}} = \frac{V_{(amal)}}{N_{\text{tex}}}$$

N_{tex} - jihozning texnik unumdorligi

$V_{(amal)}$ - amalda ishlab chiqarilgan mahsulot.

Jihozlardan ekstensiv foydalanish koeffitsienti quyidagicha aniqlanadi.

$$K_{\text{экс}} = \frac{F_{(reja, amal)}}{F_{\text{maks}}}$$

$F_{(reja, amal)}$ - ish vaqti fondi (rejada va amalda)

F_{maks} - maksimal ish vaqti fondi

Intensiv rezerv: $R_{\text{int}} = N_{\text{tex}} - V_{\text{fakt}}$

Ekstensiv rezerv: $R_{\text{eks}} = F_{\text{maks}} - F_{\text{reja amal}}$

Ishlab chiqarish quvvati bir qator omillar ta'siri natijasida yil davomida o'zgarib turishi mumkin. Shu jumladan, yangi uskunalar o'rnatish natijasida, eskilarni modernizatsiya qilish, tarmoqlar normativlarning o'zgarishi va x. k. Ishlab chiqarish quvvati quyidagi ko'rsatkichlarga qarab farq qilinadi va rejalashtiriladi: rejada belgilangan yilning boshlanish davridagi ishlab chiqarish quvvati va yillik quvvatlarga bo'linadi. Yillik ishlab chiqarish dasturini asoslashda yillik o'rtacha ishlab chiqarish quvvati olinadi.

Yillik o'rtacha ishlab chiqarish quvvati quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$M_{o'r} = Mk_{\kappa.b.} + \frac{M_k \cdot n_1}{12} - \frac{M_{ch} \cdot n_2}{12}$$

bu erda:

$M_{o'r}$ - o'rtacha quvvat

$M_{k.b}$ - rejalashtirilayotgan yil boshidagi quvvat;

M_k - ishga tushirilgan quvvat, kirish quvvati;

M_{ch} - chiqish quvvati;

n_2 - rejalashtirilayotgan davrdagi chiqish quvvatidan foydalanilmagan oylar soni

n_1 - ishga tushirilgan quvvatidan rejalashtirilgan davrda foydalanilmagan oylar soni

Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni yaxshilash asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

1. O'rnatilgan va ishchi texnolog jihozlarning texnik holatini ma'lum darajada saqlash.
2. Ish joyida mehnat va ishlab chiqarishni tashkil qilishni yaxshilash.
3. Ishchilar malakasini oshirish.
4. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot braklarini qisqartirish
5. Ishlab chiqarish chiqindilarni kamaytirish.
6. Jihozlar ishi smenalilik koeffitsientini oshirish.
7. Mahsulot chiqishini oshirish.
8. Hamma remont turlarini sifatli va o'z vaqtida bajarish.

4.3. Resurs ta'minotini boshqarishda logistika funksiyalari.

Logistika logistike grek so'zidan olingan bo'lib, hisoblash san'ati ma'nosini bildiradi. Amaliyotda esa logistika tizim sifatida harbiy ishlarni bajarishda harbiy qo'shinlarni moddiy resurslarni ta'inlashni tashkil qilishda yuzaga keldi.

Iqtisodiyotda esa logistika ilmiy yo'nalish sifatida zamonaviy korxonalarda samarali qo'llanilishini taqozo etadi. Logistikani qo'llashning asosiy sabablari bo'lib, korxonalarning xususiyatlari ya'ni ishlab chiqarish va mahsulot sotish xususiyatlari, korxonalarda sexlar va bo'limlar soni iste'mol qilinadigan resurslar va mahsulotlar nomenklaturasi, ular hajmi, ishlab chiqarish uzluksizligi, ishlab chiqarishning davriyligi, ishlab chiqarish jarayonlarining bir necha bosqichliligi, tugallanmagan ishlab chiqarish hajmining ko'pligi, xom ashyo ta'inoti va mahsulot sotishning keng tarmoqli bozorlarning mavjudligi hisoblanadi. Aytib o'tilgan xususiyatlar ishlab chiqarish tizimi ichida va tashqarida moddiy oqimlarni samarali boshqarish choralarini talab qiladi. Shundan kelib chiqib, logistikaga quyidagicha ta'rif beriladi: **Logistika** – bu moddiy va u bilan bog'liq axborot, moliyaviy oqimlarni boshqarishdir. Logistik bilimlarni o'rganishning asosini moddiy oqimlar tashkil qiladi. Axborot oqimlar esa moddiy oqimlarning ajralmas qismi hisoblanib, ularni miqdor va sifat jihatdan tavsiflaydi.

Moliyaviy oqimlar esa ya'ni xarajatlar, moddiy resurslardan foydalanish saaradorligini baholaydi. Shunday qilib, korxona logistikasining asosiy maqsadi

bo‘lib, mahsulot ishlab chiqarish davrining hamma bosqichlaridan material resurslarning samarali oqilona o‘tishini ta’minlashda yaxshiroq moliyaviy natijaga erishishdan iborat. Logistika ikkita tayanch tushunchalar orqali tushuntiriladi: bular moddiy resurslar va moddiy oqimlar. Moddiy resurslar moddiy oqimlarning asosiy negizi bo‘lib hisoblanadi. Omborda saqlanadigan oddiy resurslar moddiy oqim hisoblanmasdan, ular oddiy zaxiralar bo‘lib hisoblanadi.

Moddiy resurslarga quyidagilar tegishli:

- Xom ashyo va asosiy materiallar
- Yordamchi materiallar
- Butlovchi materiallar
- Yarim fabrikatlar, tugallanmagan ishlab chiqarish
- Detallar (mexanizmning tayyor qismlari)
- Tayyor mahsulot (davlat standarti talablariga javob beruvchi mahsulot)

Moddiy oqim – korxona ichida va tashqarisida ko‘chiriladigan, tashiladigan moddiy resurslar yig‘indisi. Moddiy oqim uning intensivligi bilan xarakterlanadi. Moddiy oqim intensivligi – bu ma’lum vaqt ichida ko‘chirilgan moddiy resurslar miqdori. Logistika moddiy oqimni quyidagi mezonlar orqali ko‘rib chiqadi: Resurslar aniq nomi (nima?), resursning aniq hajmi (qancha?), resurs ta’minotchisi (kim?), ko‘chiriladigan resurs saqlangan joy (qayerdan?), resurs ko‘chiriladigan joy (qayerda?) ta’minotchidan iste’molchiga resursning yetib kelish vaqti (qachon?).

7-jadval

Moddiy oqimlar guruhlanishi

Guruhlanish belgisi	Tavsifi
O‘rganiladigan tizim chegaralariga nisbatan munosabat	Tashqi- korxona tashqarisida
	Ichki – korxona ichida
Tizimning tashqi muhit bilan o‘zaro munosabati	Kiruvchi-tashqi muhitga kiruvchi resurslar
	Chiquvchi-tashqi muhitga resurslarni (tayyor mahsulotni) uzatish
Oqimning ashyoviy tarkibi	Bir assortimentli - bir nomli resurs asosida
	Ko‘p assortimentli ko‘p nomli resurslar aralashmasi
Miqdoriy belgi	Mayda – transport vositasi to‘la yuklanmaydi
	O‘rta – transport vositasi to‘la yuklanadi.
	Yirik - bir necha transport vositasi kerakligi ta’minlanadi
Moddiy resurslar solishtirma og‘irligi	Yengil vaznli - transport yuk ko‘tarish qobiliyati inobatga olinmaydi
	Og‘ir vaznli – transport yuk ko‘tarish qobiliyati bilan barobar
Konsistensiya	To‘kiluvchan – suyuq resurslar oqimi
	Donali resurslar oqimi

Ishlab chiqarishda moddiy resurslarning tayyor mahsulotga o'tishi texnologik operatsiyalar orqali ifodalanadi. Moddiy resurslar orqali yuklarni tushirish, ortish ishlari, tamg'lash, navlarga ajratish, saqlash ishlari ham amalga oshiriladi.

Korxonalarda har bir moddiy oqim boshqa oqimlar bilan bog'langan, ayniqsa axborot oqimi bilan. Bu axborot ishlab chiqarish topshirig'ida, texnologik va lavozimiy ko'rsatmalarda, smena bildirgilarida, hisobot (reja iqtisodiy, moliyaviy, bug'galteriya) hujjatlarida o'z ifodasini topadi. Korxona personal tomonidan moddiy materiallar oqim harakati ta'minotchilar va iste'molchilar bilan hisob kitoblar, yuklarni sug'urtalash, tovarga mulkchilik huquqining o'tishi to'g'risida axborotlarni yig'ish, saqlash va ularni qayta ishlash ishlari amalga oshiriladi. Bunday harakatlar logistik operatsiyalar deb nomlanadi. **Logistik operatsiya** – bu texnologik operatsiyalardan farqli ravishda moddiy oqim va unga bog'liq bo'lgan operatsiyalar.

Logistik funksiya – moddiy oqimlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan logistik operatsiyalarning yig'indisi.

Logistik jarayon – moddiy oqimlarni boshqarish tizimi doirasida aniq maqsadlarga erishish maqsadida logistik operatsiya va funksiyalarning vaqt bo'yicha bajarilish ketma- ketligi.

Logistik tizim bo'g'ini – logistik operatsiyalar va funksiyalar bilan bog'liq bo'lgan lokal vazifalarni bajaruvchi iqtisodiy ob'yekt (masalan: ombor-terminal, sug'urta kompaniyasi)

Logistik zanjir – logistik tizim bo'g'inlari yig'indisi.

Logistik kanal – ta'minotchidan iste'molchigacha moddiy oqim harakatini ta'minlovchi logistik tizim bo'g'inlari yig'indisi (ta'minlovchi kanal, taqsimot kanali), boshqa korxonalar ham uning bo'g'ini bo'lishi mumkin. Masalan: ta'minotchi – sug'urta kompaniyasi – yuk tashuvchi – yuk terminali – iste'molchi.

Logistik tarmoq – logistik tizim doirasida bir- biri bilan bog'langan moddiy oqimlar asosida logistik zanjir va logistik kanal yig'indisi.

Logistik tizim – bu bir- biri bilan bog'liq bo'lgan moddiy oqimlarni boshqarish jarayoni elementlarini o'z ichiga olgan murakkab tashkiliy tugallangan iqtisodiy tizim. Bu tizim ichida bu elementlar vazifalari biznesni tashkil etish ichki va tashqi maqsadlarni birlashtiradi.

Logistik tizim o'lchami bo'yicha makro va mikro logistikaga bo'linadi:

Makrologistik tizim- sanoat savdo va transport korxonalari, mamlakat, hudud, miqyosidagi tashkilotlarni o'z ichiga olgan oddiy oqimlarni boshqarish murakkab tizimi.

Mikrologistik tizim – makrologistik tizim kichik tizimchalari. Ularga ishlab chiqarish va savdo korxonalari, hududiy ishlab chiqarish komplekslari kiradi. Bu tizimdagi logistika ishlab chiqarish - iqtisodiy tizimdagi infrastruktura bilan bog‘liq.

Murakkab ishlab chiqarish - iqtisodiy tizim uchun logistikaning quyidagi funksional sohalari taalluqli:

1. **Ta‘minot logistikasi** – ta‘minotchilik munosabatlari asosida ishlab chiqarishni moddiy texnik ta‘minotini tashkil qilish funksiyasini bajaradi.

2. **Ombor logistikasi** (moddiy resurslar va tayyor mahsulotni omborda saqlash, uni qadoqlash funksiyalarini amalga oshirish)

3. **Zahiralar logistikasi** (ishlab chiqarishni ta‘minlash uchun moddiy zahiralarini rejalashtirish funksiyasi)

4. **Ishlab chiqarish logistikasi** (moddiy resurslarni tayyor mahsulotga aylantirish jarayonida oddiy oqimni boshqarish funksiyasi)

5. **Taqsimot logistikasi** – tayyor mahsulotni sotishda savdo zonalarini bo‘yicha taqsimot kanallarini boshqarish funksiyasini bajaradi.

6. **Transport logistikasi** (transport turini tanlash va iste‘molchilarga xizmat ko‘rsatish grafigini tuzish funksiyasi)

7. **Axborot logistikasi** (moddiy oqimlar harakati to‘g‘risida axborot yig‘ish, logistik jarayonlarni, buyurtmalarni qayta ishlash, zahiralarini boshqarish, talabni bashorat qilishda kompyuter texnologiyasidan foydalanish).

4.4.Korxonada transport logistikasi(xo‘jaligi)ni boshqarish.

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 kriteriylari 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‘lik holda uzluksiz harakatdagi transport vositalari (konveyer sistemasidagi) va davriy harakatdagi vositalar (avtomashinalar, aravachalar);

3. Harakat yo‘nalishi bo‘yicha gorizontol, 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. Korxona ishlab chiqarish strukturasining tahlili va uni takomillashtirish bo‘yicha tadbirlar, uni tadbiq qilish:ishlab chiqarish jarayonlarini transport sxemalari bo‘yicha aniq to‘g‘rirligini, 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 (gorizontol 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. Korxona transporti ishini dispetcherlash;

10. Transport xo‘jaligi yuqori sifatli va samarali ishining hisobi, nazorat qilish va motivatsiya.

Korxona yuk oqimlarini aniqlash.

Tashki transport korxonaga xom ashyo, materiallar, yoqilg‘ilarni tashib keltirish va tayyor mahsulotni chiqarish uchun kerak. Bu operatsiyalar davriy ravishda amalga oshirilib, ta‘minot va tovar sotilishi sharoitlari, zahira normalari, ombor sig‘imiga asoslanadi hamda avtomobil, temir yo‘l va suv transporti bilan bajariladi. Korxona ichidagi transport yuklarni korxona ichida tashish uchun mo‘ljallangan. Yuklar turini aniqlashning boshlangich materiallari bo‘lib, korxona 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‘lda 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 etgach, qaytib kelmaydi, balki usha yerdan yana yuk olib boshqa joyga etadi, u yerdan yana boshqa joyga va oxiri dastlabki joyiga qaytadi. Bu usul transportdan samarali foydalanish imkonini beradi.

Korxona yuk oboroti deb, rejalashtirilgan davrda korxona miqyosida transport hamma turlarida uzatilgan, ko‘chirilgan va korxonadan qabul qilingan yuklar miqdoriga aytiladi.

Korxona 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 gorizontol konveyerlarning unumdorligi quyidagicha aniqlanadi:

$$Q = 150 M Vq$$

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.

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

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:

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

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;

P - transport vositasining yuk ko‘tarish qobiliyati;

T - transport ishining vaqt fondi;

K_1 - transport vositasining yuklanish koeffitsienti;

K_2 - rejali transport to'xtovlari ish vaqtiga nisbatan foizda.

Doiraviy (aylanma) sistemali harakatda transport vositalari soni quyidagicha aniqlanadi:

$$N_k = \frac{Q_k(l/v + mt_1 + mt_2)}{TP K_1(1 - K_2/100)}$$

bu yerda,

l - hamma yo'l uzunligi ;

m - mahsulot yetkazib berish punktlari soni.

Doiraviy(aylanma) sistema bo'yicha ish vaqti sarflari quyidagi formulalar orqali aniqlanadi:

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

$$R_k = Z_k \cdot (mt_1 + mt_2 + l / v)$$

bu yerda:

Z_m, Z_k - yuk massasi.

Ombor xo'jaligini tashkil qilish, omborlar turlari.

Korxona 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 funksiyalarni o'z muddatlarida va minimal xarajatlar bilan sifatli bajarishi kerak. Ish hajmiga bog'liq holda omborlar unumzavod 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 xom ashyo 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, ritmlilik prinsiplariga asosan korxona ishlab chiqarish strukturasini tahlil qilish;

- omborxonalar tipi va nomenklaturasini aniqlash;
- yangi omborxonalarni joylashtirish sxemasini ishlab chiqish, loyihalash va ko‘rish;
- 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 ishini yaxshilash bo‘yicha tadbirlarni ishlab chiqish va tadbiri qilish;

Omborlar o‘z konstruksiyasiga ko‘ra ochiq, yarim ochiq, yopiq va maxsus omborlarga bo‘linadi.

Ochiq omborlarda saqlanishiga atmosfera omillari ta’sir etmaydigan xom ashyo va materiallar saqlanadi.

Yarim ochiq omborlarga ayvonlar misol bo‘la oladi.

Yopiq omborlarga polli omborlar kiradi. Xom ashyo va materiallar qadoqlangan holda, polga to‘kilgan holda yoki siloslarda saqlanadi. Xom ashyoning har bir turiga alohida siloslar ajratilib beriladi. Silos tipidagi omborlar xom ashyo va mahsulotni sifatli saqlashni, materiallarni bir joydan ikkinchi joyga tashish, qabul qilish va yuborish ishlarini kompleks mexanizatsiyalashni ta’minlaydi, ularni qurish uchun xarajatlar yuqori bo‘ladi, ammo foydalanish davrida sarflar kamroqdir.

Korxonaning omborxonalar bilan ta’minlanganligi 2 xil usul bilan aniqlanadi. Birinchi usulda xom ashyoning yoki tayyor mahsulotning kunlarda ifodalangan zahirasi 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 xom ashyo 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 xom ashyo va mahsulotning maksimal zahirasi ko‘rsatadi. Shunga va ba’zi rezervga asoslanib kerakli hajmdagi omborxona aniqlanadi va mavjud ombor bilan taqqoslanadi.

Omborlar hajmini aniqlash.

Korxonalarning faoliyati davomida ombor xo‘jaligini tashkil etishning elementlaridan biri bo‘lib, ma’lum miqdordagi xom ashyo 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 (m³);
N - mahsulotning hajmiy massasi (t\m);
K_p -silos hajmidan foydalanish koefitsienti.

Mana shularni bilgan holda siloslar sonini topish mumkin. Xom ashyo, 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 mikdori (t).

Omborlarda qabul qilish va yuborish qurilmalari bor. Ularning qobiliyati qabul qilish va yuborish nuqtalari hamda ularning unumdorligi bilan o'lchanadi. Omborxonaga xom ashyo qabul qilish uning kelishi bilan amalga oshiriladi, ishlab chiqarishga yuborish esa uzluksiz, davriy yoki partiyalar shaklida amalga oshiriladi.

Nazorat savollari:

1. Resurs ta'minoti strategiyasi nima va uning tamoyillari qanday?
2. Resurslarning qanday ko'rinishlari mavjud?
3. Tovar resurs sig'imi va uning raqobatbardoshligi orasidagi aloqa qanday?
4. Tovar resurs sig'imi ko'rsatkichlari tasnifini keltiring.
5. Resurs sig'imining solishtirma va nisbiy ko'rsatkichlari farqi nimada?
6. Nima uchun tovar resurs sig'imini tovarning butun hayotiylik sikli bosqichlaridagi xarajatlarni hisobga olgan holda aniqlash lozim?
7. Tashkilot faoliyati samaradorligiko'rsatkichlari tizimini yoritng.
8. Asosiy fondlardan foydalanish samaradorligi qanday hisoblanadi?
9. Resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichlari qanday aniqlanadi?
10. Sanoat korxonasining ishlab chiqarish quvvati deyilganda nimani tushunasiz?
11. Potok chizig'i ishlab chiqarish quvvati qanday aniqlanadi?
12. Ishlab chiqarish quvvatiga ta'sir qiluvchi omillarni ayting.
13. Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish asosiy ko'rsatkichlari qaysilar?
14. Resurs ta'minotini boshqarishda logistika funksiyalarini ayting.
15. Moddiy resurslar va moddiy oqim nima?
16. Logistik funksiya va logistik tizim nima?
17. Logistikaning qanday funksional sohalarini bilasiz?

18. Korxonada transport logistikasi mohiyatini ochib bering.
19. Ombor xo‘jaligini tashkil qilish vazifalari va omborlar turlarini ayting.

5-MAVZU.ISHLAB CHIQARISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI.

Reja:

- 5.1.Tashkiliy tuzilmalar(strukturalar).
- 5.2. Ishlab chiqarish jarayonlari ko‘rinishlari.Ishlab chiqarish jarayoni haqida tushuncha.
- 5.3.Ishlab chiqarish operatsiyasi klassifikatsiyasi.
- 5.4..Ishlab chiqarish jarayonini o‘rganish metodlari, ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari.
- 5.5..Ishlab chiqarish davri, uning davomiyligini hisoblash metodlari, ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish yo‘llari.

Tayanch iboralar:Tashkiliy tuzilma, chiziqli shtabli struktura, ishlab chiqarish jarayoni, ishlab chiqarish operatsiyasi, ishlab chiqarish jarayonining proporsionalligi, ishlab chiqarish davri, ish davri.

5.1. Tashkiliy tuzilmalar.

Tashkiliy tuzilmalar – menejment tizimi amal qilishining qurilishi va koordinatsiyasi, biznes-rejani, innovatsion loyihalarni bajarish bo‘yicha boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish bilan shug‘ullanadigan bo‘lim va xizmatlar yig‘indisidir. Korxona tashkiliy tuzilmasining turi, murakkabligi va ierarxikligini (boshqaruv darajasining miqdori)ni aniqlaydigan asosiy omillar quyidagilar hisoblanadi:

- Ishlab chiqarish qamrovi va savdo hajmi;
- Chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi;
- Mahsulotni soddalashtirishning murakkabligi va darajasi;
- Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish, konsentratsiyalash, kombinatsiyalash va kooperativlashtirish darajasi;

- Hudud infratuzilmasini rivojlantirish darajasi;
- Korxonani xalqaro integratsiyalashtirish (firma, tashkilot) va boshqalar.

Korxona tuzilmasining rivojlanish omillariga quyidagilar kiradi:

- ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va ixtisoslashtirishni rivojlantirish;
- boshqarishni avtomatlashtirish;
- tashkiliy struktura(tuzilma)ni loyihalashda va menejment sistemasi faoliyatida ilmiy yondashuvlarni qo‘llash;

- ishlab chiqarish jarayonlarini ratsional-oqilona tashkil qilish prinsiplariga rioya qilish;

- mavjud boshqaruv tuzilmalarini muammoli-maqсадli tuzilmaga o'tkazish.

“Struktura”(tuzilma) lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bogliq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi:

Boshqarish strukturasi deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan boglangan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi.

Tashkilot strukturasi bu tashkilotdagi insonlarning o'zaro rasmiy va norasmiy munosabatlari yig'indisidir.³¹

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi ega.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, ob'yektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

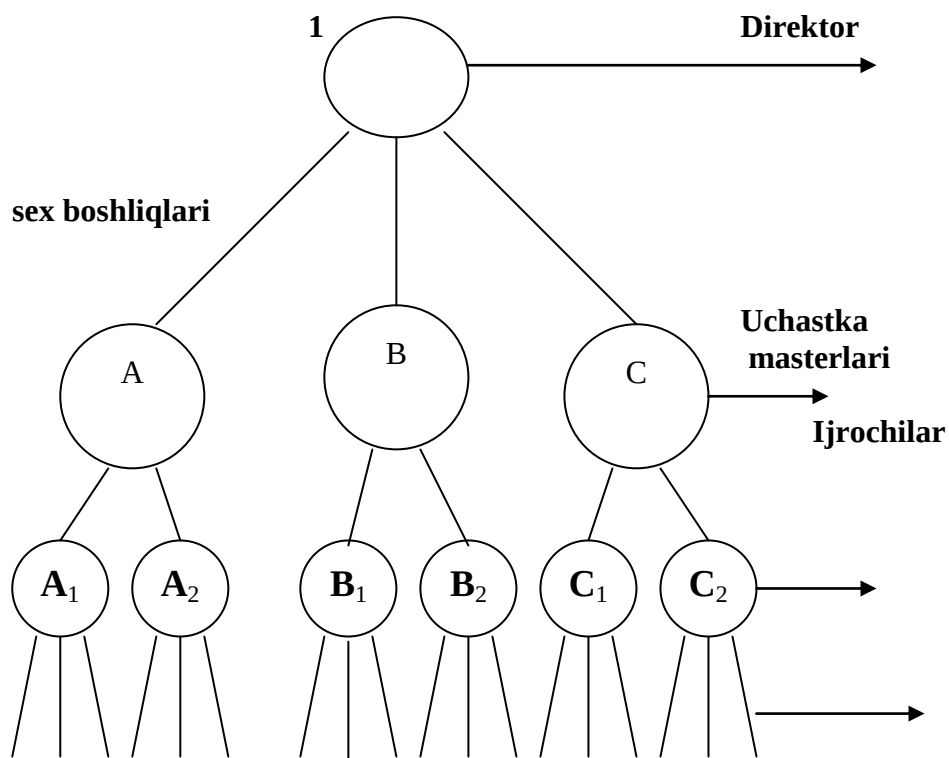
Yuqorida keltirilgan qoidalar va omillar ta'sirini inobatga olgan holda boshqaruvning tashkiliy strukturalarini loyihalash mumkin. Ularning asosiy turlari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin: chiziqli(pog'onali) struktura, chiziqli-shtabli, funksional struktura, chiziqli-funksional, dasturli maqsadli, chiziqli mahsulotli (divizional), matritsali, loyihali strukturalar.

Chiziqli(pog'onali) strukturada boshqarishning hamma funksiyalari korxona rahbari (1) qo'lida to'planib, barcha quyi rahbarlar (A,B,C) va ishlab chiqarish bo'g'inlari ($A_1, A_2; B_1, B_2; C_1, C_2$) unga bo'ysunadi. Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini «chetlab» murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxona direktori sex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal chizig'i va bo'ysunuvchilarga tasir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

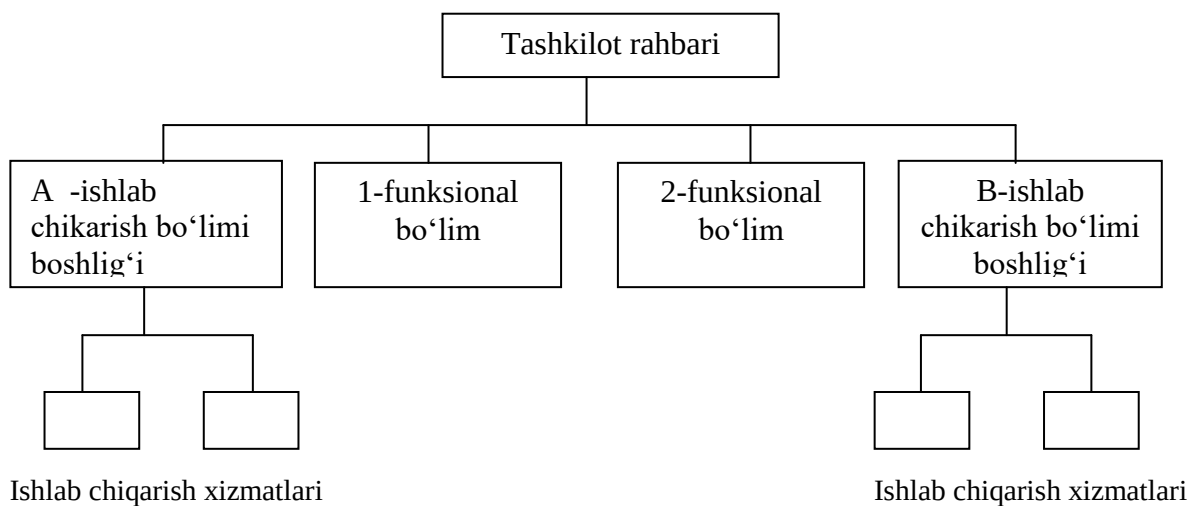
Chiziqli(pog'onali) struktura boshqarish strukturasi eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega:

³¹Managing human resources seventh edition. Luis R. page 53.



17-sxema. Boshqarishning chiziqli(pog'onali) strukturasi.

Chiziqli struktura boshqaruvda ixtisoslikning yo'qligi bilan xarakterlanadi va amaliyotda sof holda kam qo'llaniladi.



18-sxema. Chiziqli(pog'onali) boshqaruv strukturasi.

Chiziqli boshqarish strukturasi uncha murakkab bo'lmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo'lganda o'zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko'laming kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o'rniga chiziqli-shtabli srukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Amaliyotda chiziqli-shtabli struktura ham mavjud, bu funksional darajalarda shtabli organlar ixtisoslashuvini va chiziqli bo'limlarda funksional aloqaning

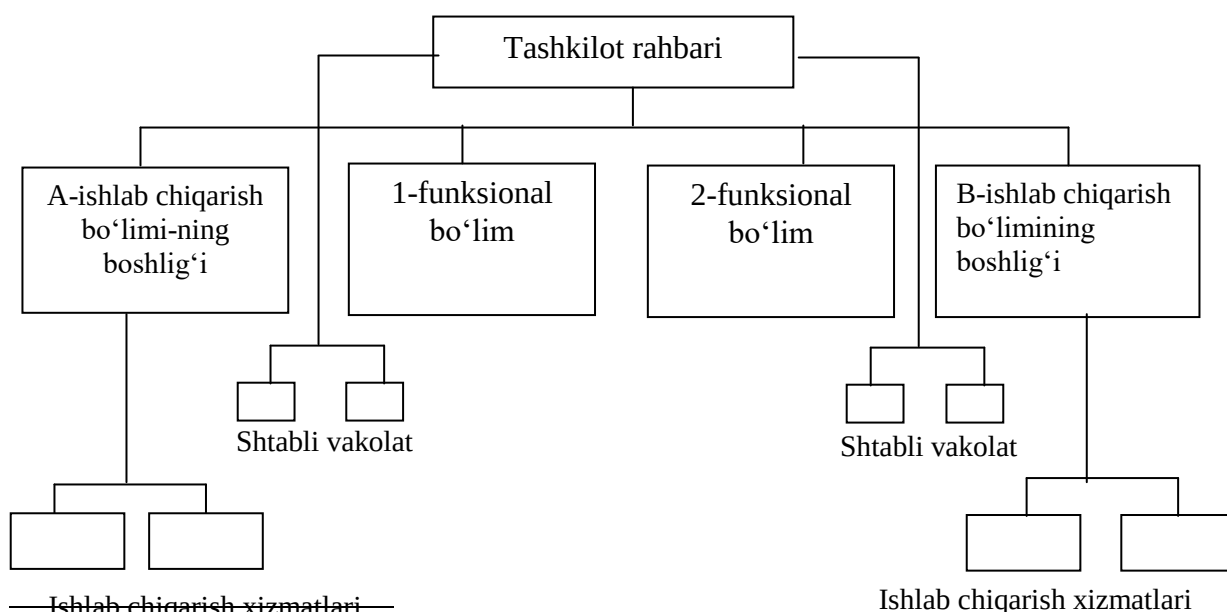
yoʻqligini aniqlaydi.

Chiziqli-shtabli struktura har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, yani shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Shtablarning vazifasi har xil muammolarni oʻrganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo boʻlishiga asosiy sabab– tashkilotlardagi funksiyalarning murakkablashuvidir. Bu yerda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi. Shtablarning funksiyalari ekspertiza qilishga va bevosita rahbar uchun boshqaruv qarorlarini tayyorlashga olib boriladi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yoʻlidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar boʻlsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe boʻlgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funksiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiqʻini aniqlash va uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Chiziqli shtabli strukturvning afzalligi shundaki, chiziqli rahbarlar oʻz diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha boʻgʻinlarning paydo boʻlishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining oʻsishidadir.³²

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega boʻlgani uchun korxona faoliyatini boshqarish bir tomondan yengillashadi, boshqa tomondan esa, berilgan maslahatlar qarama-qarshi boʻlganligi sababli murakkablashadi.

Bu strukturaning afzalligi shundaki, chiziqli rahbarlar oʻz diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning kamchiligi esa boshqaruv tizimida ortiqcha boʻgʻinlarning paydo boʻlishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining oʻsishidadir.



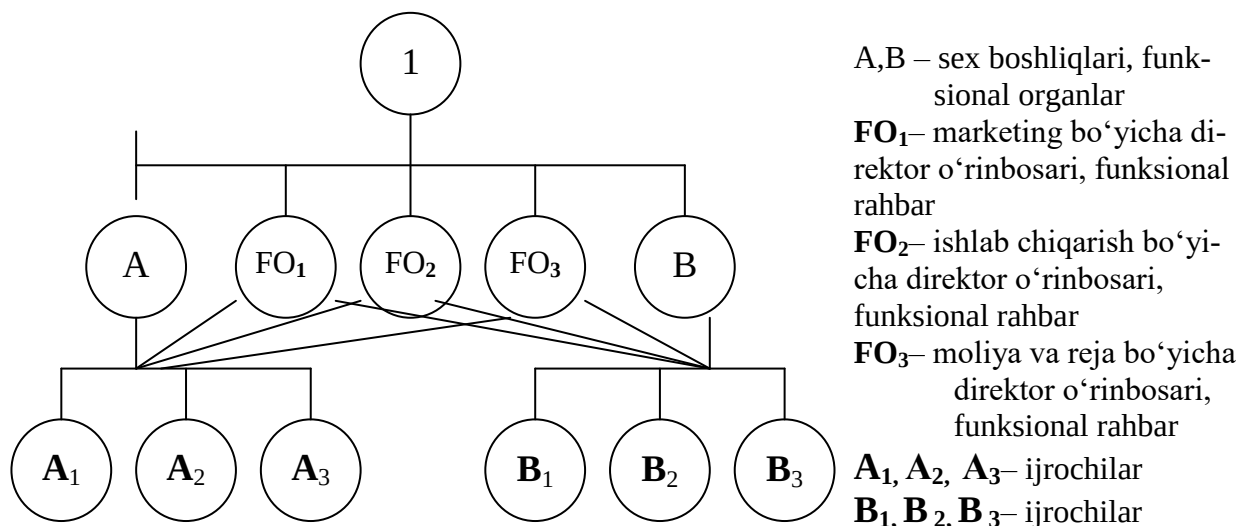
~~Ishlab chiqarish xizmatlari~~

Ishlab chiqarish xizmatlari

³² Adegbesan, J Adetunji. "Academy of Management Review" (July 2009): 460

19-sxema. Chiziqli-shtabli boshqaruv strukturasi.

Chiziqli-shtabli strukturadan farqli o'laroq boshqaruvning funksional strukturasi rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketing, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchi esa, moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.



19-sxema. Boshqarishning funksional strukturasi.

Boshqarish apparatini funksional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funksiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funksional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari: o'z sohasini chuqur va puxta biladigan; jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan; o'z xulosasi va tavsiyalarini himoya qila oladigan; chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarini amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funksional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining (A₁, A₂, A₃, B₁, B₂, B₃) faoliyatini boshqaradi. Funksional boshqarish biror bir funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni taminlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi sexlarning reja byuolariga rahbarlik qiladi. Bunda ham funksional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq, bunday bo'ysunish mamuriy emas, balki sof uslubiy

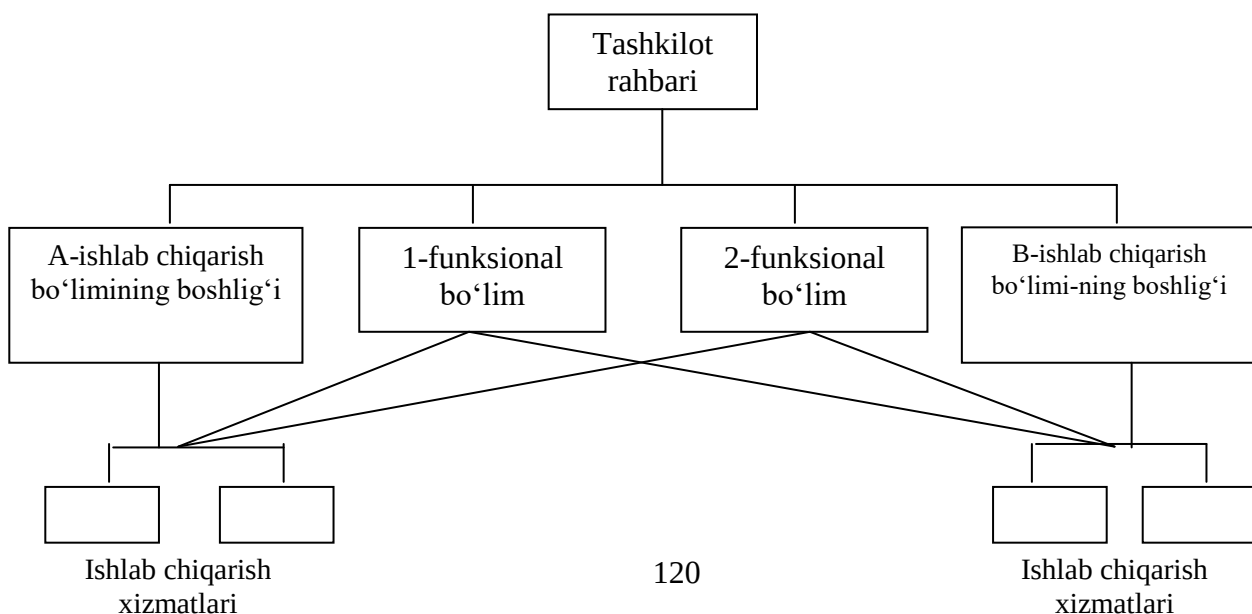
maslahatli bo'ysunishdir. Masalan, korxona reja bo'limining boshlig'i sex reja byurosi boshlig'iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo'yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo'lmaydi. Biror mamuriy buyruqni korxona direktori sex boshlig'iga, sex boshlig'i esa, sex reja byurosi boshlig'iga berishi mumkin. Funksional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Funksional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, yani: funksional bo'limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi; rahbarlar vazifalari va huquqlarining etarli darajada muvofiqlashmaganligi; ishning pirovard natijalari uchun aniq va masul xodimlarning yo'qligi; funksional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi.

Boshqaruv apparatida ishga to'ralarcha munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funksional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasini tuziladi.

Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi. Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funksional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Chiziqli-funksional prinsip asosida qurilgan struktura. Bu turdagi struktura keng tarqalgan bo'lib, ishlab chiqarish jarayoniga nisbatan rahbarlikning birdamligi (chiziqli aloqa) va chiziqli bo'limlarga nisbatan funksional bo'limlarning ularning omilkorliklari bilan ixtisoslashuvi bilan xarakterlanadi. Bu yerda yakkaboshchilik prinsipi amal qiladi va bir paytning o'zida boshqaruv vazifalari funksional taqsimlanadi, bu esa vazifaning samarali va sifatli bajarilishiga ko'maklashadi.



20-sxema. Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasi.

Chiziqli-funksional struktura katta bo'lmagan va o'rta tashkilotlarda qo'llaniladi. Agar tashkilot barqaror ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lsa, katta bo'lsada mazkur struktura qo'llaniladi.

Chiziqli-funksional strukturaning kamchiliklari: funksional xizmat miqdorining tez o'sishi va boshqaruvning qiyinlashuvi; gorizontaal aloqalarning yomon nazorat qilinishining o'sishi; maqsadlarning o'z mohiyatini yo'qotishi; funksional xizmatlarga boshqarish funksiyasini berish natijasida, bir-biriga qarama-qarshi farmoyishlarning vujudga kelishi va yakka hokimlik tamoyilining buzilishi; kelishuvlar va yig'ilishlar miqdorining o'sishi; yangiliklarga moslashishning qiyinlashuvi; yuqori darajadagi rahbariyatdan operativ muammolarni hal qilishda katta miqdordagi ishni talab qiladi.

Bugungi kunda zamonaviy korxonalar faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontaal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi. Masalan, korxona yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa:

- ✓ Materiallarni sarflashning yangi meyorini ishlab chiqish;
- ✓ Mehnat meyorlarini qayta ko'rib chiqish;
- ✓ Turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- ✓ Yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;
- ✓ Yetkazib beruvchilar bilan aloqa o'rnatish;
- ✓ Yangi texnologiya va texnikani joriy etish va boshqalar.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funksional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontaal aloqalar juda cho'zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funksional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura dasturli-maqsadli struktura deb ataladi. Bunday struktura quyidagi uch ko'rinishda bo'ladi:

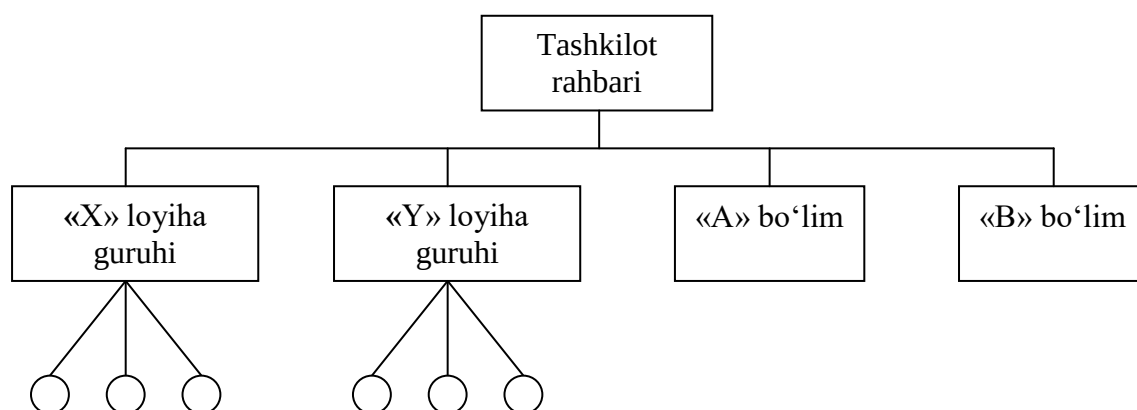
Loyiha bo'yicha boshqaruv;
chiziqli mahsulotli (divizional) boshqaruv;
Matritsaviy struktura.

Loyiha bo'yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalar guruhi tugatiladi.

Loyiha bo'yicha boshqaruv ko'p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi.

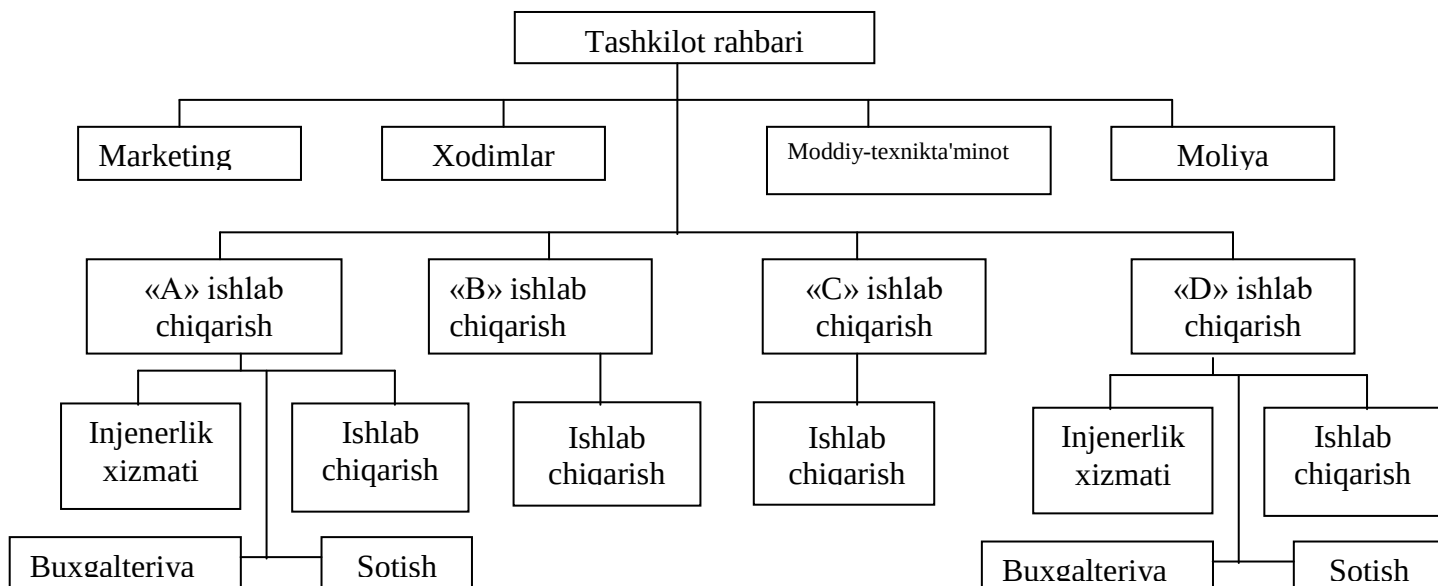
Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega bo‘lib, texnologik operatsiyalarni bo‘g‘inlar, ishchilar o‘rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. Chiziqli rahbarning bu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda ish bajaruvchi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo‘lib, rasmiy jihatdan ularga bo‘ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u sex boshlig‘idan, operatsiyalarni bajarish jarayonida esa ko‘rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

Loyihali strukturaning qo‘llanilishi ikki kishiga bo‘ysunish muammosini hal etadi, chunki bu strukturada mutaxassis vaqtinchalik o‘z bo‘limidan olinib loyiha bo‘limi rahbariga topshiriladi.



21-sxema. Loyihali struktura.

Chiziqli mahsulotli (divizional) struktura. Tashkilot miqyosining kengayishi bilan chiziqli-funksional strukturada ko‘pgina kamchiliklar vujudga keladi va eng asosiysi mehnat natijasi va foydaning bir qismini tasarruf etish huquqi orasidagi aloqa yo‘qoladi. Bu esa ishchilarni samarali motivlashtirishga to‘sqinlik qiladi. Bunday muammolarni bartaraf etish uchun mahsulotli prinsipga asoslangan tashkiliy strukturani tuzish kerak. Mahsulotli strukturaning umumiy prinsipi 7.9-sxemada ifodalangan. Bundan ko‘rinib turibdiki, ko‘pgina funksional bo‘limlar firma darajasida markazlashgan va barcha ishlab chiqarish bo‘limlariga xizmat qiladi. Bundan tashqari ishlab chiqarish strukturasi yangi mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, buxgalteriya bo‘limlari bor, ular faqat o‘z mahsuloti uchun ishlaydi.



22-sxema.Chiziqli mahsulotli (divizional) strukturası

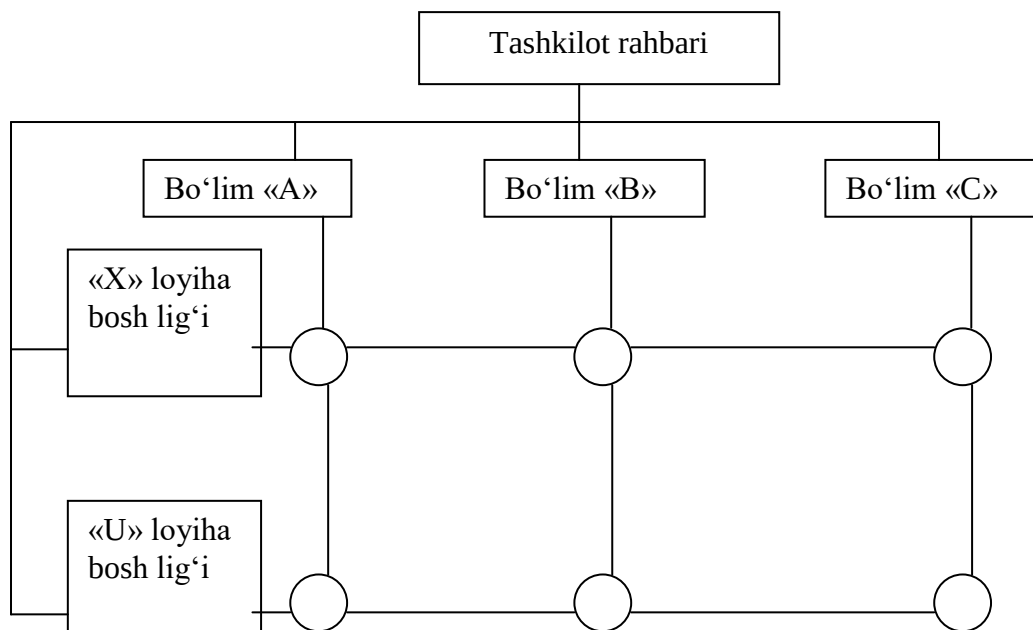
Mahsulotga ko'ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga to'la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Chiziqli mahsulotli (divizional) strukturaning asosiy ustunliklari: tashqi muhitga tez moslashish, mahsulot xarid qiladigan istemolchilar ehtiyojini yuqori darajada qondirish, xodimlarning mahsulot ishlab chiqarish bilan mosligi va yuqori darajadagi motivatsiya. Kamchiliklari: markazlashgan funksional xizmatlar hisobidan xodimlar soni oshadi, umumiy maqsadlarga erishish qiyinlashadi.

Alohida mahsulot bo'limlariga qo'llaniladigan turli xildagi moliyaviy mustaqillik ko'rinishlari mavjud. Bu bankdagi firma hisob raqami doirasida subschetning ajratilishi; bankdagi maxsus korrespondensiya schetining ajratilishi; mustaqil yuridik shaxs sifatida hisob raqamining ajratilishi.

Matritsali va loyihali struktura. Matritsali struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsulot nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontaal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani taminlashga qaratilgan. Bu strukturani «To'r» ko'rinishida tasavvur qilish mumkin. U ikki turdagi strukturaning:

funksional struktura va chiziqli mahsulotli (divizional) strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.



23-sxema. Matritsali struktura.

Matritsali strukturani qo'llashning asosiy sabablari: yangi mahsulot ishlab chiqarish va uning sifatiga bo'lgan yuqori talab; resurslarni taqsimlash imkoni bo'lmaganda uni samarali qo'llash usullari.

Matritsali struktura chiziqli-funksional struktura doirasida qo'llaniladi, bu vaqtinchalik tashkiliy shakl bo'lib, maqsadli muammolarni yechishga yo'naltiriladi. Matritsali struktura mutaxassislarning ikkilanma bo'ysunishida xarakterlanadi, yani bevosita bo'lim boshlig'iga va loyiha boshlig'iga bo'ysunadi.

Ustunliklari: o'zgarishlarga moslashishga qodirligi, resurslarni samarali ishlatish, professionalizmning o'sishi; yuqori rahbariyatning operativ muammolar echimidan xoli etilishi. Kamchiliklari: ikki kishiga bo'ysunish kelishmovchiliklarga va xaosga olib keladi; hokimiyat uchun kurash jadallashadi; xodimlarning malakasiga bo'lgan yuqori talab namoyon qilinadi.

Aytilgan har bir pog'onaning strukturali tashkil etilishi turli xil omillardan bog'liq:

- birinchi rahbarning boshqarish uslubi;
- boshqaruv tashkiliy strukturasining turi;
- asosiy personal komanda azolarining shaxsiy va professional xususiyatlari.

Birinchi rahbar qanchalik malakali bo'lsa, shunchalik u malakali muovinlarni tanlaydi. Asosiy personal komandasining faollik darajasi strategik muhim bo'lgan qarorlarni qabul qilishda qatnashishiga bog'liq, yoki bu birinchi rahbarning asosiy personal komandasiga o'z vakolatining qancha qismini ajratganiga va guruhdagi odamlarning o'z maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashlariga asoslanadi.

Bu turdagi jarayon birinchi rahbarning kollegial usulda boshqarishiga xosdir. Agar birinchi rahbar avtoritar uslubda boshqarsa, unda asosiy muammolarni faqat o'zi hal qiladi va hattoki boshqa guruhdagilarga ham axborot berib o'tirmaydi.

Barqaror ishlab chiqarish va chiziqli-funksional turdagi struktura amal qiladigan tashkilotlarda asosiy personal komandasida katta ijro funksiyasini talab etadi. Divizional strukturada asosiy personal komandasi boshqaruv qarorlarini qabul qilishda faol qatnashishadi, unda boshqaruv samardorligi oshadi.

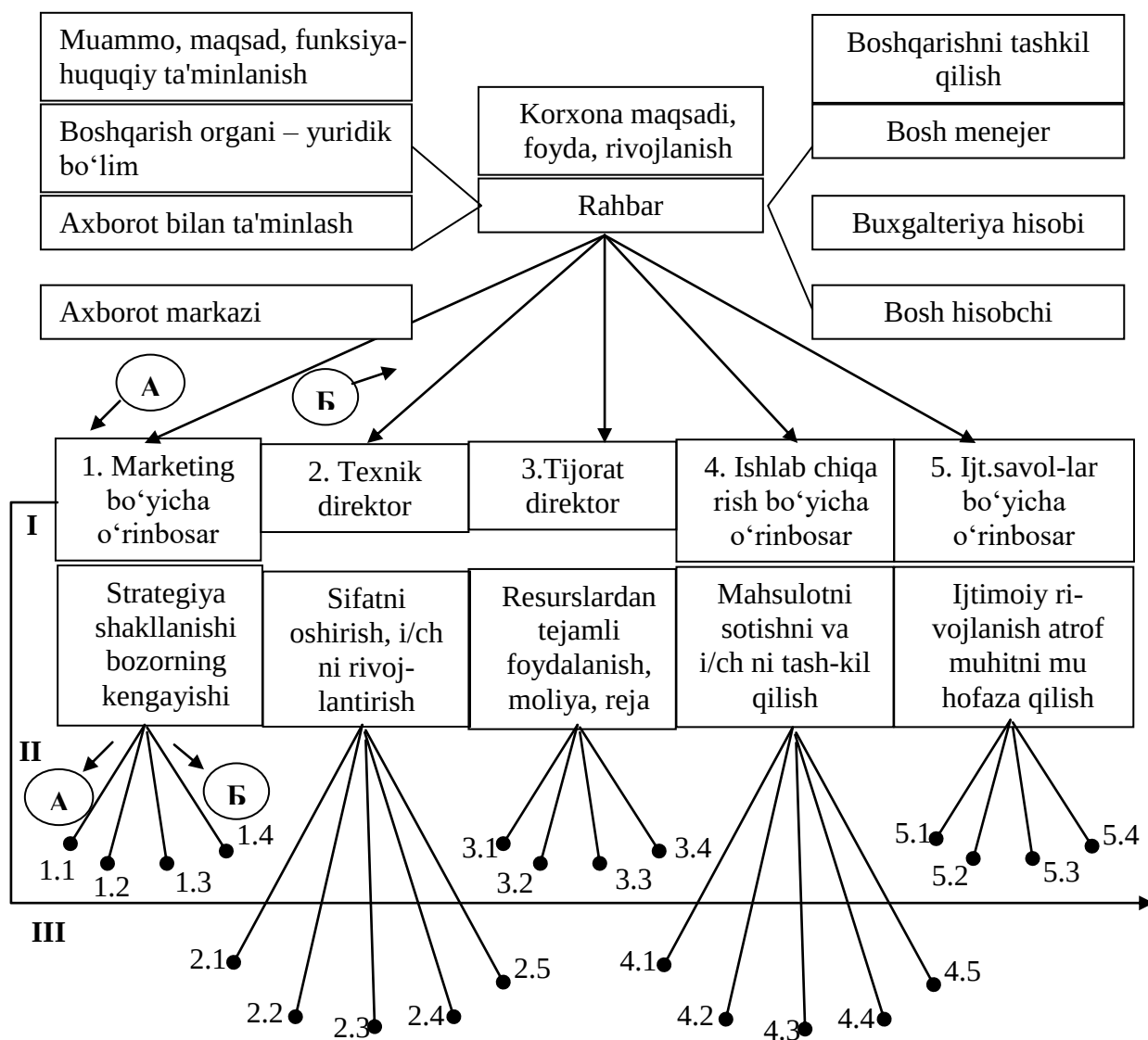
Boshqarishning ko'rib chiqilgan tashkiliy strukturalaridan birortasini ham rasmiy struktura deb bo'lmaydi. Shuning uchun har bir korxona (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy struktura turini o'zi tanlashi kerak.

Yirik korxonalar tashkiliy strukturasining shakllanish asosiy prinsiplari.

Korxona muammo-maqсадli tashkiliy strukturasining shakllanish asosiy prinsiplari:

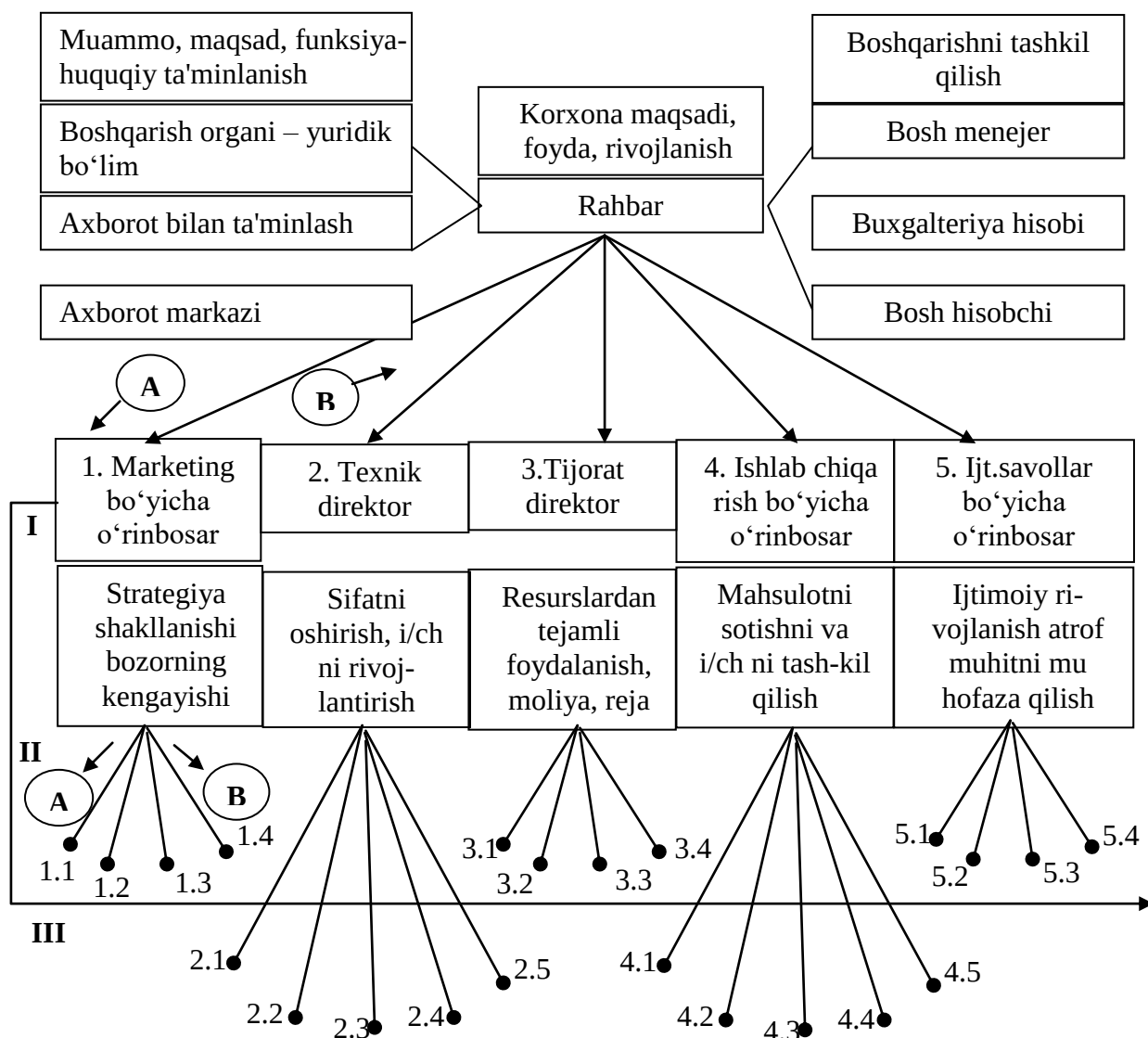
1. Maqsadli yondashish, yangi tashkiliy strukturani korxona maqsadlari daraxti asosida shakllantirish
2. Korxona rahbari o'rinbosarlari miqdorini aniqlashda komplekslilik
3. Muammolarga mo'ljalni olish, ya'ni korxona bo'yicha aniq funksiyalarni bajaruvchi yoki aniq muammolarni hal etuvchi bo'limlarni shakllanishi
4. Alohida tovarlar yoki bozorlar bo'yicha bo'limlar strukturasini yasashda aniq tovarlar yoki bozorlarga mo'ljalni olish
5. Korxona maqsadlar daraxti bajarilishda maxsus bo'limlarni yo'qligi
6. Strukturaning o'zgarishlariga ko'nikuvchanligini ta'minlash
7. Tovar raqobatbardoshligiga erishish bo'yicha muammolar echimini nazorat qilishni ta'minlash

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



24-sxema. Yirik korxona muammo maqsadli tashkiliy

Shartli belgilar:



24-sxema. Yirik korxona 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. – reja bo'limi;
- 3.2. - moliyaviy;
- 3.3. - resurslardan tejamli 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.

Strukturaning 3-chi 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: Korxona raqobat afzalligini aniqlash, turli tovarlar bo'yicha raqobat qonuni harakati mexanizmini o'rganish, korxona va tovarlar raqobatbardoshligi me'yorlarini bashoratlash, korxona strategiyasini ishlab chiqish 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. Korxona boshqarish apparati minimal soni-4 kishi: Birinchi rahbar, bosh buxgalter-hisobchi, texnik direktori, tijorat direktori, yirik korxonada 30 bo'lim bo'lishi mumkin. Bu bo'limlarda hammasi bo'lib 500 kishi ishlashi kerak.

Ishlab chiqarish strukturasi(tuzilmalari).

Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmalari – biznesrejada berilgan parametrlarga ega bo'lgan tayyor mahsulot - tizim “kirish”i va uning “chiqish”ini qayta ishlashni ta'minlaydigan korxonalarning asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalari yig'indisidir. Bo'linmalarning qurilishi xarakteri, ularning miqdori ishlab chiqarishning ixtisoslashtirish, konsentratsiyalash, kooperativlashtirish, kombinatsiyalash kabi shakllari bilan aniqlanadi.

Ixtisoslashtirish shakliga muvofiq holda korxonaning ishlab chiqarish bo'linmalari texnologik (alohida operatsiyalarni yoki ish ko'rinishlarini bajarish), predmetli (mahsulotning alohida ko'rinishi yoki uning tarkibiy qismlari) va aralash (predmetli-texnologik) prinsiplar bo'yicha tashkil etiladi. Texnologik prinsip bo'yicha mashinasozlik korxonalarida quyish, temirchilik, termik, yig'ish sexlari; to'qimachilik korxonalarida – yigiruv, to'quv, bezash (bo'yash) sexlari; metallurgiya korxonalarida – domna pechkasi, po'lat quyish, prokat sexlari tashkil etilgan. Texnik prinsipdan foydalanishda uskunalar turli detallarni qayta ishlash bo'yicha bir turdagi texnologik operatsiyalarni bajarishdan kelib chiqqan holda foydalaniladi. Uskunalar bir turdagi guruhlar bo'yicha shakllantiriladi: masalan, mexanika sexida bir uchastkada faqat tokarlik stanoklarigina guruhlanishi mumkin, boshqasida esa randalash, yana boshqasida – frezerlar.

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.

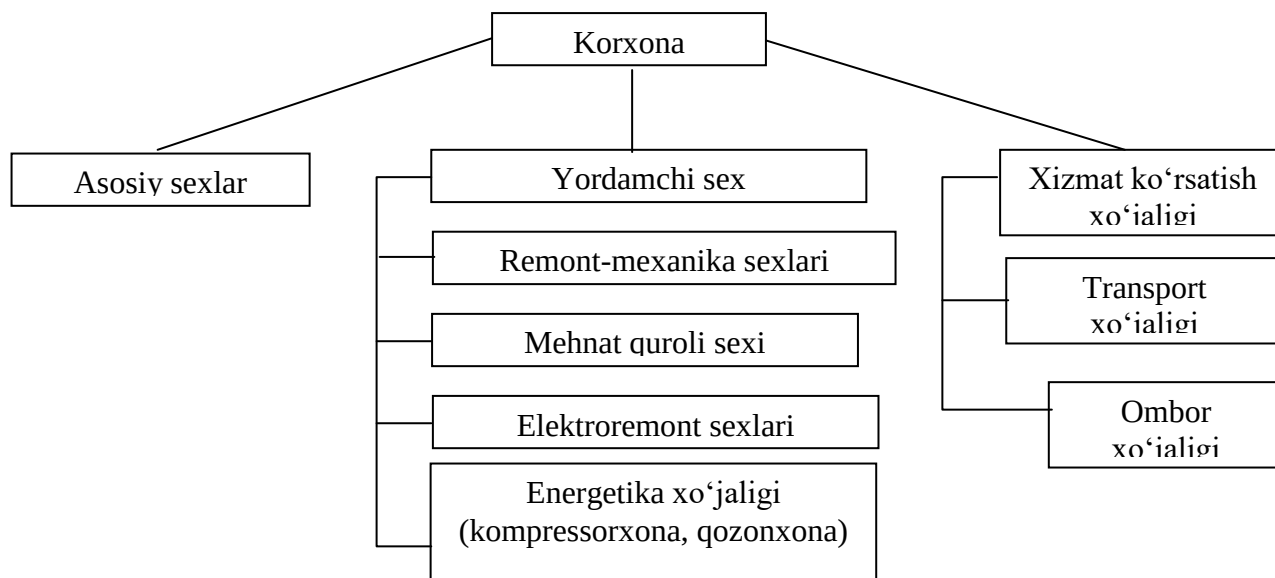
Texnologik prinsip - sex yoki uchastka uchun boshqarishni yengillashtiradi: bir turdagi mashina, stanoklar uchun javob beradigan master ularni har tomonlama o'rganadi, bir stanokning haddantashqari yuklanishi mumkin bir paytda ish boshqa xoli bo'lgan stanokka uzatilishi mumkin.

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 guruhlar bo'yicha joylashtiriladi.

Namunaviy ishlab chiqarish strukturasi sxema tarzida tasvirlangan:



25-sxema. Namunaviy ishlab chiqarish strukturasi

Ishlab chiqarish strukturasi rivojlanish omillari.

Korxona ishlab chiqarish strukturasi rivojlantirish asosiy omillari quyidagilar:

- korxona 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;
- korxona bosh rejasi va bo'linmalarni ratsional loyihalash;
- ishlab chiqarish avtomatizatsiya darajasini oshirish;
- korxona 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" sifatida yuqori bo'lishini ta'minlash;
- yirik korxona ichida yuridik mustaqil bo'lgan predmetli yoki texnologik ishlab chiqarishga ixtisoslashgan mayda tashkilot yaratish;
- asosiy fondlar me'yoriy xizmat vaqtini qisqartirish;

- korxona asosiy ishlab chiqarish fondlari rejali - ogohlantirish grafigiga rioya qilish, o'tkaziladigan remontlar davomiyligini qisqartirish va uning sifatini oshirish, fondlarni o'z vaqtida yangilash.

5.2. Ishlab chiqarish jarayonlari ko'rinishlari. Ishlab chiqarish jarayoni haqida tushuncha.

Ishlab chiqarish jarayoni – mehnat predmetlari va qurollarining , shuningdek, ishlab chiqarish ehtiyojlarini qondirish uchun faoliyat yuritadigan zamon va makondagi jonli mehnatning birlashishidir.

Ishlab chiqarish jarayoni - bu xom-ashyoning tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlar majmui tushuniladi. Korxonaning murakkab negizi bo'lib ishlab chiqarish jarayoni hisoblanadiki, bunda xom-ashyo tayyor mahsulotga aylanadi. Demak, ishlab chiqarish jarayoni xom ashyoni 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 vajonli 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.

Jarayonlar ko'rinishlari:

Ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarini sifatliy o'zgarishlarga olib keladigan jarayonlar **asosiy jarayonlar** deyiladi (sifatliy o'zgarishlar: 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, jihozlar remontini tashkil qilish va boshqalar.

Tabiiy jarayonlar – mehnat predmetlarining jismoniy holatining tabiat kuchlari ta'sirida o'zgaradigan jarayonlar(ms: xamirning yetilish-bijg'ish jarayoni).

Xizmat ko'rsatuvchi jarayonlar-asosiy va yordamchi ishlab chiqarishga moddiy xizmat ko'rsatuvchi jarayonlar, ya'ni xom ashyo, materiallar tayyor mahsulotning fazodagi o'rnini almashtirish, resurslarni keyingi ishlov berish uchun ularni saqlash, moddiy-texnik va energetik resurslar bilan ta'minlash.

Boshqaruv jarayonlari - bu jarayonlarda qarorlar ishlab chiqilib qabul qilinadi, ishlab chiqarish jarayoni nazorat qilinib tartibga solinadi, ishlab chiqarish dasturi bajarilishining nazorati, qilingan ishlar tahlili va hisobi olib boriladi.

5.3. Ishlab chiqarish operatsiyasi va uning guruhlanishi.

Ishlab chiqarish jarayonlari tarkibiy bo'limlarga bosqichlarga va o'z navbatida 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 sifatli holatdan ikkinchi sifatli latga 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 2 ta belgi orqali guruhlanishi yoki klassifikatsiyalanishi mumkin:

1. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar vazifasi bo'yicha
2. Ishlab chiqarish jarayonida operatsiyalar bajarilishi bo'yicha

Production/Operations

The production/operations function of a business consists of all those activities that transform inputs into goods and services. Production/operations management deals with inputs, transformations, and outputs that vary across industries and markets. A manufacturing operation transforms or converts inputs such as raw materials, labor, capital, machines, and facilities into finished goods and services. Roger Schroeder suggested that production/operations management comprises five functions or decision areas: process, capacity, inventory, workforce, and quality.³³

1) *Operatsiyalar bajarilishiga ko'ra 3 ga bo'linadi:*

- a). Mashinada bajariladigan operatsiyalar;
- b). Mashina- qo'lda bajariladigan operatsiyalar;
- v). Faqat qo'lda bajariladigan operatsiyalar.

2) *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)

³³Fred R. David Francis Marion Strategic Management CONCEPTS AND CASES THIRTEENTH EDITION
University Florence, South Carolina, 2016 page 279

Ishlab chiqarishni ratsional tashkil qilish ishlab chiqarish jarayonida yordamchi operatsiyalarning umumiy sonidagi solishtirma og'irligi 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.

Ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilishning jadval usuli

Ishlab chiqarish jarayoni quyidagi jadvallar asosida taxlil qilinadi

Jadval № 1

Ishlab chiqarish jarayonini operatsiyalarga bo'lish

Operatsiyalar	Operatsiyalar guruhi	
	Vazifasi bo'yicha	Bajarilishi bo'yicha

Jadval № 2

Operatsiyalar sonini hisoblash

Vazifasi bo'yicha	Bajarilishi bo'yicha			Jami
	Mashina	Qo'l bilan	Mashina –qo'l	
Texnologik Ko'chuvchi nazorat				
Hammasi				

Grafik usulda har xil operatsiyalar geometrik shakllar bilan va chiziqlar bilan belgilanadi.

 - Texnologik operatsiyalar

 - Ko'chuvchi operatsiyalar

 - Nazorat operatsiyalar

 - qo'lda bajariladigan operatsiyalar

 - mashina - qo'lda bajariladigan operatsiyalar

 - mashinada 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'ladi. Mexanizatsiyalashtirish darajasi quyidagi formula orqali topiladi:

$$Y_{Mex} = \frac{K_m + K_{m.k.}}{K_{um}} \cdot 100$$

bu yerda:

K_m - mashinada bajariladigan operatsiyalar miqdori;

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

K_{um} - umumiy operatsiyalar miqdori

5.4. Ishlab chiqarish jarayonini o'rganish metodlari, ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari.

Tahlil natijalari asosida ishlab chiqarish jarayonining strukturasi yaxshilash tadbirlari ishlab chiqiladi. Ishlab chiqarish jarayoni uni ratsional tahlil 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.

Korxona 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 koeffitsienti 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 joylar" ning ya'ni bir ish joyining ortiq yuklanishi, mehnat predmetlarining kutib turishi yoki bir ish joyining to'la yuklanmasligi bo'lmasligi kerak.

2. Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi mehnat predmetlarining harakatida jihozlar va ishchilarning ishida tanaffuslar bo'lmazligini taqozo qiladi. Uzluksizlik koeffitsienti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

$$K_H = \left\{ \sum_{1}^m (r - t_{mex}) \right\} / m r$$

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 koeffitsienti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi:

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

bu yerda: $T_{s,p}$ - 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 erda mahsulotning bir me'yorda ishlab chiqarilishi kuzatiladi. Ritmlilik koeffitsienti quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_r = P_{a,r} / P_r$$

bu yerda: $P_{a,r}$ - shu davr ichida rejali topshiriq bo'yicha amalda ishlab chiqarilgan mahsulot;

P_r - 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 koeffitsienti quyidagi ifoda orqali aniqlanadi

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

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

Shu prinsiplarga amal qilish ishlab chiqarishni tashkil qilishning samaradorligini oshiradi.

5.5. Ishlab chiqarish davri, uning davomiyligini hisoblash metodlari, ishlab chiqarish davrini qisqartirish yo'llari.

Zamonda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish. Bunday tashkil etish zamonda asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlarni tashkilotning "kirish"i va uning "chiqish"ida qayta ishlash bo'yicha birlashtirish uslublarini o'z

ichiga oladi. Zamonda ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning eng muhim parametrlari mehnat predmetini tayyorlash, xizmat ko'rsatish yoki ish bajarishning tayyorlov operatsiyalaridan boshlab tugallanish qismiga cha bo'lgan ishlab chiqarish sikli yoki davomiyligi hisoblanadi. Ishlab chiqarish davrining davomiyligi ish davri va tanaffuslar vaqtidan iborat.

Ishlab chiqarish davomiyligining alohida tarkibiy qismlarining mazmunini muhokama qilamiz. Mehnat predmeti tayyorlashning ish davri texnologik operatsiyalarning, transpor tombor operatsiyalarining hamda nazorat operatsiyalarining vaqtidan iboratdir.

O'z navbatida, texnologik operatsiyalarning vaqti tayyorlov-tugatish vaqti va donalik vaqtdan iborat. Tayyorlov-tugatish vaqti ish joyini tayyorlash, uskunalarni, moslamalar o'rnatish, vositalarni o'rnatish va ish smenasi oxirida – moslamalarni, vositalarni va boshqalarni olishga sarflanadi. Bu vaqt mehnat predmeti smenasi davomida qayta ishlanadigan partiyalarga sarflanadi

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

Shunday qilib, **ishlab chiqarish davri** deb, xom-ashyoning 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 predmetmetlariga 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:

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

t_o - bir davr tarkibida xamma texnologik operatsiyalar davomiyligi ;

t_{est} - 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_{sovm} - 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 koeffitsienti orqali aniqlanadi:

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

R_p - ish davri;

T_s - ishlab chiqarish davri davomiyligi.

Bu ko'rsatkichning oshishi tanaffus vaqtlarining kamayishidan va ishlab chiqarish davri strukturasining yaxshilanishidan dalolat beradi. Ishlab chiqarish davri ishlab chiqarishni tashkil qilish darajasining asosiy ko'rsatkichlaridan biri xisoblanadi. 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 tadbiq 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.

Nazorat savollari:

1. Tashkiliy tuzilmalar nima va ularning asosiy turlari qaysilar?

2. Chiziqli-funksional boshqaruv strukturasini va dasturli-maqсадli strukturalar mohiyatini ochib bering.

3. Korxona muammo-maqсадli tashkiliy strukturasining shakllanish asosiy prinsiplarini ayting.

4. Korxonaning ishlab chiqarish tuzilmasi nima va u qanday shakllanadi?

5. Korxonaning ishlab chiqarish bo'linmalari qaysi prinsiplar bo'yicha tashkil etiladi?

6. Korxona ishlab chiqarish strukturasini rivojlantirish asosiy omillari qaysilar?

7. Ishlab chiqarish jarayoniga tushuncha bering.

8. Jarayonlarning qanday ko'rinishlari mavjud? Ular o'zaro qanday farq qilinadi?

9. Ishlab chiqarish operatsiyasi nima va uning qanday turlarini bilasiz?

10. Ishlab chiqarish bosqichi ishlab chiqarish jarayonidan farqlanadimi?

11. Ishlab chiqarish jarayoni strukturasi orqali mexanizatsiya darajasi qanday aniqlanadi.
12. Ishlab chiqarish jarayonini ratsional tashkil qilish prinsiplari nimadan iborat?
13. Ishlab chiqarishda jarayonlarning proporsionalligini tavsiflang.
14. Ishlab chiqarishda jarayonlarning uzluksizligini ta'riflang.
15. Jarayonlarning ritmiyligi prinsipi nima uchun qo'llaniladi?
16. Jarayonlarning aniqlilik prinsipi qaysi jarayonlarga xos?
17. Ishlab chiqarish davri va ish davriga tavsif bering.
18. Ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish yo'llarini ayting.

III.BOB. INNOVATSION FAOLIYAT SAMARADORLIGI VA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH.

6-MAVZU. ISHLAB CHIQUARISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

Reja:

- 6.1. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi
- 6.2. Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari(ITTKI)ni tashkil qilish.
- 6.3. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash.
- 6.4. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish.
- 6.5. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi.
- 6.6. Innovatsion faoliyat samaradorligi.

Tayanch iboralar:Innovatsiya, ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi, innovatsion faoliyat.

6.1. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi

“Yangilik” va “innovatsiyalar” tushunchalarini farqlab olish lozim. Yangiliklar – ma’lum bir faoliyat doirasini oshirish bo’yicha fundamental, amaliy tadqiqotlar, ishlanmalar yoki eksperimental ishlarning rasmiy natijasidir. Yangiliklar quyidagi ko’rinishlarda rasmiylashtirilishi mumkin: ochiq, kashfiyotlar, patentlar, tovar belgilari, ratsionalizatorlik takliflari, yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotga, texnologiyaga, boshqaruv va ishlab chiqarish jarayonlariga xujjatlar, tashkiliy, ishlab chiqarish yoki boshqa tuzilmalar, nou-xau, tushunchalar, ilmiy yondashuvlar yoki tamoyillar, hujjatlar (standartlar, tavsiyalar, uslubiyotlar, ko’rsatmalar va boshqalar), marketing tadqiqotlari va boshqalar. Yangiliklarni ishlab chiqishga investitsiyalar – ishning yarmidir. Asosiysi – yangiliklarni joriy etish, yangiliklarni innovatsiya shakliga aylantirish, innoatsiona faoliyatni tugatish va ijobiy natija olish, keyin esa innovatsiyalar diffuziyasini davom ettirish. Yangiliklarni ishlab chiqish uchun marketing tadqiqotlarini, ITTKI, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi o’tkazish, ishlab chiqarishni amalga oshirish va natijalarni rasmiylashtirish zarur.

Innovatsiya – yangiliklarni boshqaruv ob’yektini o’zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnik va foydaning boshqa ko’rinishlarini olish maqsadida joriy etishning oxirigi natijasidir. Yangiliklar shaxsiy ehtiyojlar uchun ham (shaxsiy ishlab chiqarishga joriy qilish yoki jamg’arish), hamda savdo-sotiq uchun ham ishlab chiqilishi mumkin. Firma “kirishi”da tizim sifatida innovatsiya shakliga o’tgan holda darhol joriy etiladigan yoki joriy qilish uchun vaqt poylagan holda oddiy

jamg'ariladigan sotuvchilarining yangiliklari bo'lishi mumkin. Firma "chiqish"da tovar sifatida faqat yangiliklarga bo'lishi mumkin.

6.2. Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarini tashkil qilish

Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarining (ITTKI) asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi: 1) tabiat va jamiyat rivojlanishi sohasida yangi bilimlarni olish, ularni qo'llashning yangi sohalarini; 2) tashkilot tovarlari raqobatbardoshligi me'yorlarining strategik marketing bosqichida ishlab chiqilgan ishlab chiqarish sohasidagi materiallashtirish imkoniyatini eksperimental va nazariy tekshirish; 3) Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini amaliy joriy etish. Sanab o'tilgan vazifalarni bajarish resurslardan foydalanish samaradorligini, tashkilot raqobatbardoshligini, aholining hayot darajasini oshirish imkonini beradi.

ITTKIning asosiy tamoyillari quyidagilar hisoblanadi: a) oqilona boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishda har qanday muammoni hal qilishda menejmentning oldin ko'rib chiqilgan ilmiy yondashuvlari, tamoyillari, funksiyalari, uslublarini bajarish. Ilmiy menejmentning qo'llaniladigan komponentlari miqdori boshqaruv ob'yektining murakkabligi, qiymati va boshqa omillar bilan aniqlanadi; b) innovatsiyaon faoliyatning inson kapitalini rivojlantirishga yo'naltirilganligi.

ITTKI quyidagi bosqichlarga (ko'rinishlariga) bo'linadi:

- Fundamental tadqiqotlar (nazariy va qidiruv);
- Amaliy tadqiqotlar;
- Tajriba-konstruktorlik ishlari;
- Oldingi bosqichlarning barchasida bajarilishi mumkin bo'lgan tajriba, eksperimental ishlar.

Nazariy tadqiqotlarning natijalari ilmiy yangiliklarda, yangi tushunchalar va tasavvurlarning asoslanishida, yangi nazariyalarning yaratilishida yuzaga keladi. Qidiruv tadqiqotlariga mahsulot va texnologiyalarni yaratishning yangi tamoyillarini ixtiro qilish asosiy vazifasi hisoblangan tadqiqotlar; material va ularning birlashmalarining oldin noma'lum bo'lgan, yangi xususiyatlari; menejment uslubilari kiradi. Qidiruv tadqiqotlarida, odatda, belgilangan ishning maqsadi ma'lum, nazariy asoslari ma'lum bir darajada aniq bo'ladi, lekin aslo yo'nalish aniq emas. Bunday tadqiqotlar paytida nazariy taxminlar va g'oyalar o'z tasdig'ini topadi, modomiki, ular ba'zan rad etilgan yoki qayta ko'rib chiqilgan bo'lsa ham.

Innovatsion jarayonlar rivojlanishida fundamental fanlarning ustuvor ahamiyati shu bilan aniqlanadiki, u g'oyalarning generatori sifatida ishtirok etadi, yangi sohalarga yo'l ochadi. Lekin fundamental tadqiqotlarning xalqaro fanlar tarkibiga ijobiy kiritilishi ehtimoli bor-yo'g'i 5%ningina tashkil etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida tarmoq ilmi bu tadqiqotlar bilan shug'ullanmaydi. Fundamental

tadqiqotlar, qoidaga ko‘ra, davlat byudjeti hisobiga tanlov asosida moliyalashtirilishi, shuningdek, byudjetdan tashqari fondlardan ham qisman foydalanishi mumkin.

6.3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili va bashoratashtirish

Firma darajasida ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik rivojlanishi texnologiyani, ishlab chiqarishni, mehnat va boshqaruvni takomillashtirish bo‘yicha investitsiya va innovatsiya loyihalarini joriy etish asosida amalga oshiriladi. Ilmiy texnik taraqqiyot natijalari va investitsiya siyosati ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasida aks etadi, u investitsion siyosatning natijaviyligi va texnologiya hamda jarayonlarni tashkil qilish darajasining tizim “kirish”i talablariga muvofiqligi darajasi bilan xarakterlanadi. Agar “kirish” ning sifati - majmual mahsulot, xom ashyo, materiallar, loyiha–konstruktorlik hujjatlari, axborot va boshqa komponentlar – raqobatbardoshlik talablariga javob bersa, unda tizim “chiqishi”da “kirish”ni qayta ishlash jarayoni sifati yuqori bo‘lishi lozim

Masalan, “kirish” sifati “a’lo” deb baholansa, raqobatbardoshlik talablariga javob bersa, “jarayon” sifati esa, “qoniqarli” bo‘lsa, unda “chiqish”da ham “qoniqarli” bo‘ladi. Investor, “kirish” sifatini oshirishda katta mablag’ sarflagan holda, “chiqish”da kutilgan natija ololmaydi, chunki jarayonlarni tashkil qilish va texnologiyasi “kirish”ni sifatli qayta ishlashga qodir emas. Boshqa bir vaziyat: jarayonlarni tashkil qilish va texnologiya raqobatbardoshlik talablariga javob beradi, bundag tashqari, “kirish”ning sifati, masalan, konstruktorlik hujjatlaridagi tovarning sifat ko‘rsatkichlari va resurs sig‘imi, raqobatga bardoshli emas, bunda “chiqish” sifati ham raqobatga bardoshsiz bo‘ladi. Bu yerda shunday xulosaga kelish mumkin: kirish sifati va tizimdagi jarayonlar (ichki yoki tashqi bozorda juda raqobatbardosh) sifati darajasi bir xilligini (proporsionalligini) ta’minlash zarur.

Majmual ko‘rsatkichlar bo‘yicha jamoa ishi samaradorligining kelajakka, strategik maqsadlarga yo‘naltirilganligi haqida muhokama qilinadi. Agar strategik maqsadlar firmaning imidjiga, tashkiliy-texnik siyosatiga javob beradi, unda taktik maqsadlar ham tizim “kirish”i talablariga, aniq bozor talablariga javob beradi.

6.4. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish

Tovar raqobatbardoshligini, tashkilotning moliyaviy, texnik, ijtimoiy, tashkiliy holatini, uning raqobatdosh afzalliklarini tahlil qilish asosida tashkilotning majmual rivojlanishi va faoliyat yuritishi siyosati shakllanadi. Tashkilot siyosati – faoliyatning ma’lum bir sohasida tashkilot rahbarlari tomonidan yuritiladigan strategik chora-tadbirlar (texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, tashqi iqtisodiy va boshqalar) tizimi, bosh chiziqdir. Tashkilot siyosatini shakllantirish masalalari “strategik menejment”³⁴

³⁴Фатхудинов Р.А. Стратегик менежмент: Учебник. 5- изд., перераб., и доп. – М.: Дело, 2002.

kursida ko‘rib chiqiladi. Har qanday siyosatning asosi yangiliklarni, innovatsiyalarni joriy qilish hisoblanadi.

Innovatsion faoliyatning, ayniqsa, innovatsion tadbirkorlikning maqsadi innovatsiyalarni amalga oshirish yo‘li bilan natija olish hisoblanadi. Innovatsion faoliyat doirasini aniqlash uchun tashkilotning asosiy strategiyalarini xarakterlaydigan quyidagi belgilarni keltiramiz:

K – chiqarilayotgan mahsulot sifatini aniqlash. Strategiya tashkilot daromadlarini oshirishga olib keladi, lekin katta risklar bilan;

S – qolgan strategiyalarni o‘zgarishsiz saqlagan holda tovar narxini pasaytirish. Bu strategiya bozorda mustahkam joriy qilishga, tayyorlangan tovarni sotishga va texnologiyalarni o‘zlashtirishga yo‘naltirilgan. Strategiya, qoidaga ko‘ra, tashkilot daromadliligini olib boradi;

S – yangi texnologiyalarni, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning, menejmentning yangi uslublarini o‘zlashtirish hisobiga chiqarilayotgan tovar tannarxini pasaytirish; strategiya, qoidaga ko‘ra, tashkilot daromadliligini oshirishga olib boradi.

V – tovar ishlab chiqarilishi dasturini (savdo hajmini) boshqa strategiyalarni o‘zgartirmagan holda shu bozor uchun oshirish. Strategiya qamrov samarasidan foydalanish hisobiga daromadni oshirishga olib keladi.

R – yangi savdo bozorlarini o‘zlashtirish, eski va yangi tovarning servis sifatini oshirish. Strategiya, qoidaga ko‘ra, tashkilot daromadigi oshirishga olib keladi.

Tovar sifatini saqlab qolishda iste’molchining ekspluatatsiya xarajatlari o‘zgarmas bo‘ladi, degan aksiomani qabul qilamiz; sifatni oshirishda iste’molchi xarajatlari pasayadi (tayyorlovchi xarajatlariga qaraganda, juda yuqori sur‘atlar bilan o‘sadi.); kashfiyotlar asosida yangi tovarning kiritilishi sifat oshishiga va tovar tannarxi kamayishiga olib keladi.

6.5. Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi.

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;

- ilg'or texnologiyani ishlab chiqarishda tadbiq qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish;
- mehnatni ilmiy tashkil qilishni tadbiq qilish;
- ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va tashkil qilishni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash quyidagilarga bo'linadi:

- 1) ilmiy izlanishli tayyorlanish,
- 2) loyihali 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 loyihali konstruktorlik tayyorlash korxonani rekonstruktsiya 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. IChTTTning maqsadi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy hujjatlarni tayyorlash hisoblanadi. IChTTTning vazifalari: yangi mahsulot texnologikligi tahlili, korxonaning mavjud ishlab chiqarish quvvati, texnologiyasi va jihozlari taxlili, 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 korxona ishlab chiqarish strukturasidagi o'zgarishlarni hamda og'ir mehnatni yo'qotish, xom ashyoni saqlash, potok metodlarini tadbiq qilish kabi muammolarini o'z ichiga oladi. Yangi texnologik jarayonlarini tadbiq

qilish yangi jihozlarni o'rnatish, yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish, kadrlarning o'z malakasini oshirishga va qayta tayyorlashga olib keladi.

6.6. Innovatsion faoliyat samaradorligi.

Investitsiyalar va innovatsiyalarning xo'jalik faoliyati samaradorligi ta'sirining tahlili

1. Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi

Korxona ishlab chiqarish, moliyaviy va investitsion faoliyati ko'rsatkichlar va yangiliklar va investitsion loyihalar samaradorligining iqtisodiy mazmuni bo'yicha ularga tegishli bo'lgan ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni iqtisodiy tahlil qilish maqsadida ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalanish maqsadga muvofiqdir :

- korxona ishlab chiqarish faoliyati samaradorligining umumlashtiruvchi va xususiy ko'rsatkichlari;
- korxona moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari;
- korxona investitsion faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.

Ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari tizimi o'z ichiga quyidagilarni oladi: umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar:

- 1) 1 so'mli mahsulotlarga xarajatlar va ularni pasaytirish foizi ;
- 2) Mahsulot ishlab chiqarishga xarajatlarni nisbatan tejalishi;
- 3) Daromad va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot moddiy va boshqa xarajatlarni tejariishi hisobiga o'sishi;
- 4) Bo'lajak foyda va uni bazisli darajaga nisbatan hammasi bo'lib va shu jumladan mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga o'sishi;
- 5) Qo'shimcha qiymat va foydani mahsulot tannarxini pasayishi hisobiga bazisli darajaga nisbatan o'sishi darajasi.% da.

Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi ko'rsatkichlarining xususiy ko'rsatkichlari :

- 1) 1 so'mli mahsulotga moddiy xarajatlar va energiya resurslari sarflanishi mahsulotni (material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishi)va ularni pasayishi foizi;
- 2) Mahsulot ishlab chiqarishga moddiy xarajatlar va energiya sarflanishi qiymatliy aks ettirilishidagi nisbiy tejalishi;
- 3) Foyda , qo'shimcha qiymatni va daromadni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobiga o'sishi ;
- 4) Foyda va qo'shimcha qiymatni mahsulotni material iste'mol qilishi va energiya iste'mol qilishini pasaytirish hisobi o'sishining ulushi , % da .

Ish haqiga xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

- 1)1 so'mlik mahsulotga ish haqi xarajatlari , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalar va ularni pasayishi foizi;

- 2) ish haqiga xarajatlar , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbatan tejalishi;
- 3) ish haqiga xarajatlar , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarni nisbiy tejalishi hisobiga foydani o'sishi;
- 4) qo'shimcha qiymatni bazisli darajaga nisbatan , shu jumladan ish haqiga , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;
- 5) foyda va qo'shimcha qiymatni ish haqi , shu jumladan sotsial zaruriyatlarga ajratmalarga xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishining ulushi , % da.

Amortizatsiyadan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

- 1) 1 so'mlik mahsulot amortizatsiyasiga xarajatlar va ularni pasayishi foizi;
- 2) Amortizatsiyani nisbatan tejalishi;
- 3) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbiy tejalishi xisobiga o'sishi;
- 4) Foyda va qo'shimcha qiymatni amortizatsiyaga xarajatlarni nisbatan tejalishi xisobiga o'sishining ulushi.

Boshqa xarajatlardan foydalanish samaradorligining xususiy ko'rsatkichlari:

- 1) 1 so'mlik mahsulotga boshqa xarajatlarni sarflanishi va ularni pasaytirish foizi;
- 2) mahsulot ishlab chiqarishga boshqa pul xarajatlarini nisbatan tejalishi;
- 3) foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi;
- 4) boshqa pul xarajatlarini o'zgarishi hisobiga daromadni o'sishi;
- 5) foyda va qo'shimcha qiymatni boshqa xarajatlarni nisbatan tejalishi hisobiga o'sishi ulushi, %da.

Mahsulot tannarxini kalkulyasion kesmada iqtisodiy tahlil qilishda mahsulot tannarxi xususiy ko'rsatkichlarini tasniflash kalkulyatsiya moddalarini bo'yicha keyinchalik majmuaviy kalkulyatsion moddalardan mahsulot tannarxini shakllantiruvchi xarajatlarning asosiy elementlarini ajratish bilan amalga oshiriladi.

2. Korxona moliyaviy faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari

Korxona moliyaviy faoliyati samaradorligini ta'riflash uchun ko'rsatkichlarning quyidagi tizimidan foydalaniladi:

- 1) quyidagilarni o'z ichiga oluvchi foydaning umumiy miqdori va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;
 - mahsulotlarni sotishdan foyda; boshqa operatsion faoliyat bo'yicha saldo; olingan foizlar; boshqa korxonalarda ishtirok etishdan daromadlar;
 - sotishdan tashqari operatsiyalarning ularning tarkibiga kiruvchi soliqlarni hisobga olmasdan saldosi;

- mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlar; sotishdan tashqari xarajatlar tarkibiga kiruvchi soliqlar;

2) foyda va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi. Foyda, foydaning umumiy summasidan farqli ravishda, mahsulot tannarxiga kiritiladigan soliqlarni o'z ichiga olmaydi;

3) sof foyda (faoliyatning oddiy turlaridan foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

4) taqsimlanmagan foyda (favqulodda daromadlar va xarajatlar saldosi tuzatish kiritilgan sof foyda) va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

5) ustav fondi, dividendlarni to'lash, rezerv sarmoyalariga yo'naltirilgan foyda, hamda bu foydani o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

6) amalga oshirilgan qo'shimcha qiymat, shu jumladan amortizatsiyaning umumiy summasi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

7) amortizatsiya, ish haqi, ustav fondi, sotsial soha fondi, iste'mol fondi va dividendlarni jamlashga xarajatlarni o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymat va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

8) amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi sof qo'shimcha qiymatning amortizatsiyani o'z ichiga oluvchi qo'shimcha qiymatning umumiy summasidagi ulushi;

9) daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

10) sof daromad va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

11) sof daromadning daromadning umumiy summasidagi ulushi;

12) mahsulotning daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblab chiqarilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

13) mahsulotning sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

14) mahsulotning mahsulotni sotishdan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi, va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi;

15) mahsulotning taqsimlanmagan foyda bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelligi va uni o'tgan yilga yoki rejaga nisbatan o'sishi.

3. Korxona investitsion faoliyati samaradorligining qiyosiy – tahliliy ko'rsatkichlari

Korxonalar investitsion faoliyati samaradorligini tahlil qilish va uning yangilik kiritishlar va investitsion loyihalarni amalga oshirish hisobiga o'zgarishini belgilash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish maqsadga muvofiq:

1) korxona mulkining daromadning umumiy summasi bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

2) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarni daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;

- 3) asosiy mablag'lar nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zahiralarining daromad bo'yicha hisoblangan umumiy rentabelliligi;
- 4) korxona mulkning foydaning umumiy summasi asosida hisoblangan rentabelliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 5) korxona mulkining sof daromad bo'yicha hisoblangan rentabelliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 6) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning rentabelliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 7) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining sof daromad bo'yicha hisoblab chiqilgan rentabelliligi va uni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 8) korxona mulkining sof foyda bo'yicha hisoblangan rentabelliligi hamda bu ko'rsatkichning o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 9) o'z ichiga ishlab chiqarish zahiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof foyda bo'yicha bo'yicha hisoblangan rentabelliligi hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 10) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining foy foyda bo'yicha hisoblangan rentabelliligi, hamda bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'sishi;
- 11) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning daromadning umumiy summasi asosida hisoblab chiqilgan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;
- 12) o'z ichiga ishlab chiqarish zaxiralarini oluvchi oborotdan tashqari aktivlarning sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;
- 13) asosiy mablag'lar, nomoddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarining daromadlarning umumiy summasi asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;
- 14) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof daromad asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;
- 15) asosiy mablag'lar, moddiy aktivlar va ishlab chiqarish zaxiralarni sof foyda asosida hisoblangan o'zini o'zi qoplashi muddati va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi;
- 16) ishlab chiqarilgan mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ning 1 so'miga to'g'ri keluvchi uskunalarni saqlab turish va foydalanish va ishlab chiqarish inshootlarini saqlab turishga xarajatlar va bu ko'rsatkichni o'tgan yilga nisbatan o'zgarishi.

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlardan ko'pchiligini hisoblash uslubiyoti ma'lum, qiyinchiliklar keltirib chiqarishi kerak emas. Ammo ba'zi bir ko'rsatkichlar bo'yicha tushuntirishlar berish kerak.

Nazorat savollari:

1. "Yangilik" va "innovatsiyalar" tushunchalarini izohlang.
2. Yangiliklar qanday ko'rinishlarda rasmiylashtirilishi mumkin?
3. Ilmiy tadqiqot va tajriba konstruktorlik ishlarining (ITTKI) asosiy vazifalari bo'lib nimalar hisoblanadi?
4. ITTKIni tashkil qilishning asosiy tamoyillarini ayting.
5. ITTKI qanday bosqichlarga (ko'rinishlariga) bo'linadi?
6. Innovatsion faoliyatning, ayniqsa, innovatsion tadbirkorlikning maqsadi nima?
7. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash (IChTTT) deganda nimani tushunasiz?
8. Innovatsion faoliyat samaradorligi qanday ko'rsatkichlar orqali ifodalanadi?

7-MAVZU. ISHLAB CHIQRISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

Reja:

- 7.1. Mahsulot sifati to'g'risida tushuncha. Mahsulot sifat ko'rsatkichlarining mohiyati va tizimi
- 7.2. Sifatni umumiy boshqarish konsepsiyasini tahlil qilish. Mahsulot va sifat tizimini sertifikatlash. Raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi.
- 7.3. Mahsulot sifatini boshqarish xorijiy tajribasi.
- 7.4. Sifatning xalqaro tizimi: ISO 9000 : 2000 standartlari.

Tayanch iboralar: Mahsulot sifati, mahsulot sifatini boshqarish tizimi, muvofiqlik sertifikati, standartlar, texnik shartlar, sifat to'garaklari.

7.1. Mahsulot sifati va mahsulot sifat ko'rsatkichlarining mohiyati, tizimi

Mahsulot sifati korxona 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.

Mahsulot sifati – mahsulotga kelishilgan yoki nazarda tutilgan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan uning xususiyatlari va xarakteristikalarini yigʻindisi. Mahsulot sifati uning raqobatbardoshligiga erishishning asosiy omili hisoblanadi. Boshqa statik omillarga mahsulot narxi, xizmatning meʼyoriy muddatida va mahsulot xizmati sifatida uning isteʼmoli doirasidagi xarajatlar (ekspluatatsiya) kiradi.

Mahsulot sifati korxona ishlab chiqarish jamoasi ish samaradorligining pirovard koʻrsatkichlaridan biri hisoblanadi. Mahsulot sifatida har qanday korxonada fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarishni tashkil qilish, mehnat madaniyati va intizomi oʻz aksini topadi.

Xalqaro ISO 9000 - 1994 sistemasiga muvofiq Sifat - shartlangan yoki taxmin qilingan ehtiyojlarni qondirish qobiliyatini beradigan mahsulot yoki xizmatlarning xususiyati va tavsiflari majmuasidir.

Amerikalik olim, sifat sistemasi boʻyicha yetakchi mutaxassis D. Djuranning fikricha, Sifat - "foydalanish (isteʼmol) uchun yaroqlik". Bu tushuncha toʻrtta oʻziga xos elementga egadir:

- Mahsulotning shakli, tuzilishini (dizayni) isteʼmolchilar oʻzlarida idrok qilishlari;

- Mahsulotning proektiga va vazifasiga mosligi;

- Mahsulotni isteʼmolchilarga maʼqulligi, chidamligi va taʼmirlash mumkinligi;

- Maishiy xizmat korxonalarining mavjudligi.

Nemis tadqiqotchilar sifatga quyidagicha taʼrif beradilar: Sifat - mahsulot yoki xizmatlarning barcha xususiyatlarining yigʻindisi boʻlib, ular oʻz vazifalarini bajara olishlarini kafolatlaydi.

Tovarning isteʼmol xususiyatlari yigʻindisidan foydalanish darajasi nuqtai nazaridan “sifat” va “foydali samara” tushunchalarini farqlash lozim. Sifat – tovarning maʼlum bir ehtiyojni qondirishining salohiyatli qobiliyati, foydali samara esa – tovarning maʼlum bir talabni qondirishining haqiqiy (faktik) qobiliyati. Tovarning foydali samarasining faktik ahamiyati uning salohiyatli qobiliyatining 40-70%ini tashkil qiladi, isteʼmolchilik xususiyatlari 40-70% qoʻllaniladi, amaliyotda isteʼmolchilik xususiyatlaridan foydalanishning 100% iga erishish iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq emas, chunki bunday holatlarda tovarlarning razunifikatsiya qilinishi va ishlab chiqarish xarajatlari oshishi yuz beradi. Isteʼmolchilik xususiyatlaridan foydalanishning iqtisodiy maqsadga muvofiqligi, masalan, mashinasozlikda 0,8-0,9 atrofida boʻlgan kattalik hisoblanadi.

Taʼkidlash lozimki, koʻrsatilgan tizimlar bozor munosabatlari (raqobat, mulk shaklining turli-tumanligi) yoʻqligi tufayli sezilarli natijalar bera olmadi. Uslubiy jihatdan mahsulot sifati koʻrsatkichlari tarkibiga uning resurs sigʻimi koʻrsatkichlari qollanilishi, sifatni raqobatbardoshlikdan ajratib olish, boshqaruvning (takror ishlab

chiqarish – evolyusion, funksional, marketing va boshqalar) ko‘pgina ilmiy yondashuvlarini e’tibordan chetda qoldirish kabi kamchiliklarni ta’kidlash mumkin.

7.2. Sifatni umumiy boshqarish konsepsiyasini tahlili qilish. Mahsulot va sifat tizimini sertifikatlash. Raqobatbardoshlikni ta’minlash tizimi.

Ma’lumki tashkilotning maqsadi (yoki menejment tizimi) raqobatga bardoshli tovar chiqarishdir. O‘z navbatida, ierarxiyanig birinchi darajasida raqobatbardoshlilik omillari mahsulotning sifati, uning narxi, mahsulotdan foydalanish xarajatlari (ekspluatatsiya) va uning 4:3:2:1 nisbatdagi servisi sifati (mahsulot, xizmatlar va boshqa menejment ob’yektlari sifatiga ustuvorlik beriladi) bu yerdan sifatning oshishi – tashkilot maqsadining globali emas, lokali ekanligi kelib chiqadi. Global maqsad – chiqarilayotgan tovar raqobatbardoshligini ta’minlashdir.

Agar mahsulot hayotiylik sikli bosqichlari bo‘yicha raqobatbardoshlilikni ta’minlash uslublarini yoritadigan asosiy tartiblarni ko‘rib chiqsak, ularni quyidagi ketma-ketlikda o‘rganish lozim: strategik marketing (strategik menejment) – innovatsion menejment – ishlab chiqarish menejmenti. O‘z navbatida, keyingi tartibni yiriklashtirgan holda quyidagilarga ajratish mumkin: moliyaviy menejment, personalni boshqarish, ishlab chiqarishni tashkil qilish, sifatni boshqarish (ishlab chiqarish sohasida), taktik marketing. Umumiy sifatni boshqarish (Total Quality Management)-TQM komponentlari ro‘yxati nazorat funksiyasidan boshlanadi, aslida tizimli tahlildan boshlash lozim edi. Agar nazorat funksiyasini alohida tuzilmalashtirilsa, unda bu yerda ierarxiyaning turli darajalarining kichik funksiyalari bo‘ladi: nolli (mahsulot sifati nazorati), birlamchi (ishlab chiqarish jarayoni nazorati), ikkilamchi (ishlab chiqarish jaryonidagi nazorat, kirish nazorati, tayyor mahsulot nazorati) va uchinchi daraja (qo‘yilgan materiallar nazorati, mahsulot sifati haqida axborot beradigan apparaturalar nazorati).

Umumiy sifatni boshqarish -TQM tizimida boshqaruvning ilmiy yondashuvlari va uslublari ko‘rilmaydi. Birinchi darajali raqobatbardoshlilik omili kabi sifat nolinch daraja raqobatbardoshlik omili bilan, shuningdek, birinchyai darajaning boshqa omillari – narx, iste’mol sohasidagi xarajatlar va mahsulot servisi sifati bilan bog‘lanmagan. TQM uchta tizimchasining tizimlilik va majmuaviylik ialablariga javob bermaydi: asos tizim, texnik ta’minot tizimi, takomillashtirish va rivojlantirish tizimi. Masalan, asos tizimga boshqaruvning ilmiy yondashuvlari, tamoyillari, va funksiyalarini, ta’minlovchi tizimga esa – ilmiy-metodik, huquqiy, axborot va resurs ta’minotini kiritish mumkin edi.

Sifatni boshqarishga yondashuvlarni ikki asosiy yo‘nalishga ajratish mumkin:

1. Ma’muriy yondashuv. Ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini 100% gacha oshirish taklif qilinadi. Mahsulotning sifati uning hayot sikli bosqichlariga mos

ravishda turkumlanadi. Ma'muriy yondashuvda nuqson paydo bo'lishi bilan darhol bartaraf qilinishi lozim bo'lgan favqulodda holat sifatida e'tirof etiladi.

2. Sifat masalasiga iqtisodiy yondashuvda mahsulot sifatining ko'zlangan darajasiga erishish uchun iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq xarajatlar miqdori aniqlanadi.³⁵

TQMni joriy etish uchun qo'llaniladigan usullar va vositalar tizimlilik, majmuaviylik va mantiqiylik talablariga to'la javob bera olmaydi. Birinchidan, nima uchun faqat sifat, jarayonlar, personal va resurslarni boshqarish uchun usul va vositalar ko'rib chiqilmaydi? Tuzilmalar, axborotlar, ishlab chiqarish vositalari, moliya va boshqalar qani? Ikkinchidan, usul va vositalar ichiga tizim tushunchalari, uslublari va turli ob'ektlari kiritiladi. Uchinchidan, tahlil, bashoratlash, maqbullashtirish, motivatsiya, personalni boshqarishninganiq uslublari yo'q.

Xulosa: ko'rsatilgan kamchiliklarni hisobga olgan holda TQM tizimini global tizim sifatida rossiya korxonalarida joriy qilish tavsiya etilmaydi. U raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimining tizimchasi sifatida ishlanib bo'linganidan keyin tavsiya etiladi.

Nazariy nuqtai nazardan chiqarilayotgan tovarlar raqobatbardoshligini ta'minlash muammolarini majmuali qamrab olish uchun statika va dinamikada hamda tuzilma va jaaryonda bir vaqtda ko'rib chiqish zarur. Tuzilma sifatida raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi – tashkilotning chiqarilayotgan tovar raqobatbardoshligini ta'minlashga yo'naltirilgan tashqi muhiti ("kirish", "chiqish", tashqi muhit bilan aloqalar, aylanma aloqa) va uning ichki tuzilmasi (ilmiy yo'nalish tizimchalari, maqsadli, ta'minlovchi, boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimchalar) dan iborat bo'lgan tizim. Jarayon sifatida raqobatbardoshlikni boshqarish tizimi – o'zaro bog'langan ilmiy yondashuvlar, tamoyillar, uslublari, chiqarilayotgan tovarlar raqobatbardoshligini ta'minlash uchun boshqariladigan ob'ektlarning hayotiylik davri bosqichlari va boshqaruvning barcha funksiyalari bo'yicha ishlab chiqiladigan vositalar va chora-tadbirlarni amalga oshirish jarayonidir.

Strategik marketingning maqsadi kelajakdagi tovarlar va tashkilotning raqobatbardosh strategiyasining raqobatbardoshlik me'yorlarining ishlab chiqish hisoblanadi. Innovatsion menejmentning maqsadi oldin ishlab chiqilgan me'yorlarga muvofiq keladigan raqobatbardosh yangiliklarni va ularning innovatsiyalarini ishlab chiqish. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi – raqobatga bardoshli mahsulotlar chiqarish. Taktik marketingning maqsadi raqobatga bardoshli tovarlarni iste'molchigacha yetkazib berishni tezlashtirish va ularning sifatli servisini tashkil etish hisoblanadi. Chiqarilayotgan tovarlar hayotiylik siklining barcha bosqichlari bo'yicha bajariladigan ishlarni majmuali tashkil qilish uchun maqsadli tizimcha bir komponent – tovar savdo bozorini kengaytirish bilan to'ldiriladi.

³⁵Graeme Knowles, Quality Management, 2011, 18

Sifatni umumiy boshqarish konsepsiyasining asos tuzilmasidan tashqari yuqorida sanab o'tilgan maqsadlarga erishish uchun marketing va menejment ko'rinishlari bo'yicha tuzilmalar qurilishi lozim. Bunda birinchi, ikkinchi, uchinchi va beshinchi tizimcha, shuningdek, tashqi muhit tuzilmalari asos tuzilmaga qiyoslaganda o'zgarishsiz bo'lib qoladi. Ularning mazmuni har bir aniq holatda aniqlanadi. Masalan, aloqalar miqdori va iste'mol qilinadigan tovarlar uchun strategik va taktik marketing tuzilmasi oddiy hisoblanadi. Innovatsiyaon va ishlab chiqarish menejmenti tizimchalarining tuzilmalari, shubhasiz, tashqi va ichki aloqalarning va ichki aloqalar hamda sarflanadigan resurslarning katta miqdori hisobiga ancha murakkabdir. Bunda tashqari, strategik marketing bo'yicha masalalarni hal qilish dastlabki axborotlarning katta hajmini bashoratlash va maqbullashtirish uslublarining qo'llanilishini nazarda tutadi. Innovatsiyaon menejment qimmat turadigan laboratoriya uskunalari sarflanadigan katta harajatlarni, ilmiy yondashuvlarni qo'llashni, yuqori malakali olimlar va mutaxassislarni jalb qilishni talab qiladi. Ishlab chiqarish menejmenti masalalarini hal qilish katta hajmdagi moddiy texnik, yonilg'i-energetika va mehnat resurslarini qo'llash bilan bog'liq. Taktik marketing jamoatchilik bilan keng aloqalarni va mobil malakali kadrlarni nazarda tutadi.

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 buysunmaslik qonun bo'yicha ta'qib etiladi.

Standartni ishlab chiqish bosqichlari.

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 muxokamadan o'tkazish.
2. Standart loyihasini 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 chiqarishdan maqsad va vazifasi

standart ob'ektining 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 xaqidagi 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 quyiladi. Texnik shartlar shartli belgisining -34 qismlari standart ishlab chiqaruvchi korxona qaysi tarmoq va uni qaysi bo'limga karashini ko'rsatadi. OSTi va RST shartli belgilarining 3-qismi standartni tasdiqlangan tarmoqni yoki respublika nomini bildiradi. Xom ashyolar 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.

Korxonalarda xalqaro standart talablariga muvofiq sifat tizimlarining joriy etilishi raqobat muhitida korxonalar yutug'ining kafolati xisoblanadi va korxonalar tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar raqobatbardoshligini oshirishga va iste'molchilarni sifatli va ekologik xavfsiz mahsulotlar bilan ta'minlash imkonini beradi.

Sifat ko'pgina tasodifiy, mahalliy va sub'yektiv omillarning ta'siriga bog'liq. Bu omillar sifat darajasiga ko'rsatadigan ta'sirining oldini olish uchun **sifatni boshqarish tizimi** zarur. Bunda ayrim uyushmagan va tasodifiy xarakterli harakatlar emas, balki sifatning tegishli darajasini saqlab turish maqsadida mahsulotni yaratish jarayoniga muntazam ta'sir qilish choralari majmuasi zarur.

Boshqaruvchi tizim sifat menejmentini yaratadi. Zamonaviy adabiyot va amaliyotda sifat menejmentining quyidagi konsepsiyalari qo'llanadi:

- sifat tizimi (Quality system);

- sifatni boshqarishga asoslangan, menejment tizimi (Quality Driven Management System);

- umumiy sifatni boshqarish (Total Quality Management);

- sifatni ta'minlash (Quality Assurance);

- sifatni boshqarish (Quality Control);
- sifatni statistik nazorati (Statistical Quality Control);
- sifatni ta'minlash tizimi (Quality Assurance System);
- mahsulotni kafolatlash (Product Assurance);
- umumiy ishlabchiqarish menejmenti (Total Manufacturing Management);
- ilg'or ishlab chiqarish tajribasi (Good Manufacturing Practices);
- ishlab chiqarish resurslarini boshqarish tizimi (Environmental Management System);
- "biz bezovtamiz" tizimi (We Sage);
- "ma'sul shaxslar bezovtaligi" tizimi (Responsible Sage);
- atrof-muhitni muhofaza qilish doirasidagi umumiy sifat menejmenti (Environmental TQM);
- ishlab chiqarishni umumiy ta'minlash (Total Manufacturing Assurance);
- jarayonlar integrallashgan menedjmenti (Integrated Process Management);
- sifatni yaxshilash maqsadidagi menejment (Management for Quality Improvement);
- sifat va unumdorlikni to'la (umumiy, total) boshqarish (Total Quality and Productivity Management);
- integrallashgan sifat menejmenti (Integrated Management);
- uzluksiz yaxshilashlarni tatbiq etish tizimi (Continues Improvement Implementation System);
- sifatni to'la islohot qilish (Total Quality Transformation);
- sifat tizimi menejmenti (Quality System Management).

Sertifikatlashtirish — mahsulotning ma'lum talablar, aniq standartlar yoki texnikaviy shartlarga mosligini hujjatli tasdig'idir.

Mahsulotni sertifikatlashtirish mahsulot ma'lum standartlar yoki boshqa me'yoriy-texnikaviy xujjatlarga mosligini sertifikat orqali tasdiqlash maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar (xarakatlar) majmuasidir.

"Sertifikatlashtirish" tushunchasining ta'rifi standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO — Internationale Standart Organizatione) Kengashining maxsus qo'mitasi tomonidan ishlab chiqilgan.

O'zbekiston Respublikasida **sertifikatlashtirish me'yoriy negizini** O'zRST5.0-98, O'zRST 5.1-95, O'zRST 5.2.-93, O'zRST 5.3-92, O'zRST 5.4-93, O'zRST 5.5-93 va Milliy sertifikatlashtirish tizimining (O'zRMST) rahbarlik hujjatlari majmui tashkil qiladi.

O'zRMSTda quyidagi faoliyat turlari nazarda tutilgan:

- mahsulot va xizmatlarni sertifikatlashtirish;
- sifat tizimlari va ishlab chiqarishni sertifikatlashtirish;

- sinov laboratoriyalari (markazlari)ni akkreditlash;
- bir jinsli mahsulotni sertifikatlashtiruvchi organlarni akkreditlash;
- sifat tizimlari va ishlab chiqarishni sertifikatlashtiruvchi organlarni akkreditlash;
- nazorat organlarini akkreditlash;
- sertifikatlashtirilgan mahsulot, sifat tizimlari va ishlab chiqarshilar, akkreditlangan organlar va sinov laboratoriyalari (markazlari) ustidan inspeksiya nazorati;
- majburiy sertifikatlashtirish qoidalariga rioya qilish ustidan nazorat;
- aytib o‘tilgan faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha ekspert-auditorlarni tayyorlash va attestatsiyalash.

O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 19 oktyabrdagi «2020 yilgacha bo‘lgan davrda Sifat milliy infratuzilmasini rivojlantirish Dasturini tasdiqlash to‘g‘risida»gi 298-sonli qarori yuzasidan 2016 yilda rejalashtirilgan 785 ta (Vazirlar Mahkamasining Komplekslari kesimida 136 ta va hududlar kesimida 649 ta) korxonalar halqaro standartlar asosida sertifikatlashtirildi. Respublika hududlar kesimida jami 828 eksportyor korxonalarining 202 tasi sertifikatlashtirilib, shundan 151 tasi milliy darajada, 51 tasi halqaro darajada sertifikatlashtirildi.

7.3. Mahsulot sifatini boshqarishning xorijiy tajribasi

Mahsulot sifatini boshqarish — mahsulot sifati darajasini joriy qilish, ta‘minlash va zaruriy darajada ushlab turish maqsadida loyihalash, tayyorlash va foydalanish (yoki iste‘mol qilish) paytida amalga oshiriladigan harakatlar majmuasidir.

Mahsulot sifatini boshqarish jarayoni quyidagi operatsiya (harakat) lardan iborat:

- sifatni boshqarish dasturlarini ishlab chiqish va uni amalga oshirishni rejalashtirish;
- mahsulot sifatiga ta‘sir qiluvchi har qanday boshqarilayotgan jarayon holati haqida axborot olish va uni tahlil qilish;
- sifatni boshqarishga oid qarorlar qabul qilish va ob‘yektga qilinadigan boshqaruvchi ta‘sirlarni tayyorlash;
- boshqaruvchi ta‘sirlarni chiqarish;
- boshqaruvchi ta‘sirlar yuzaga keltirgan mahsulot sifati ko‘rsatkichlarining o‘zgarishlari haqida informatsiya olish va uni tahlil qilish.

Sifatni boshqarish zamonaviy nazariyasi shundan kelib chiqadiki, sifatni boshqarish bo‘yicha faoliyat mahsulot ishlab chiqarilgandan keyin samarali bo‘lishi mumkin emas, bu faoliyat mahsulot ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirilishi lozim.

AQSH. Ikkinchi jahon urushidan keyin AQSH sanoati ayniqsa keng iste'mol tovarlari ishlab chiqaradigan tarmoqlar tez rivojlana boshladi. Bundan tashqari, tovar sifati past edi. Amerika mutaxassislari hisobiga ko'ra, namunali amerika korxonalarining barcha joriy xarajatlarining 20-25 % i mahsulot nuqsonini topish va bartaraf etishga ketgan. Iste'mol sohasida nuqsonli mahsulotlarni almashtirish xarajatlarini hisobga olgan holda sifat pastligi tufayli yuzaga kelgan summa xarajatlar ishlab chiqarish xarajatlari kattaligining 30%iga etdi. AQSHning ko'pgina mutaxassislari sifat pastligini amerika mahsulotlari raqobatbardoshligi va mehnat unumdorligi o'sishining asosiy to'xtatib turadigan kuchi deb hisoblaganlar. Sifat darajasini oshirish yoki yutqazish – amerika sanoati uchun bundan boshqa muqobil yo'q edi.

AQSHda sifat muammolarini hal qilishda, avvalo, turli proteksionistik choralarini topishga urinishgan: amerika ishlab chiqaruvchilarini g'arbiy evropa raqobatchilaridan himoya qiladigan tariflarda, kvotalarda, bojlarda. Mahsulot sifatini oshirish masalalari esa bunda ikkinchi planga chiqib qoladi. 1950 yillarda AQSH ma'muriyati AQSHning avtomobil, maishiy elektronika, mototsikllar, po'lat ishlab chiqaruvchilarini himoyalash bo'yicha bir qator proteksionistik choralar qabul qildi. O'z navbatida, amerika ishlab chiqaruvchilari mahsulot sifatini oshirishni ehtiyojlarni qondirish usuli emas, nuqsonni kamaytirish hisobiga ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish vositasi deb hisoblaydilar. Shu bilan birga AQSH firmalarining aqlidrokli oliy menejerlari ko'pgina muammolarni hal qilish uchun mahsulot sifatini oshirish kerakligini tushindilar. Quyidagi muammolarni hal qilishga e'tibor qaratila boshladi:

- Ishchi va xizmatchilar motivatsiyasi (moddiy rag'batlantirishni hisobga olgan holda);
- Sifat to'garaklarini yaratish;
- Mehnat va mahsulot sifatini nazorat qilishning statistik uslublarini qo'llash;
- Xizmatchi va menejerlarning ongliligini oshirish;
- Sifat xarajatlari hisobini yuritish;
- Mahsulot sifatini oshirish dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish.

Mahsulot sifatini doimiy oshirib borish bo'yicha AQSHda qo'llaniladigan choratadbirlar Yaponiya va AQSH o'rtasidagi sifat darajasidagi bo'hronlarni bartaraf etishga ta'sirini sekinlashtirmadi. Bu jahon bozorida raqobat kurashini yanada kuchaytirdi³⁶.

Yaponiya. Yaponiya tajribasi ishonch bilan ko'rsatadiki, sifatni oshirish – hech qachon tugamaydigan ishdir. Sifatni boshqarishning zamonaviy fazasi 1950 yillardan boshlangan deb hisoblanadi. Shuningdek, sifatni boshqarishning yaponcha yondashuvi bir necha farqli jihatlariga ega. Bundan tashqari, qiyosiy tahlil

³⁶Окрепилов В.В. Управление качеством: Учебник. 2-е изд. М.: экономика, 1998.

ko'rsatishicha, nazariy nizomlar universal, baynalminal xarakterga ega. Bu konsepsiyalar o'zining to'liq va amaliy realizatsiyasini topgan yetakchi firmalarning sifat boshqaruvchi tizimi o'z xarakteridan kelib chiqadi: o'z mohiyatiga ko'ra, tizimning joriy qilinishi va rivojlanishi mexanizmining o'zi ham universaldir. Sifat boshqaruvining yaponcha yondashuvi xususiyalariga quyidagilar kiradi:

- firmaning barcha bo'linmalarida mehnat natijalari va jarayonlarni doimiy takomillashtirishni mo'ljallash;
- mahsulot sifatiga emas, jarayonlar sifatiga nazoratni kuchaytirish;
- oldingi operatsiyalardan keyingi operatsiyalarga muvaffaqiyatli oqish tamoyili bo'yicha yuzaga keladigan muammolarni sinchiklab tadqiq va tahlil qilish;
- "Sening iste'molching – keyingi ishlab chiqarish operatsiyalarining ijrochisidir" tamoyilini madaniylashtirish;
- Bevosita ijrochi uchun mehnat natijalarining sifati mas'uliyatini to'liq mustahkamlash;
- Inson omilidan faol foydalanish, ishchi va xizmatchilar ijodiy salohiyatini rivojlantirish, "Risoladagidek inson uchun yomon ishlash uyat" fikrini madaniylashtirish.

"Yapon mo'jizasi"ning asosiy konsepsiyasi – tugallangan texnologiya, go'yoki ishlab chiqarish texnologiyasi, boshqaruv yoki xizmat ko'rsatish texnologiyasi. Firmalarda hisoblash va mikroprotsessor, yangi materiallar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari, ishlab chiqarishni boshqarish, keng joriy etilgan, to'liq kompyuterlashtirilgan tahlil va nazoratning statistik uslublari keng qo'llaniladi. Sifatni boshqarish tizimi aylanma aloqaga ega. Buyurtmachi bilan uzoq muddat birga ishlaydigan shaxsiy subpudrat tarmog'ini maqsadga yo'naltirilgan holda yaratish amaliyoti e'tiborga loyiq. Yaponiya firmalari hatto erkin raqobat sharoitida ham bunday tamoyil g'arbda amaliyotga joriy etilgan subpudratchilar tanlovidan ko'ra, samarali ko'rinadi. Yapon firmalari vositachilarga har tomonlama yordam ko'rsatadilar. Mahsulot sifatini oshirish yo'llarini birgalikda qidirishga asoslangan vositachilar bilan ishonchli munosabatlar mavjudligida material va majmual mahsulotlarni kirish nazoartini o'tkazish uchun zarur bo'lgan vaqt va vositalarni ancha iqtisod qiladigan Yaponiyada keng tarqalgan ishonch tizimiga o'tish ta'minlanadi. Tizim "kirish"i sifatini oshirish uchun birgalikdagi kuch zarur. Xorij tajribasida monopollar va oligopollarning bozordagi kurashlari ular ishlab chiqaradigan mahsulot sifatida ko'rish mumkin.³⁷

Sifatni oshirishning muvaffaqiyatli ishining muhim zamini firma personallarini, avvalo, oliy menejerlarni tayyorlash va doimiy o'qitish hisoblanadi. Keyingi yillarda o'qitish zamonaviy ta'lim texnologiyalari va texnika vositalarini qo'llagan holda olib borilayapti. Personal kompyuterlardan foydalangan holda sifat bo'yicha tadbirkorlik

³⁷Economics.JonhSloman, Alison Wride. Seventh edition.172 page

o'yinlari dasturi ishlab chiqildi. O'quvchilar tasavvurlaridagi korxonalar uchun o'zlari mahsulot va firmaning yuqori raqobatdorboshlikka erishishi uchun eng yaxshi sharoit-sharoitlarni yaratishga qaror qiladilar va yaratadilar. Ishchilarni o'qitish, qoidaga ko'ra, ularning bevosita rahbarlari yordamida amalga oshiriladi. Uchastka, sexlar, bo'limlar boshliqlari, ustalarni o'qitish asosan, tashqaridan mutaxassislarni jalb qilish bilan amalga oshiriladi. Uchastka va sexlarning boshliqlari ustalarini o'qitish 6-kunlik nazariy kursdan 4 oylik amaliy faoliyatdan iborat.

7.4. Xalqaro sifat tizimi ISO 9000:2000 standartlari.

Bugungi kunda korxonalar nafaqat mijozlarning talablarini qondirishga, balki undan yuqori bo'lgan sifatli mahsulotlar va xizmatlarni taklif qilishga intilishadi. Boshqa tomondan, ular raqobatlashishi uchun o'z xarajatlarini kamaytirishlari kerak. Kichik va yirik korxonalarning sifat va iqtisodiy samaradorlikka erishish qobiliyati ularning sifatni yaxshilash bo'yicha kompleks yondashuvni ishlab chiqish qobiliyatiga bog'liq.

ISO - Internatsional Standart Organizatsion, ya'ni Xalqaro Standartlashtirish Tashkiloti nodavlat tashkilot bo'lib, 157 ta mamlakat milliy standart tizimining birlashmasi, federatsiyasidir.³⁸

ISO 9001 sifat menejmenti tizimi dunyodagi eng mashhur sifat menejmenti tizimi standarti bo'lib, dunyo bo'ylab 180 mamlakatlaridagi milliondan ortiq tashkilotlarni sertifikatlashtirgan. 9001 standarti Xalqaro standartlashtirish tashkiloti (ISO) tomonidan e'lon qilingan 9000 seriyali standartlardan muvofiqlikni baholash uchun ishlatilishi mumkin bo'lgan yagona standartdir. ISO 9001, shuningdek, keng tarqalgan ishlatiladigan OHSAS 13485 va ISO 16949 kabi ISO 9100 (tibbiy asboblari), ISO / TS 18001 (avtomobil), AS / EN 14001 (aerokosmik) va boshqaruv tizimlari kabi sanoat uchun standartlar uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

ISO 9001 Sifat Menejmenti Tizimi - bu dunyo miqyosida qabul qilingan sifat menejmenti tizimi bo'lib, mijozlar talablari, ehtiyojlari va tartibga soluvchi talablarini qondirish orqali mijozlar ehtiyojini oshirishni nazarda tutadi. U sifat menejmenti tizimining holatini ko'p jihatdan tashkilotning tashkiliy tuzilishidan tortib, mijozlarning qoniqish darajasiga, to'plangan ma'lumotlarni tahlil qilishdan jarayonlarni samarali boshqarishga, ichki auditdan mahsulot dizayniga, sotib olishdan sotishga qadar ISO 9001 standarti asosan boshqarish mexanizmidir. Ushbu standartning maqsadi - xatolar va nuqsonlarni kamaytirish, yo'q qilish va oldini olish. Standart mahsulot va xizmatlarning sifati bilan emas, balki boshqaruv tizimining sifatiga bevosita bog'liqdir. Asosiy taxmin shundan iboratki, agar samarali Sifat

³⁸O. I. Rodionova, N. K. Shashnikova, Production and Production Manangement, 2008, 69

Menejmenti Tizimi yaratilsa va joriy etilsa, mijozlar ehtiyojlarini qondirish uchun sifatli mahsulotlar va xizmatlar ishlab chiqariladi.

ISO 9001 standarti qiyin emas va umumiy talablarni o'z ichiga oladi. U katta yoki kichik miqyosidan qat'i nazar, har qanday sektorga qo'llanilishi mumkin. To'g'ri tushunilgan va to'g'ri qo'llanilganda kuchli boshqaruv tizimini anglatadi.

ISO 9001 standarti Sifat menejmenti tizimini yaratish uchun uni butunlay tashkilotlarga qoldirdi. Nima qilish kerak, "standart" Sifatni Boshqarish Tizimi yaratish emas, balki standart talablariga javob beradigan Sifatni Boshqarish Tizimi yaratish.

1988 yilda qabul qilingan ISO 9000:2000 xalqaro standartlari – bu quyidagi standartlarni o'z ichiga oladigan tizimdir:

- ISO 9000 “sifatni ta'minlash bo'yicha sifat va standartlarga umumiy rahbarlik qilish. Tanlash va qo'llash bo'yicha ko'rsatmalar rahbarlari”;
- ISO 9001 “Sifat tizimi. Loyihalashtirish va (yoki) ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatishda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9002 “Sifat tizimi. Oxirigi nazorat va montajda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9003 “Sifat tizimi. Oxirigi sinov va nazoratda sifatni ta'minlash uchun model”;
- ISO 9004 “Sifatga umumiy rahbarlik va sifat tizimi elementlari. Boshqaruvchi ko'rsatmalar”.

Xalqaro standartlar quyidagi vaziyatlarda qo'llaniladi:

1) agar shartnomada loyihaviy ishlarga va mahsulotlarga talablar ekspluatatsion xarakteristikalar ko'rinishida ifodalangan bo'lsa yoki ularni aniqlash zarurati ko'rsatilgan bo'lsa, alohida kelishiladi;

2) agar iste'molchi qo'yilgan mahsulot belgilangan talablarga mos kelishiga ishonch hosil qilsa. Vositachi loyihalashtirish, ishlab chiqish, ishlab chiqarish, montaj va xizmat ko'rsatish sohasida o'z imkoniyatlarini isbotlashi lozim.

Tovar vositachisi sifat tizimini mahsulotning belgilangan talablariga muvofiqligini ta'minlaydigan vosita sifatida xujjat bilan rasmiylashtirilgan ishchi hoaltini ishlab chiqishi va qo'llab-quvvatlashi lozim. Bu quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- standart talablariga muvofiq, sifat tizimiga tegishli xujjat bilan rasmiylashtirilgan muolaja va ko'rsatmalarni tayyorlash;
 - sifat tizimining xujjatlashtirilgan muolaja va ko'rsatmalarini samarali qo'llash;
- ISO 9000:2000 xalqaro standartlarining xususiyatlari quyidagilardan iborat:
- mahsulot sifatini boshqarishga tizimli yondashuvni qo'llash;
 - iste'molchiga yo'naltirilganlik;

- mahsulot hayotiylik siklining butun bosqichlarida talablarni reglamentlashtirish;
- mahsulot sifatini boshqarish barcha asosiy funksiyalar bo'yicha amalga oshiriladi (motivlashtirish va tartibga solishdang tashqari);
- aniq talablarni xujjatli rasmiylashtirish (iloji boricha miqdoriy);
- tavsiyaviy xarakter.

Sifat menejmenti tizimlarini joriy etish bo'limi quyidagi standartlarni joriy etish bo'yicha konsul'tativ-metodik xizmatlar ko'rsatishni o'zichiga oladi:

- O'zDSt ISO 9001:2009 milliy standarti bo'yicha sifat menejmenti tizimi (ISO 9001:2008 xalqaro standarti bo'yicha);
- O'zDSt ISO 14001:2009 milliy standarti bo'yicha ekologik menejmenti tizimi (ISO 9001:2008 xalqaro standart bo'yicha);
- OHSAS 18001:2007 standarti talablari bo'yicha mehnatni muxofaza qilish va hayot xavfsizligi menejmenti tizimi;
- O'zDSt ISO 22000:2009 milliy standarti bo'yicha oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti tizimi (ISO 22000:2005 xalqaro standarti bo'yicha).

Sifatning xalqaro tizimlarini joriy etish firma menejmentini ancha oshiradi. Yetakchi firmalar raqobatdosh afzallikliklarni ta'minlashda menejmentning murakkab uslublarini qo'llash hisobiga tovarlarning yuqori sifatiga erishmoqdalar.

Nazorat savollari:

1. Mahsulot sifati nima?
2. Mahsulot sifat ko'rsatkichlari tarkibini ochib bering.
3. Amerikalik olim, sifat sistemasi bo'yicha yetakchi mutaxassis D. Djuran sifatni qanday ta'riflagan?
4. Umumiy sifatni boshqarish deganda nimani tushunasiz?
5. Sifatni boshqarishga yondashuvlarni necha asosiy yo'nalishga ajratish mumkin?
6. Mahsulotni standartlashning mohiyati va asoslarini izohlang.
7. Sifatni boshqarish tizimi nima uchun zarur?
8. Sertifikatlashtirish deganda nimani tushunasiz?
9. Mahsulot sifatini boshqarish jarayoni qanday operatsiyalardan iborat?
10. Mahsulot sifatini boshqarishning qanday xorijiy tajribasini bilasiz?
11. AQSHda boshqaruv sifati xususiyatlari qanday?
12. Yaponiyada boshqaruv sifati xususiyatlari qanday?
13. Xalqaro sifat tizimi ISO 9000:2000 standartlarini ayting.
14. Xalqaro standartlar qanday vaziyatlarda qo'llaniladi?

IV.BOB_ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING RATSIONAL TASHKILIIY STRUKTURASINI SHAKLLANTIRISH VA XARAJATLARNI BOSHQARISH

8-MAVZU: ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING RATSIONAL TASHKILIIY STRUKTURASINI SHAKLLANTIRISH

Reja:

- 8.1.Ishlab chiqarish turlari.
- 8.2.Ishlab chiqarishni tashkil etishning bosqichlari.
- 8.3.Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari. Potok chizig'i va uning elementlari.
- 8.4.Potok chiziqlari klassifikatsiyasi.Uzlukli potok va uzluksiz potok.
- 8.5.Potokni tashkil qilish va hisoblash. Potok ishlab chiqarish samaradorligi.
- 8.6.Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.

Tayanch iboralar:Ishlab chiqarish turlari, yagona ishlab chiqarish turi, ishlab chiqarishni tashkil qilishning potok metodi, uzlukli potok va uzluksiz potok, potok ritmi, ishlab chiqarish topshirig'i, potok ishlab chiqarish samaradorligi.

8.1.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 birliginining 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 biriktirilgan operatsiyalarga ega emas, ular turli xil operatsiyalar bilan yuklanadilar. Yakka ishlab chiqarish korxonalariga yangi turdagi jihozlar ishlab chiqaruvchi yukori tajribali korxonalar kiritiladi.

Oziq-ovqat sanoati korxonalarida ishlab chiqarishning bunday turi ilmiy-ishlab chiqarish birlashmalarida yoki korxonalarning 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 biriktiriladi.

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 uchun mehnat jarayonlarning takrorlanishi xos bo'lib, uning strukturasi barqarordir. Yuqori unumdorli jihozlarni qo'llashi 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 korxonalari uchun seriyali ishlab chiqarish turi xosdir.

8.2.Ishlab chiqarishni tashkil qilish bosqichlari.

Ishlab chiqarish turlari uni tashkil qilish metodini aniqlaydi. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning 3 metodi mavjud: potok asosida, partiyali ,yagona.

Ishlab chiqarishni potok asosida tashkil qilish metodi-texnologik jarayon bo'yicha joylashgan ish joylarida asosiy, yordamchi, xizmatko'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'lumvaqt oralig'idatakrorlanadiganyokihechqachontakrorlanmaydiganyagonanusxadakengnom enklaturadamahsulotishlabchiqariladi.

Ishlabchiqarishnitashkilqilishmetodinitanlashdata'sirqiluvchiomillar:

- Ishlabchiqariladiganmahsulotnomenklaturasi;
- Mahsulotishlabchiqarishdasturi;
- Ishlabchiqarishdavriyligi;
- Mahsulotmehnat sig'imi;
- Ishlabchiqarishtexnologiyasixususiyati.

8.3. Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari. Potok chizig'i va uning elementlari.

Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilishning vazifasi - umumiy ko'rinishda ishlab chiqarishning hamma elementlarini samarali bog'lash va ulardan samarali foydalanishdan iborat. Buning natijasida mahsulot ishlab chiqarish oshadi va mehnat unumdorligi o'sadi. Tannarx kamayadi, mehnat sharoiti yaxshilanadi. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish boshlangich xom- ashyoni ishlab chiqarish va ish joylari bo'yicha to'xtovsiz harakatni ta'minlashi kerak, har bir ish joyida ularga ishlov berilib tayyor mahsulotga aylantirishni taqozo qiladi. Ishlab chiqarishdagi uzilishlar esa texnologiyaning mahsulot sifatini pasayishiga olib kelishi mumkin. Shuning uchun ishlab chiqarishda uzluksizlikni ta'minlash kerak, bu esa o'z navbatida ishlab chiqarish jarayoni tarkibiy qismlari o'rtasidagi bog'liqlik va ularning ketma-ketligini ta'minlashdan kelib chiqadi. Shunday qilib, asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifasi faqat mahsulot hajmini oshirishdan emas, tayyor mahsulot sifatini yaxshilashdan ham iborat. Bunday xususiyatlar asosiy ishlab chiqarishni shakl va uslublarni qo'llashda ma'lum talablar namoyon etadi. Bu talablarga javob berish uchun jihozlardan to'g'ri foydalanish va ularni vaqt bo'yicha unumdorligini bog'lash lozim. Masalan: Oziq-ovqat sanoati korxonalari seriyali ishlab chiqarish tipiga taalluqlidir. Bunday ishlab chiqarishda asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilishda texnologik jarayon potok uslubida amalga oshiriladi. Potok uslubidan tashqari potoksiz va partiyali ishlab chiqarishni tashkil qilish uslublari ham mavjud. Non ishlab chiqarishda partiyali uslub faqat boshlang'ich bosqichlarda (tuzlar, shakar eritmasini tayyorlash) qo'llaniladi.

Ishlab chiqarishda ko‘pincha potok uslubi qo‘llaniladi. Potok uslubi bir qancha belgilar bilan xarakterlanadi. Ulardan asosiylari:

1. Ishlab chiqarish jarayonini operatsiyalarga bo‘lish.
2. Har bir operatsiyani alohida ish joyiga, mashinaga biriktirish.
3. Hamma operatsiyalarning ish joylarida bir vaqtda va parallel bajarish.
4. Bir operatsiyadan boshqasiga mehnat predmetlarini tez kechikmay uzatish.
5. Texnologik jihozlarni ishlab chiqarish texnologiyasi harakati bo‘yicha joylashtirish, ya’ni teskari harakat yo‘q.

Ana shu belgilarning ishlab chiqarishda namoyon etilishi potok mavjudligidan dalolat beradi. Ishlab chiqarish potokining asosiy bug‘ini potok chizig‘i xisoblanadi. Potok chizig‘i operatsiyalarning ketma-ket bajarilishi tartibida zanjirsimon joylashgan bir qancha o‘zaro bog‘lik ish joylari va mashinalardir. Potok chizig‘ida bosh mashina yoki ish joyi ajratiladi. Bosh mashina deganda unumdorligi butun potok chizig‘i ishlab chiqarishini belgilab beradigan va eng ko‘p maydonni egallaydigan, eng ko‘p qiymatga ega bo‘lgan, hamda jarayonning eng og‘ir asosiy operatsiyasini bajaradigan mashina tushuniladi. Bosh mashina tushunchasida potok uslubining hisoblanishning alohida metodi mavjud. Unda bosh mashina ko‘rsatkichlari asosida potok chizig‘ining hamma parametrlari aniqlanadi. Oddiy, murakkab, bosh va yordamchi potok chiziqlari mavjud. Oddiy chiziqlarda bir operatsiyada bir ish joy yoki mashina band. Murakkab chiziqlarda bir operatsiya bir qancha mashinalarda yoki ish joylarida bajariladi. Potokning bosh chizig‘i bu xom-ashyoni tayyor mahsulotga aylantiruvchi yakunlovchi ish joyi. Yordamchi chiziqlarga jarayonning boshlang‘ich yakunlovchi ishlab chiqarish bosqichlari kirishi mumkin. Potok chiziqlarida ish joylari transport vositalar bilan bog‘lanadi. Ular quyidagicha bo‘lishi mumkin:

1. Uzluksiz transport vositalari (konveyerlar, lentali, skrebkali transporterlar, shnekklar, noriyalar).
2. Davriy harakat transport vositalari (avtopogruzchiklar, elektr va qo‘l aravachalari).
3. Harakatga kelmaydigan transportlar (uzioqar trubalar).
4. Pnevмотransport.

Potok chiziqlarining elementlari bo‘lib ishlab chiqarish topshirig‘i va ishlab chiqarish ritmi hisoblanadi.

1. **Ishlab chiqarish topshirig‘i.** Ishlab chiqarish topshirig‘i deganda vaqt birligi ichida potokning quyi bo‘g‘inlarida (yordamchi chiziqda) ishning to‘xtovsiz olib borilishini yoki yuqori bo‘g‘inga berilgan ishlab chiqarish hajmini (bosh chiziq yoki bosh mashina) bajarilishini ta‘minlash uchun ishlov berilishi kerak bo‘lgan mehnat predmetlari miqdori tushuniladi. Yordamchi chiziqlar uchun va potok operatsiyalari uchun ishlab chiqarish topshirig‘i quyidagi formula orqali topiladi:

$$Z = g \cdot a$$

bu yerda: Z - yordamchi chiziq yoki operatsiyaning (Z) vaqt birligi ichida ishlab chiqarish topshirig'i;

q - mumkin bo'lgan yoki belgilangan bosh chiziqning ishlab chiqarishi;

a - bosh va yordamchi chiziqlar yoki potokning bosh mashinasi va boshqa ish joylarida ishlab chiqarish o'rtasidagi farqni ifodalovchi koeffitsient.

Potok chizig'ining mashinalariga, ish joylariga ishlab chiqarish topshirig'i keltirilgan formula orqali hisoblanadi. Oddiy potokda har bir operatsiyani bajarishda 1 ta mashina band, shuning uchun ishlab chiqarish topshirig'i shu ish joyining topshirig'iga teng, ya'ni

$$Z_0 = Z_{i,j}.$$

Murakkab potoklarda bir operatsiyada bir qancha mashinalar band, shuning uchun operatsiya ishlab chiqarish topshirig'i shu operatsiyalar soniga teng.

$$Z_0 = Z_{i,j} \cdot C$$

bunda

C - mashinalar soni.

Ishlab chiqarish topshiriqlari ritmi. **Potok ritmi** yoki potok chizig'i ritmi operatsiya va mashinalari, ish joylari ritmi mavjud. Potok ritmi deganda alohida mahsulot yoki mahsulot partiyalari ishlab chiqarish o'rtasidagi oraliq vaqt tushuniladi.

Potok ritmi rejali davrdagi ish vaqti fondining tovar ishlab chiqarish dasturlariga (N) bo'lgan nisbat bilan aniqlanadi yoki potokning bosh chiziqlari unumdorligiga bo'lish bilan aniqlanadi.

$$r = \frac{T}{N} \quad \text{yoki} \quad r = \frac{T}{g_{\sigma, \eta}}$$

Uzluksiz ishlab chiqarishda T kalendar ish vaqtiga teng (soat, smena, sutka).

Uzlukli ishlab chiqarishda reglamentli tanaffuslar hisobga olinishi kerak. Potokning yordamchi chiziqlari ritmi quyidagi formula orqali aniqlanadi.

$$r = \frac{T}{Z_{e, \eta.}}$$

Operatsiya ritmi bu alohida mahsulotlarni ish joylarida va mashinalarda ishlov berish o'rtasidagi oraliq vaqt.

Mashina ritmi mehnat predmeti yoki ularning partiyasini shu mashinada ishlov berilishi tugatilishi kerak bo'lgan cheklangan vaqtini bildiradi. Operatsiya va mashinalar ritmlari formulasi quyidagicha:

$$r_0 = \frac{T}{Z_0} \quad r_{p/m} = \frac{T}{Z_{p/m}}$$

Mashina va ish joylarida mexnat predmetlariga yoki ularning partiyasiga ishlov berish davomiyligi-bu mashinada bir mehnat jarayoni bajariladigan yoki mehnat

predmetlari va ularning partiyasiga ishlov berish tugallaniladigan davr, qo‘l va mashina operatsiyalar vaqtini o‘z ichiga oladi. Mahsulotlarga ishlov berish davomiyligi mashina unumdorligini xarakterlaydi. Davrli harakatdagi mashinalar uchun u mashinalarni yuklashga ketadigan vaqt, texnologik jarayon va bo‘shatish vaqtlarini o‘z ichiga oladi.

$$t^{i.b.} - \text{ishlov berish davomiyligi } t^{i.b.} = t^{yu} + t^t + t^b$$

Uzluksiz harakatdagi mashinalar uchun mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi mashinalar unumdorligi miqdoriga teskari ko‘rsatkich sifatida aniqlanadi:

$$t^{u.\bar{o.}} = \frac{1}{\Pi} \qquad \text{yoki} \qquad t^{u.\bar{o.}} = \frac{T}{K}$$

K - T vaqt ichida ishlov beriladigan mehnat predmetlari miqdori,

Uzluksiz potokda mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi ishlab chiqarish ritmiga teng bo‘lishi kerak.

$$t^{i.b.} = r$$

8.4. Potok chiziqlari klassifikatsiyasi. Uzlukli potok va uzluksiz potok.

Potok chiziqlari bir necha belgilari bilan klassifikatsiyalanadi:

1. Mexanizatsiyalashtirish darajasiga qarab mexanizatsiyalashtirilgan, avtomatlashtirilgan va qo‘l mehnati ko‘p chiziqlarga bo‘linadi
2. Ishlab chiqarish potok chiziqlari soniga qarab: bir chiziqli va ko‘p chiziqli potoklarga bo‘linadi.
3. Mehnat predmetlarining harakati yo‘nalishi bo‘yicha: vertikal, gorizontall, aralash potoklarga bo‘linadi.
4. Transport vositalari turiga qarab: konveyrli va konveyrsiz chiziqlarga bo‘linadi.
5. Ritmga rioya qilish bo‘yicha potoklar: erkin va reglamentlashtirilgan ritmli chiziqlarga bo‘linadi.
6. Mehnat predmetlariga ishlov berish uslubi bo‘yicha: donali, uzluksiz partiyali yoki aralash ishlov berish chiziqlariga bo‘linadi.
7. Uzluksizligi jihatidan potoklar uzlukli va uzluksiz potoklarga bo‘linadi.
8. Ixtisoslashtirish darajasi bo‘yicha potok chiziqlari: bir predmetli va ko‘p predmetli potok chiziqlariga bo‘linadi.

Uzlukli va uzluksiz potok.

Uzluksiz potok alohida ish joylarini va mashinalarning vaqt bo‘yicha ishining muvofiqlashtirilishi, operatsiyalarning sinxronligi, jihozlar va ishchilar ishining

uzluksizligi, ish joylarida mehnat predmetining to'xtovsiz harakati, ishlab chiqarishning bir me'yorda bo'lishi va ritmligi bilan xarakterlanadi.

Uzluksiz potok mashinalari va ishchilari to'la yuklangan maksimal unumdorlikdan foydalanishadi va tanaffussiz ishlashadi.

Uzluksiz potok uchun quyidagi nisbatlar xarakterli.

1. Mashina ishi ritmi bilan mehnat buyumlariga ishlov berish davomiyligining tengligi

$$r = t^{i.b.}$$

2. Ishlov berish davomiyligi va operatsiyalar ritmining tengligi.

$$t^{i.b.} = C \cdot r$$

C - operatsiyalarda band bo'lgan mashinalar soni.

3. Har bir operatsiyada mehnat predmetlariga ishlov berish o'rtacha davomiyligining potok bosh mashinalarida bajariladigan operatsiyalarga ishlov berish o'rtacha davomiyligi tengligi.

Ishlab chiqarish ritmi ishlab chiqarish topshirig'iga, ya'ni $r = Z$ va $t = P$ ga teng bo'lganligi sababli yukoridagi nisbatlar quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi.

1. Alohida mashina ishlab chiqarish topshirig'ining uning unumdorligiga tengligi;

$$Z_i = P_i$$

2. Har bir operatsiya bo'yicha alohida mashina, unumdorligining shu operatsiya bo'yicha ishlab chiqarish topshirig'iga tengligi.

$$P_{i,j} \cdot S = Z$$

3. Bir birlikka keltirilgan har bir operatsiyalar bo'yicha mashinalar unumdorligining bosh mashina unumdorligiga tengligi.

Bu nisbatlarning to'la bajarilishi faqat ideal tashkil qilingan potoklarda namoyon bo'lishi mumkin. Xaqiqatda esa potok uzluksizligini tahlil qilishda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin.

1. Potok mashinalari unumdorligining umumiy muvofiqlik koeffitsienti. U quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^m \prod_i^{on}}{N \cdot m}$$

bu yerda:

$\sum_{i=1}^m \prod_i^{on}$ - hamma operatsiyalar bo'yicha bir birlikka keltirilgan mashinalar unumdorligining yig'indisi;

N - ishlab chiqarish dasturi;

m - operatsiyalar soni.

2. Potok operatsiyalari bo'yicha mashinalar unumdorligi muvofiqlik koeffitsienti. U mashina unumdorligining ishlab chiqarish topshirig'iga bo'lgan nisbati yoki operatsiyalar bo'yicha bir birlikka keltirilgan mashinalar unumdorligining keltirilgan mashinalar unumdorligining yig'indisining potok ishlab chiqarishga bo'lgan nisbati sifatida aniqlanadi.

$$K_i = \frac{\Pi_i}{B_n}$$

$$K = \frac{\Pi_{i\text{ u.}\mathcal{H}}}{Z_{u.\mathcal{H}}}$$

bu yerda:

B_p - potok ishlab chiqarishi.

3. Qo'shni (aralash) operatsiyalar bo'yicha mashinalar unumdorligining muvofiqlik koeffitsienti. U keyingi operatsiyadagi mashinaning keltirilgan unumdorligini oldingi operatsiyadagi mashina unumdorligiga bo'lgan nisbati orqali aniqlanadi:

$$K_i^{cn} = \frac{\Pi_i}{\Pi_{i-1}}$$

bu yerda:

P_{i-1} – oldingi mashina unumdorligi;

P_i – keyingi mashina unumdorligi.

4. Har bir operatsiya bo'yicha mashinalar unumdorligining bosh mashina unumdorligi bilan muvofiqlik koeffitsienti quyidagicha aniqlanadi:

$$K_o^{cnms} = \frac{\Pi_i^{on}}{\Pi_o}$$

bu yerda:

P_b - bosh mashina unumdorligi

Agar bu koeffitsientlar miqdoridagi farqlar 3-5% dan ko'p bo'lsa, potoklar uzluksiz hisoblanadi.

5. Parallellik koeffitsienti. U hamma operatsiyalarda ishni bajarish vaqtini ayrim operatsiyalarda mehnat buyumlarining to'xtab qolish vaqtlarini qo'shib operatsiyalar vaqtlariga bo'lish bilan aniqlanadi.

6. Potokning umumiy uzluksizligi aniqlash uchun uning uzluksizlik koeffitsienti aniqlanadi.

Uzlukli potok

Uzlukli potok ishlab chiqarishning hamma asosiy belgilariga javob beradi. Lekin mashinalar o'rtasida muvofiqlashtirish bo'lmasligi va operatsiyalarga ishlov berish davomiyligi bilan ritm o'rtasida farq bo'lishi mumkin. SHuning uchun uzlukli potokda operatsiyalar oralig'ida mehnat predmetlarining to'planib qolishi jihozlarning to'xtashi va ularning to'la yuklanmasligi mumkin. Ammo hech bo'lmaganda bitta mashina to'xtovsiz ishlab to'la unumdorlikda ishlaydi, bu bosh mashina. Bu potok ishlab chiqarish turi uchun quyidagilar taalluqli:

1. Bir qism mashinalar uchun mashinalar ritmi va mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligining tengsizligi.

$$r_i \neq t_i^{ob}$$

2. Operatsiyalarning bir qismi uchun mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi va operatsiyalar ritmi tengsizligi hamda shu operatsiya ishlab chiqarish topshirig'i va mashina unumdorligi tengsizligi.

$$Z_i^p \neq \Pi_i^p$$

3. Operatsiyalar bir qismi uchun bir-birlikka keltirilgan mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi va ritmi tengsizligi hamda bir-birlikka keltirilgan mashinalar unumdorligi yig'indisining tengsizligi.

$$t_i^{ob} \neq C_i \cdot R_i^0$$

Uzlukli potok ikki xil tashkil qilinishi mumkin: 1).Hisoblangan ritmli uzlukli potok. 2). Tezlashtirilgan ish ritmli uzlukli potok.

1.Hisoblangan ritmli uzlukli potok.

Bunda har bir mashina taxminan hisoblangan ritmga teng o'z ritmiga mos holda ishlaydi. Ishlov berish davomiyligi ritmdan kichik bo'lsa operatsiyalar, ishlov berish tugallangandan keyin mashina to'xtatiladi, mehnat predmetlari to'planadi. To'xtash vaqti hisoblangan ritm va ishlov berish davomiyligi o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi. Bunday potokda to'xtashlar ko'p, lekin uzoq bo'lmagan bo'ladi va to'planishlar ko'p bo'ladi.

2. Tezlashtirilgan ish ritmli uzlukli potok.

Bunday potokda xar bir mashina ma'lum hisoblangan vaqt davomida, ya'ni tezlashtirilgan ritmda to'xtovsiz ishlaydi, so'ng uzoq muddatli tanaffus bo'ladi. Bunda jihozlar, ish joylari to'xtaydi, ishchilar esa boshqa operatsiyalarga jalb qilinadi, so'ng yana jarayon takrorlanadi.

Bunda to'planishlar katta bo'ladi. Bunday potok uslubi jihozlar to'xtashi vaqtini kamaytirmaydi, lekin ko'p stanokli xizmat qilish uslubini qo'llashga imkon beradi. Buning yana bir kamchiligi katta to'planishga ishlab chiqarish maydoni zarur.

Bir predmetli potoklar ommaviy ishlab chiqarishga taalluqli. Lekin seriyali ishlab chiqarishni alohida uchastkalarida qo'llanishi mumkin. Har bir bunday chiziqqa faqat bir mahsulot ishlab chiqarish yoki faqat bir xom ashyoga ishlov berish biriktirib qo'yiladi. Ish joylari faqat operatsiyani bajarishga ixtisoslashgan ular uzlukli va uzluksiz bo'lishi mumkin. Ko'p predmetli chiziqlarda bir qancha turli xildagi, lekin texnologik jihatdan o'xshash mahsulotlar ishlab chiqaradi. Ish joylari qisman universal va qisman ixtisoslashgan. Ko'p predmetli potok turlari.

1. Guruhli potoklar. Bunday potoklarga bir vaqtning ichida bir qancha turli buyumlar ishlab chiqariladigan potoklar kiradi.

2. O'zgaruvchan potoklar. Bunday potoklarda bir mahsulot partiyasi ishlab chiqariladi, keyin boshqa mahsulot partiyasi ishlab chiqariladi.

8.5.Potokni tashkil qilish va hisoblash. Potok ishlab chiqarish samaradorligi.

Potokni tashkil qilish va hisoblash uchun birlamchi ma'lumot bo'lib, ma'lum davrda assortiment buyicha korxona sex yoki uchastka ishlab chiqarish dasturi xizmat qiladi, bundan tashqari ish rejimi, mahsulotning ishlab chiqarish texnologik sxemasi, jihozlarning xarakteristikasi, vaqt normalari va boshqalar qo'llaniladi. Potokni hisoblash quyidagi bosqichlarda olib boriladi.

1. Ishlab chiqarish jarayonini alohida qismlarga bo'lish: bosqich, jarayon va operatsiyalarni aniqlash.

2. Texnologik o'xshashligi jihatidan ayrim mahsulot turlarini va tarkibiy qismlarni guruhlantirish. Avval guruhga ajralgan operatsiyalar soni bo'yicha bir xil, lekin turli ish rejimiga ega bo'lgan mahsulotlar to'plami, so'ng turli texnologik operatsiyalar soniga ega bo'lgan o'xshash mahsulotlar to'planadi. Har xil guruhda bosh buyum ajratiladi va hisoblar tahlili aniq mahsulotga asoslanib olib boriladi.

Bu mahsulot ko'prok rivojlangan texnologik sxema talab etishi mumkin yoki boshqalardan ko'p mehnat talab etishi bilan farq qiladi.

3. Potok operatsiyalari va potok chizig'i ishlab chiqarish topshirig'i va ritmlarini aniqlash. Potok ishlab chiqarishni tashkil qilish bo'yicha qilingan hisoblarni mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi va ritmdan foydalanib yoki mashinalar unumdorligi va ishlab chiqarish topshiriqlaridan foydalanib amalga oshirish mumkin.

4. Potok operatsiyalari bo'yicha mashinalar sonini aniqlash. U quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$K = \frac{Z}{N_{m.э.}}$$

bu yerda:

Z - mashinalar ishlab chiqarish topshirig'i;

$N_{t.e.}$ - mashinalar texnik-iqtisodiy unumdorlik normasi.

5. Mashina ishi ritmini va ishlab chiqarish topshirig'ini aniqlash. Ish joyi ishlab chiqarish topshirig'i operatsiyalar bo'yicha topshiriqni ularning soniga bo'lish orqali aniqlanadi. Ritm esa shu operatsiya ritmini mashinalar soniga ko'paytirish orqali aniqlanadi.

6. Potokni sinxronlashtirish ishlab chiqarish topshirig'i bilan mashina unumdorligini yoki ishlov berish davomiyligi va ritmi kelishuvi bilan bog'liq. Ularni taqqslaganda tengsizlik namoyon bo'ladigan ish joylari aniqlanib ularni bartaraf etish yo'llari aniqlanadi.

7. Potok liniyasini rejalashtirish va xizmat qiluvchi personal sonini aniqlash, ya'ni ishchilar sonini aniqlash.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish - korxona jamoasining vazifasi hisoblanadi. Doimiy bir xil ritmda ishlash – jihozlardan to'liq foydalanish, ishchilar ish vaqtidan yuqotuvining kamayishiga sabab bo'ladi. Potok ishlab chiqarishda ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi ishlab chiqarish davri davomiyligining qisqarishiga olib keladi, bu esa o'z navbatida mahsulot mehnat sig'iminining kamayishiga olib keladi. Potok ishlab chiqarish samaradorligini oshishiga ta'sir etuvchi omillar quyidagilar:

- ko'p unumdorli ixtisoslashgan jihozlardan foydalanish;
- mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirish;
- ishlab chiqarishni yuqori ritmlilik bilan ta'minlash;
- mehnat unumdorligini oshirish;
- ishlab chiqarish davri davomiyligini qisqartirish;
- aylanma mablag'lar aylanishini tezlashtirish;
- mahsulot tannarxini kamaytirish;
- foyda va rentabellikni oshirish.

Potok ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligiga baho berish uchun quyidagi ko'rsatkichlar ishlatiladi: birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun jonli mehnat sarflari, potok chizig'ida tayyorlangan birlik mahsulotga ketadigan kapital xarajatlar: potok chizig'idan ishlab chiqarilgan birlik mahsulot tannarxi. Birlik mahsulot ishlab chiqarish uchun jonli mehnat sarflari quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$U_t = (T_{sm} \cdot K_r) / Z_{cm}$$

bu erda:

T_{sm} - smena davomida potok chizig'ining ishlash vaqti, minut;

K_r - ishchilar soni, kishi;

Z_{sm} - smenada ishlab chiqarish topshirig'i.

Butun liniya bo'yicha umumiy jonli mehnat iqtisodi quyidagicha aniqlanadi:

$$E_t = (T_{sm} \cdot K_{r1}) / Z_{sm} - (T_{sm} \cdot K_{r2}) / Z_{sm}$$

bu yerda:

K_{r1} va K_{r2} - potok chizig'ining mexanizatsiyalashgacha ishchilar soni va undan keyin;

Z_{sm1} va Z_{sm2} - potok chizig'ining mexanizatsiyalashgacha ishlab chiqarish topshirig'i va undan keyin.

Ishlab chiqarish potokining mexanizatsiyalashtirish bosqichida sonli jonli mehnat sarfining iqtisodi quyidagicha aniqlanadi:

$$\alpha_{mex} = \Delta t_{ch.m} / \Delta t_{p.m} \cdot 100 = (t_r - t_{ch.m.}) / (t_r - t_{p.m.}) \cdot 100$$

bu yerda:

α_{mex} - mexanizatsiya darajasini oshirish %;

$t_{\text{ch.m.}}$ - bir qism mexanizatsiyalashganda ish vaqti iqtisodi birlik mahsulot uchun kishi soat;

$t_{\text{p.m.}}$ - kompleks mexanizatsiyalashganda ish vaqti iqtisodi;

t_r - mexanizatsiyalashmagan usulda ishlab chiqarilgan mahsulot mehnat sig'imi, birlik mahsulot uchun kishi-soat;

$t_{\text{ch.m.}}$ - mahsulot mehnat sig'imi, qisman mexanizatsiyalashganda;

$t_{\text{p.m.}}$ - kompleks mexanizatsiyalashda mahsulot mehnat sig'imi, kishi-soat birlik mahsulot uchun.

Potok liniyasi bo'yicha kapital xarajatlar formula orqali aniqlanadi:

$$K_x = \frac{K_{um}}{P_{yil}}$$

bu yerda:

K_{um} - potok chizig'ida ishlab chiqarishda tadbqiq qilishda barcha kapital xarajatlar, so'm;

P_{yil} - mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha potok chizig'ining yillik ishlab chiqarish topshirig'i.

Potok chizig'ini tadbqiq qilishda iqtisodiy samaradorligini hisoblashda mahsulot ishlab chiqarish hajmida ekspluatatsion va kapital xarajatlar taqqoslanib quriladi. Taqqoslanganda kapital xarajatlarni, mahsulot tannarxini kamaytiruvchi variant samarali hisoblanadi.

Agar taqqoslanganda variantlardan birida kapital harajatlarning o'sishi va mahsulot tannarxining kamayishi yuz bersa, bunda qo'shimcha kapital xarajatlarning qoplanish muddati quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$T_{k.m.} = (K_2 - K_1) / (S_1 - S_2)$$

bu yerda:

K_1 va K_2 - o'tgan yildagi va tadbqiq qilingan variant bo'yicha kapital xarajatlar.

S_1 va S_2 - o'tgan va tadbqiq qilingan variant bo'yicha xom-ashyo materiallar, ekspluatatsion xarajatlar.

Bir necha mashinalarni taqqoslash uchun va iqtisodiy samarali variantni tanlash uchun quyidagi formula ishlatiladiki, bunda eng yaxshi variant xarajatlari barcha xarajatlardan kam bo'ladi.

$$S + E_n \cdot K = \text{minimum},$$

bu yerda:

S - bir yilda xom ashyo materiallar uchun xarajatlar;

E_n - tarmoq samaradorlik normativ koeffitsienti;

K - shu variant bo'yicha kapital xarajatlar.

8.6. 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 chiqarishda tadbiq qilish, ishlab chiqarish jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish;
- mehnatni ilmiy tashkil qilishni tadbiq qilish;
- ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va tashkil qilishni takomillashtirish.

Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash quyidagilarga bo'linadi:

- 6) Ilmiy izlanishli tayyorlanish,
- 7) loyihali konstruktorlik tayyorlanish,
- 8) texnologik tayyorlanish,
- 9) moddiy tayyorlanish,
- 10) 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 loyihali konstruktorlik tayyorlash korxonani rekonstruktsiya 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. ICHTTTning maqsadi yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun texnologik va tashkiliy xujjatlarni tayyorlash hisoblanadi.

ICHTTTning vazifalari: yangi mahsulot texnologikligi tahlili, korxonaning mavjud ishlab chiqarish quvvati, texnologiyasi va jihozlari tahlili, yangi mahsulot ishlab chiqarish, 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 korxona ishlab chiqarish strukturasidagi o'zgarishlarni hamda og'ir mehnatni yo'qotish, xom ashyoni saqlash, potok metodlarini tadbiq qilish kabi muammolarini o'z ichiga oladi. Yangi texnologik jarayonlarini tadbiq qilish, yangi jihozlarni o'rnatish, yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish kadrlarining o'z malakasini oshirishga va qayta tayyorlashga olib keladi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarish turlarini tavsiflab bering.
2. Ishlab chiqarishni tashkil qilish qanday metodlarini bilasiz?
3. Ommaviy ishlab chiqarish seriyali ishlab chiqarishdan qanday farq qiladi.
4. Ishlab chiqarishni tashkil qilish metodini tanlashda ta'sir qiluvchi omillarni ayting
5. Ishlab chiqarishni potok usulda tashkil qilishning mohiyati nimadan iborat.
6. Bosh-yetakchi mashinaning potok ishlab chiqarishdagi o'rni qanday?
7. Oddiy, murakkab, yordamchi potok chiziqlari ish joylari bilan qanday bog'liq?
8. Ishlab chiqarish potokining asosiy elementlarini nimalar tashkil qiladi?
9. Mehnat predmetlariga ishlov berish davomiyligi nimani xarakterlaydi?
10. Mashinalar unumdorligi va potok ishlab chiqarishi tushunchasini izohlab bering.
11. Potok chiziqlarini qanday klassifikatsiyalanadi?
12. Uzluksiz potok nima uchun ishlab chiqarishni tashkil qilishning asosiy metodi hisoblanadi?
13. Potok uzluksizligini tahlil qilishda foydalaniladigan qanday koeffitsientlarni bilasiz?
14. Uzlukli potok uchun nimalar xarakterli?
15. Jonli mehnat iqtisodi qanday aniqlanadi?
16. Potok ishlab chiqarish samaradorligini tavsiflang.
17. Ishlab chiqarishni tashkiliy - texnik tayyorlash bosqichlari nimadan iborat?
18. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash yagona sistemasi nima uchun qo'llaniladi?

19. Ishlab chiqarishni loyihali konstruktorli tayyorlash deganda nimani tushunasiz?
20. Ishlab chiqarishni tashkiliy rejali tayyorlash nima?

9- MAVZU: ISHLAB CHIQARISH XARAJATLARINI BOSHQARISH.

Reja:

- 9.1. Ishlab chiqarishda xarajatlari turlari. Xarajatlarning turkumlanishi.
- 9.2. Ishlab chiqarish korxonasida xarajatlarni boshqarish funksiyalari va tamoyillari.
- 9.3. Mahsulot tannarxini hosil qiluvchi xarajatlarni guruhlash.
- 9.4. Xarajatlarni hisoblash jahon tajribasi.
- 9.5. Foyda va uni maksimallashtirish. Rentabellik va uni oshirish yo'llari.
- 9.6. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari.

Tayanch iboralar: Ishlab chiqarish xarajatlari, davr xarajatlari, mahsulot tannarxi, moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar, sotish xarajatlari.

9.1. Ishlab chiqarishda xarajatlari turlari. Xarajatlarning turkumlanishi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxonaning asosiy maqsadi foyda olishdir. Ammo ushbu maqsadni amalga oshirish unga erishish ishlab chiqarish xarajatlarning miqdori va korxona ishlab chiqadigan mahsulotga bo'lgan talab bilan chegaralangandadir.

Hozirgi davrda ishlab chiqarishning rivojlanishi asosida ham iqtisodiy fanlarning ham xarajatlarni o'rganish amaliyoti rivojlanadi. Korxona xarajatlari haqida tasavvur uchta asosiy hollarga asoslanadi:

1. Xarajatlar resurslardan foydalanish orqali aniqlanadi, ya'ni aniq davrda mahsulot ishlab chiqarish va uni sotishda qancha va qanday resurslarlar sarflandi.
2. Foydalanilgan resurslar hajmi natural va pul ko'rinishida bo'lishi mumkin, ammo iqtisodiy hisoblashda xarajatlarning puldagi ifodasiga asoslanadi.
3. Xarajatlarni aniqlash doimo aniq maqsad va vazifalar orqali muayyanlashtiriladi, ya'ni mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish asosiy funksiyalari bo'yicha foydalanilgan resurslar hajmi puldagi ifodasi orqali hisoblanadi.

Xarajatlardan tejamkorlik bilan foydalanish ularni to'g'ri boshqarishni talab qiladi. Shuning uchun **xarajatlarni boshqarish predmeti** bo'lib korxonaning turli ko'rinishdagi xarajatlari hisoblanadi.

Korxonalarda xarajatlarni boshqarish quyidagi asosiy vazifalarni amalga oshirishni talab qiladi:

- Faoliyat iqtisodiy natijalarini oshirish omili sifatida xarajatlarni boshqarish rolini aniqlash;
- Korxonada boshqarish funksiyalari asosida mahsulot iqtisodiy hayotiy davrining hamma bosqichlarida xarajatlarni aniqlash;
- xarajatlarni korxona ishlab chiqarish bo'linmalari, operatsiyalar va geografik segmentlar bo'yicha hisoblash;
- mahsulot (ish, xizmatlar) birligi uchun kerakli xarajatlarni hisoblash;
- xo'jalik qarorlarni qabul qilishda xarajatlarni baholovchi axborot bazasini tayyorlash;
- xarajatlarni o'lchash, hisobini yuritish va ularni pasaytirish vositalari, texnik usullarni aniqlash;
- hamma ishlab chiqarish bo'linmalarida va ishlab chiqarish jarayonining hamma bosqichlarida xarajatlarni pasaytirish rezervlarini aniqlash;
- xarajatlarni normalashtirish yoki me'yorlashtirish usullarini tanlash;
- talab qilingan sharoitda korxona ishlarini yuritishda xarajatlarni boshqarish tizimini tanlash.

Binobarin ishlab chiqarish xarajatlari foydani asosiy chegaralovchisi va shu vaqtni ichida taklif hajmiga ta'sir etuvchi asosiy omildir. Shuning uchun ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish uning tarkibini tahlil etish korxona samaradorligini oshirish uni oqilona boshqarishning muhim sharoitlaridan biridir. **Ishlab chiqarish sarf xarajatlari** deganda tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va is'temolchilarga yetkazib berishga qilinadigan barcha sarflar tushunishadi. Ishlab chiqarish sarf — xarajatlari tarkibga xam asosiy va yordamchi materiallar yonilg'i va energiya uchun qilingan xarajatlar asosiy kapital amortizatsiyasi, ish haqi va sug'urtaga ajratilgan foiz to'lovlari va boshqa xarajatlar kiradi. Ishlab chiqarishga qilingan barcha sarf-xarajatlarning puldagi ifodasi **mahsulot tannarxini** tashkil qiladi. Ishlab chiqarish xarajatlari bu xizmatlar ko'rsatish va tovarlar ishlab chiqarishga qilingan xarajatlar yig'indisi bo'lib, doimiy va o'zgaruvchan xarajatlardan tashkil topadi.³⁹

³⁹ *Economicus. Большой англо-русский словарь по экономике и менеджменту. «Экономикус», 2008. 70 тыс. статей.*

Hozirgi davrda xarajatlarni boshqarish ishlab chiqarish xarajatlarning turlarini to‘g‘ri taqozo etishni talab qiladi. Shunga asosan korxona sarf xarajatlari o‘z ichiga 1) mahsulot ishlab chiqarish tannarxi, 2) davr xarajatlari, 3) moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlar, 4) favqulodda zararlarni oladi, ya‘ni bu xarajatlar O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevralda qabul qilingan 54-sonli qarori bilan tasdiqlangan “Mahsulot (ish, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarning tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to‘g‘risidagi Nizom”ga asosan tashkil topgan. Bu xarajatlarni ko‘rib chiqamiz:

Ishlab chiqarish xarajatlari:

1) mahsulot ishlab chiqarish tannarxi:

1.1. Ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari:

- mahsulotga qushiladigan hom ashyo va materiallar – sotib olingan materiallar (ishlab chiqarishni me‘yorida o‘tishini ta‘minlash, ehtiyot qismlar, mahsulotlarni urash, joylash uchun materiallar va x.k);

- ishlab chiqarish xususiyatiga ega xizmatlar va ishlar;
- tabiiy xom ashyo (suv, yog‘och va x.k);
- energiya va yoqilg‘ining hamma turlari;
- materiallarning tabiiy kamayishi.

1.2. Ishlab chiqarish xarakteridagi mehnatga to‘lovlar:

- bajarilgan ishlar uchun to‘lovlar;
- qo‘shimcha to‘lovlar;
- ishlanmagan vaqtlar uchun to‘lovlar.

1.3. Ijtimoiy sug‘urtaga ajratmalar:

- ish haqi fondiga nisbatan ajratmalar;
- nodavlat nafaqa fondiga, ixtiyoriy tibbiy sug‘urtaga va boshqa ixtiyoriy to‘lovlar.

1.4. Asosiy fondlar va nomaterial aktivlar amortizatsiyasi:

- asosiy fondlarning eskirishiga qarab bosh birlamchi bahodan ajratma.

1.5. Ishlab chiqarish xarakteridagi boshqa xarajatlar:

- ishlab chiqarish jarayoniga ko‘rsatilgan xizmatlar;
- ishlab chiqarishni xom ashyo va materiallar bilan ta‘minlash;
- asosiy fondlarni ishchi holda saqlash xarajatlari;
- o‘t o‘chirishni ta‘minlash va qorovullar;
- ishlab chiqarish asosiy fondlarining ijara haqi.

2) Davr xarajatlari:

2.1. Mahsulotni sotish bilan bog‘liq bo‘lgan xarajatlar:

- tovarlarni tashish xarajatlari;
- savdo va umumiy ovqatlanish korxonalarining muomala xarajatlari;

2.2. Ma‘muriy xarajatlar:

- boshqaruv xodimlarining mehnat to'lovlari;
- ularga sugo'rta ajratmalari;
- xizmat avtomobillarini asrash;
- boshqaruvning texnik vositalari, aloqa, signalizatsiya, hisoblash markazi va

x.k.

- boshqaruvdagi asosiy fondlar amortizatsiyasi;
- xizmat safari xarajatlari.

2.3.Boshqa operatsion xarajatlar:

- kadrlarni tayyorlash;
- qurilishdagi kamchiliklarni yo'qotish;
- maslahatlar berish va axborotlar xizmati to'lovlari, auditlar xizmati to'lovlari va

x.k.

3)Moliyaviy faoliyat xarajatlari:

- banklarning uzoq va qisqa muddatli kreditlari uchun to'lovlar;
- uzoq muddatli ijara uchun to'lovlar;
- valyuta kursining o'zgarishi sababli foyda va zararlar;
- korxonaning o'z qimmatbaho qog'ozlarini chiqarish va tarqatish xarajatlari.

4)Favqulodda zararlar:

- bularga kutilmagan holda yuz beradigan zararlar kiradi.

Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki, yangicha sharoitda mahsulot tannarxiga tijorat, ma'muriy, umumxo'jalik va moliyaviy xarajatlar kiritilmaydi. Balki ular har davrning o'zida korxona foyda summasi hisobidan qoplanadi va bu holat milliy hisoblar tizimiga mos keladi.

Davr xarajatlari - korxonalar faoliyatida yangi ko'rsatkich hisoblanadi. Bu xarajatlar bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq emas. Bularga ishlab chiqarishni boshqarish, tijorat xarajatlari, umuxo'jalik xarajatlari shu jumladan ilmiy-tekshirish va tajriba-konstruktorlik xarajatlari kiradi. Ular umumxo'jalik xarajatlari bo'lib, ularning hajmi ishlab chiqarish mahsulot hajmi bilan bog'liq emas, balki davr, vaqt bilan bog'liq.

Hozirgi zamon sarf xarajatlar bo'yicha korxona ishlab chiqarish jarayonida foydalaniladigan resurslar o'z resurslari yoki jalb qilingan resurslar bo'lishi mumkin. Shunga ko'ra xarajatlar ichki yoki tashqi xarajatlarga bo'linadi. Tashqi xarajatlarga korxona o'zi uchun zarur resurs va xizmatlarga to'lovlarni amalga oshirishi natijasida vujudga keladigan xarajatlardir. Bunday xarajatlarga yollanma ishchilar ish haqi, xom ashyo va materiallar uchun to'lovlar, kredit uchun foiz to'lovlari, ijaraga olingan yer uchun renta, tarnsport xizmati va boshqa har xil xizmatlar uchun to'lovlar kiradi. Tashqi xarajatlar to'lov xujjatlari bilan rejalashtiriladi shu sababli buxgalteriya xarajatlari deb ham ataladi.

Korxonaning o'ziga tegishli bo'lgan resursalaridan foydalanish bilan bog'liq xarajatlar ichki xarajatlar deyiladi. Bunday xarajalar pul to'lovlari shaklida chiqiladi. Shu sababali ichki xarajatlar darajasini baholash o'z resurslari qiymatini shunga o'xshash resurslarning bozor baholariga taqqoslash orqali amalga oshiriladi.

Sarf — xarajatlarini ichki va tashqi xarajatlarga ajratish korxona iqtisodiy faoliyati samaradorligini oshirish yo'llarini qiyosiy tahlil qilish imkoniyatini beradi.

Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga bog'liq darajasiga qarab doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar ham farqlanadi.

Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga ta'sir etiladigan xarajatlar **doimiy xarajatlar** deyiladi.

Doimiy xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmaydi, uning o'sishga ham bevosita ta'sir etmaydi va ishlab chiqarishning xar qanday hatto kam xajmda ham mavjud bo'ladi. Bunga korxonaning to'lov majburiyatlari, soliqlar, amaortizatsiyalar ajratiladi, ijara haqi, qo'riqlash xizmatiga to'lov, uskunalarga xizmat ko'rsatish sarflari, boshqaruv xodimlari maoshi va shu kabilar kiradi.

O'zgaruvchan xarajatlar deb ishlab chiqariladiga tovar miqdorining oshirishga yoki kamaytirishiga bevosita ta'sir qiladigan xarajatlarga aytiladi. Unga xom ashyo, material, yoqilg'i transport xizmati, ishchilar ish haqi va shu kabilar qilinadigan sarflar kiradi. Ishlab chiqarishning har bir darajasida doimiy va o'zgaruvchan xarajatlar yig'indisi umumiy yoki yalpi xarajatlarni tashkil qiladi.

Ishlab chiqarish xarajatlari ishlab chiqarish jarayonida tutgan o'rniga qarab **asosiy va qo'shimcha xarajatlarga** ajratiladi. **Asosiy xarajatlar** bevosita mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'ladi. **Qo'shimcha xarajatlar** korxonani xo'jalik jihatdan boshqarish bilan bog'liq bo'lib unga ortikcha xarajat va nobudgarchiliklar ham (jarima, kamomad, brak, bekor turishlar) qushiladi.

Mahsulot hajmi bilan bog'liqligiga qarab xarajatlar o'zgaruvchan va shartli doimiy xarajatlarga ajratiladi. **O'zgaruvchan xarajatlar** mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgaradi (hom ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, energiya, asosiy ishchilarning ish haqi va x.k). **Shartli doimiy xarajatlar** mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgarmaydi (boshqaruv xarajatlari). Mahsulot hajmining ortishi shu xarajatlar hisobiga uning bir donasi tannarxining pasayishiga olib keladi.

Mahsulotlarning ayrim turlari orasida taqsimlanishiga qarab xarajatlar bevosita va bilvosita xarajatlarga ajratiladi. **Bevosita xarajatlar** ayrim mahsulotlar tannarxiga to'g'ridan-to'g'ri qushiladi (hom ashyo yoki asosiy materiallar).

Bilvosita xarajatlar ayrim mahsulotlar turlari bo'yicha shartli ravishda qandaydir to'g'ri xarajat (masalan, ish haqi)ga nisbatan proporsional ravishda taqsimlanadi. Xarajatlarni bunday guruhlariga ajratish bir necha xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalarga xos bo'lib, bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalarga hamma xarajatlar ham o'sha mahsulot tannarxiga kiradi.

Xarajatlarning vujudga kelish markazlariga ko'ra xarajatlar sex tannarxi, ishlab chiqarish tannarxi va to'la tannarxga bo'linadi.

9.2. Ishlab chiqarish korxonasida xarajatlarni boshqarish funksiyalari va tamoyillari.

Boshqarish funksiyasi – u yoki bu ob'yektni boshqarishga oid vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuidir.

Xarajatlarni boshqarish funksiyalari quyidagilar:

- tashkil qilish;
- rejalashtirish va bashoratlash;
- faollashtirish va rag'batlantirish
- hisob va nazorat (reja -amal);
- tahlil;
- tartibga solish va muvofiqlashtirish.

Ishlab chiqarishda xarajatlarni boshqarish tamoyillari quyidagilar:

- 1.Xarajatlarni boshqarishda tizimli yondashuv.
- 2.Amaliyotda har xil darajalarda xarajatlarni boshqarishda metodlar birligi.
- 3.Mahsulot iqtisodiy xayotiy davri hamma bosqichlarida xarajatlarni boshqarish (yaratilish jarayonidan utillashtirishgacha
4. Xarajatlar darajalari bo'yicha axborot ta'minotini takomillashtirish.
- 5.Korxona ishlab chiqarish bo'limlarida xarajatlarni pasaytirishga qiziqishni oshirish
- 6.Xarajatlarni pasaytirish samarali usullarini joriy qilish
- 7.Ortiqcha xarajatlarga yo'l qo'ymaslik
- 8.Optimallik tamoyili barcha ishlab chiqarish resurslaridan chiqitlar va yo'ldosh mahsulotlardan keng foydalanishni inobatga olgan holda iloji boricha ratsional va unumli foydalanishni ta'minlashi hamda yuqori natijalarga erishish uchun eng samarali yo'llarni tanlashi kerakligini taqozo qiladi.
- 9.Moslashuvchanlik tamoyili ishlab chiqarish xarajatlariga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritish, iste'molchilar va xaridorlar talablarini hisobga olish, ishlab chiqarishning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan pasayishi va inqirozlarning oldini olishga yordam beradi

9.3.Mahsulot tannarxini hosil qiluvchi xarajatlarni guruhlash.

Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish funksiyalari va tamoyillariga asoslanib korxonada xarajatlar shakllaniladi.

Mahsulot tannarxi korxona mahsulotini ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan, pul bilan ifodalangan xarajatlarning yig'indisidir. Mahsulot tannarxining ma'lum darajasi juda ko'p ishlab chiqarish omillarining o'zaro ta'sir natijasidir. Masalan, tannarxning pasayishiga mehnat unumdorligining oshishi, xom ashyo, elektroenergiya, yoqilg'i materiallarning tejab tergap sarf qilinishi, asbob uskunalardan foydalanish darajasining oshirilishi, brak, bekor turishlarning kamaytirilishi va x.k. ta'sir ko'rsatadi.

Tannarxning pasaytirilishi bilan korxonalarning pul jamgarmalari oshadi, ishlab chiqarishni yanada kengaytirish va takomillashtirish uchun qo'shimcha mablag' beradi, mahsulotlar chakana narxini pasaytirib bu bilan aholining turmush darajasini yuksaltirishga imkon yaratadi. Mahsulot tannarxi xarajat elementlari bo'yicha klassifikatsiyalanadi.

Mahsulot tannarxi xarajatlar iqtisodiy elementlari bo'yicha quyidagicha turkumlanadi:

- moddiy xarajatlar;
- mehnatga hak to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;
- ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan xarajatlar (yagona ijtimoiy soliq);
- asosiy fondlar amortizatsiyasi;
- boshqa xarajatlar.

Birlik mahsulot uchun xarajatlar kalkulyatsiya moddalari bo'yicha quyidagicha turkumlanadi:

1. Xom ashyo va asosiy materiallar (chiqindilar kirmaydi);
2. Yordamchi va boshqa materiallar;
3. Yoqilg'i va energiya;
4. Asosiy va qo'shimcha ish haqi;
5. Ijtimoiy sug'urta ajratmalari;
6. Ishlab chiqarishga tayyorgarlik ko'rish va uni amalga oshirish xarajatlari
7. Ishlab chiqarish jixozlarini saqlash va ekspluatatsiya qilish xarajatlari (Asosiy fondlar amortizatsiyasi va remont);
8. Sex xarajatlari
9. Sex tannarxi $(1+2+3+4+5+6+7+8)$
10. Umumkorxona xarajatlari
11. Brakdan yo'qotuvlar
12. Ishlab chiqarish tannarxi $(9+10+11)$
13. Ishlab chiqarishdan tashqari xarajatlar
14. Mahsulot to'la tannarxi $(12+13)$

Ishlab chiqarish xarajatlarini mazkur iqtisodiy elementlari bo'yicha klassifikatsiya qilish tannarxning tuzilishini o'rganish imkonini beradi. Birlik

mahsulot uchun xarajat kalkulyatsiya moddolari bo'yicha mahsulot tannarxidagi xarajatlarni klassifikatsiyalanadi. Ishlab chiqarish korxonasida korxona sarf xarajatlarini tovar mahsulot hajmiga bo'lish orqali bir so'm tovar mahsulotiga xarajat hisoblanadi.

9.4. Xarajatlarni hisoblash jahon tajribasi.

Hozirgi kunda ko'pchilik xorijiy kompaniyalarda ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini boshqarishda quyidagi usullardan keng foydalanilmoqda:

Mahsulot tannarxi darajasini nazorat qilish maqsadida ishlab chiqarish xarajatlarning standart normalardan qanchalik og'ishini (farqini) hisobga oladigan «**standart-kost**» usuli AQSHda keng foydalaniladi. Bu tizimning asoschilari amerikalik iqtisodchilar G. Emerson, D. CH. Garrison, T. Dauni, M. X. Jebrak.

Ushbu usuldan foydalanilganda, haqiqiy xarajatlar standart normalari xarajatlari bilan solishtiriladi. Bunda haqiqiy xarajatlar qiymati standart xarajatlardan oshmasligi lozim.

Shuningdek mahsulot tannarxining o'zgaruvchan xarajatlarga asosan kalkulyatsiyasi Germaniya, Avstriyada «**direkt-kosting**», Buyuk Britaniya va Fransiyada «**marjinal-kosting**» usullari orqali aniqlanadi. Bu usulda mahsulot sotishdan tushum va o'zgaruvchan xarajatlar o'rtasidagi farq marjinal daromad hisoblanadi. Doimiy xarajatlar esa hisobot davridagi korxona foydasi hisobidan qoplanadi.

Ko'p mutaxassislar yuqoridagi usullarning hozirgi raqobat kuchayib borayotgan davr talablariga mos kelmayotganligini ta'kidlab boshqacha yondashuvni ilgari surishmoqda. Ya'ni ular ishlab chiqarish xarajatlarni maqsadli strategik boshqarish - **target-kosting** usulini qo'llashni tavsiya etishmoqda. Ushbu metod oddiy g'oyaga asoslangan, ya'ni samarali biznes yuritish uchun mahsulotni bozor narxidan oshmaydigan narxda sotish lozim. Demak, bunda tannarxni aniqlash-mahsulotga narx belgilashdan boshlanar ekan. Birinchi mahsulotga narx belgilanadi, ikkinchi navbatda olishi xohlanayotgan foyda miqdori aniqlangandan keyin tannarxning maksimal yo'l qo'yiladigan darajasi aniqlanadi. Demak, bunda "mahsulot ishlab chiqarish qanchaga (narxi) tushayapti?" savoli o'rniga "Mahsulot narxi qanchani tashkil qilishi kerak" degan savol qo'yiladi.

Hozirda yirik kompaniyalarda mahsulot tannarxini hisoblashda **target-kosting (target costing)** usulidan keng qo'llaniladi. Ushbu usul birinchi marta XX asrning 60 yillarida Yaponiyaning Toyota (Toyota), kompaniyasida qo'llanilgan bo'lsa, 70 yillarga kelib boshqa yirik kompaniyalar ham ushbu usuldan keng foydalana boshladi. Aynan yaponiya kompaniyalari ishlab chiqarish tizimlarini samarali boshqarish qobiliyatlarini birinchilardan namoyish etishdi. Bunda aholi zichligining yuqoriligi hamda resurslar yetishmasligi bois barcha narsalarga asrab-avaylashga

qaratilgan yapon mentalitetiga xos bo'lgan xususiyat ko'rindi. Target-kosting usuli avtomobil sanoati, mashinasozlik, elektronika sohalarida qo'llanilmoqda. Ushbu usul quyidagi asosiy elementlardan tashkil topgan:

1. Maqsadli narx;
2. Maqsadli foyda;
3. Maqsadli xarajatlar.

Hozirgi paytda mahsulot tannarxini pasaytirish bo'yicha (*just-in-time* — *JIT*) metodi ham xorijiy kompaniyalarda keng qo'llanilmoqda. Ushbu usulni ham Yaponiyaning *Toyota* kompaniyasining — Tayishi Ono (ishlab chiqarish bo'yicha kompaniya vitse prezidenti) tomonidan ishlab chiqilgan. Bu tizimning asosiy elementlari quyidagilar:

1. Standart butlovchi qismlar
2. Modulli loyihalash;
3. Sifat.

Bu tizim tovar-moddiy zahiralarining mavjudligini tanqid qilib, mahsulotni kerak bo'lgan hajmda, kerak bo'lgan vaqtda ishlab chiqarish prinsipiga asoslangan. *just-in-time usulida* ishlab chiqarish buyurtmalarini kun, hafta, oy davomida emas, balki aytilgan soatda bajarish lozim.

SHuningdek, Germaniyada ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxining hisobi bilan bog'liq kontrolling xizmati mavjud. Kontrolling xizmatiga reja, moliya va buxgalteriya bo'limlaridan kelgan ma'lumotlar asosida korxona foydasi va sotuv hajmini oshirish, xarajatlarni kamaytirish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqish bilan shug'ullanadi.

Xozirgi keskin raqobat paytida FQT ham o'rni beqiyos. Bu usul XX asrning 40 yillarida shakllangan. Bunda bir vaqtning o'zida L.D. Maylz ("General Elektrik") rossiyalik YU.M. Sobolev (Perms televizor zavodi) mahsulot tannarxini pasaytirish bo'yicha ushbu yondashuvni olib chiqishdi. YU.M. Sobolevning birinchi ishlanmasi ehtiyot qismlarning 70%ga, materiallarning 42%ga, mehnat sig'imini 69%ga tushirib, mahsulot tannarxini 1,7 baravarga kamaytirishga erishdi. Hozir bu usul yirik kompaniyalarda keng qo'llanilmoqda va FQTga sarflangan 1 dollar 7-20 dollargacha iqtisod qilish imkoniyatiga ega.

O'zgarmas xarajatlar mahsulot miqdoriga bog'liq bo'lmagan holda bir xil darajada saqlanuvchi xarajatlardir. Masalan, ijara to'lovlari, amortizatsiya ajratmalari, reklama xarajatlari o'zgarmas xarajatlar sirasiga kiradi.

Yarim o'zgaruvchan xarajatlar — o'zgaruvchanlik va ayni paytda davriylik yoki doimiylik xarakteriga ega xarajatlardir.

Jami ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot birligi tannarxining mahsulot hajmiga bog‘liqligi

Mahsulot hajmi, dona	Jami mahsulot tannarxi, mln. So‘m			Mahsulot birligi tannarxi, ming so‘m		
	o‘zgarmas xarajatlar	o‘zgaruvchan xarajatlar	Jami	o‘zgarmas xarajatlari	o‘zgaruvchan xarajatlar	jami
500	50	40	90	100	80	180
1000	50	80	130	50	80	130
1500	50	120	170	33	80	113
2000	50	160	210	25	80	105
2500	50	200	250	20	87	100

Mahsulot hajmi besh marotaba ortgan holda mahsulot birligidagi o‘zgarmas xarajatlar besh marotaba qisqarib, tannarx 180 ming so‘mdan 100 ming so‘mgacha pasaygan.

O‘zbekistonda amalga oshirilayotgan islohotlarning hozirgi bosqichida mamlakat iqtisodiyotini yanada yuksaltirish, korxonalarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlashni jadallashtirish, zamonaviy, moslashuvchan texnologiyalar iqtisodiyotga keng jalb qilinayotgan bir vaqtda sanoat tarmoqlari korxonalari oldida turgan asosiy vazifalardan biri xarajatlarni kamaytirishdir

Buni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida mavjud moddiy, mehnat va moliyaviy resurslardan samarali foydalanish zaruriy shartlardan hisoblanadi.

9.5.Foyda va uni maksimallashtirish.Rentabellik va uni oshirish yo‘llari.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona iqtisodiy rivojlanishining asosiy manbaasi bo‘lib foyda hisoblanadi. Foyda ko‘rsatkichi korxona ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatini baholash uchun muhim hisoblanadi. Foyda korxona ishining samaradorlik ko‘rsatkichi va uning hayotiy faoliyati manbaasi hisoblanadi. Foydaning o‘ssishi korxona faoliyatini o‘z-o‘zini mablag‘ bilan qoplash uchun baza yaratadi. Shuningdek, mehnat jamoasining ijtimoiy va moddiy ehtiyojini qondirishning asosi bo‘ladi.

Foyda bozor munosabatlarining muhim kategoriyasi sifatida iqtisodiyotda, ma’lum funktsiya (vazifa)larni bajaradi:

- ✓ ishlab chiqarish faoliyatining natijasidan olingan iqtisodiy samarani tavsiflaydi, chunki u so‘nggi moliyaviy natijani ifodalaydi;
- ✓ turli darajadagi byudjetlarni shakllantiradi;

- ✓ xodimlarning manfaatlarini himoya qiladi va bu borada iqtisodiy dastak va stimullarni o'ynaydi;
- ✓ ilmiy – texnikaviy, tashkiliy va ijtimoiy ishlarni amalga oshirishga imkoniyat beradi.

Korxona foydasini hisobga olish va tahlil etishning uslubiy va me'yoriy shakli O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevral 54-sonli qaroriga asosan tasdiqlangan «Mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat)lar ishlab chiqarish tannarxi, mahsulot (ish bajarish va xizmat ko'rsatish) ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi va moliyaviy natijalarning shakllanish tartibi to'g'risida»gi Nizom» bilan belgilanadi.

Korxona faoliyatining oxirgi moliyaviy natijasi bo'lib, umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda yoki soliq to'langungacha foyda hisoblanadi. Umumxo'jalik faoliyatdan foyda mahsulot sotishdan foyda, boshqa sotishdan foyda, sotishdan tashqari operatsiyalar daromad va xarajatlari summasidan iborat.

Mahsulot sotishdan foyda umumxo'jalik faoliyatdan foydaning ko'p qismini tashkil qiladi. U mahsulot sotishdan tushum (qo'shimcha qiymat solig'isiz)dan uning to'la tannarxini ayirish orqali topiladi. Agar mahsulot tannarxi uning ulgurji narxlardagi qiymatidan yuqori bo'lsa, unda korxona xo'jalik faoliyati natijasi bo'lib zararlar hisoblanadi.

Korxona yalpi daromadi ham korxona faoliyatining moliyaviy natijasini ifodalaydi. Boshqa sotishdan foyda (zarar) korxona yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlaridagi mahsulot (ishlar)ni sotishdan hosil bo'ladi.

Sotishdan tashqari operatsiyalar daromadlari mahsulot sotish bilan bog'liq bo'lmagan har xil kirimlar, chiqimlar va yo'qotuvlarni birlashtiradi. Bu ko'rsatkich quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- iqtisodiy sanksiyalar va zararlarini qoplash yig'indisi;
- hisobot yilida aniqlangan o'tgan yilgi daromadlar (zararlar);
- tabiiy ofatlar zararlarini;
- debitor qarzdorligi va boshqa qarzlarni yo'qotuvlari;
- ijaraga berilgan mulk daromadi;
- aksiyalar, obligatsiyalar, qimmatli qog'ozlar dividendlari;
- qonunga asosan foyda va zararlar hisobiga tegishli boshqa daromadlar, xarajatlarni va yo'qotuvlar.

Sof foyda – korxona ixtiyorida qoladigan foyda. Soliq to'langungacha foydadan foyda solig'ini va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa soliqlar va to'lovlarni ayirish orqali aniqlanadi.

Korxonada sof foydadan korxona texnik rivojlanishi, rezerv fondi va dividendlar uchun foydalaniladi.

Korxona moliyaviy natijalar shaklida foydani aniqlash quyidagi turlari berilgan:

1. Yalpi foyda = Sof tushum – Sotilgan mahsulot tannarxi.

yoki $YAF=SST-IT$,

bu yerda:

YAF - yalpi foyda;

SST - sotishdan olingan sof tushum;

IT - sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi;

2. Asosiy faoliyat bo'yicha foyda = Yalpi foyda – Davr xarajatlari + Boshqa daromadlar – Boshqa zararlar.

yoki $AFF=YAF-DX+BD-BZ$,

bu yerda:

AFF-asosiy faoliyatdan olingan foyda;

DX-davr xarajatlari;

BD-asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar;

BZ-asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

3. Umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda = Asosiy faoliyatdan olingan foyda + Dividentlar bo'yicha daromad ± chet el valyutasi bo'yicha daromad (zarar) ± qimmatli qog'ozlar investitsiyalarni qayta baholash bo'yicha daromad (zarar) – foizlar bo'yicha xarajatlar.

yoki $UF=AFF+MD-MX$,

bu yerda:

UF - umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda;

MD - moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;

MX - moliyaviy faoliyat xarajatlari;

4. Soliq to'langungacha olingan foyda = Umumxo'jalik faoliyati bo'yicha foyda ± favqulotda foyda yoki zarar bo'yicha qoldiq.

yoki $STF=UF+FP-FZ$,

bu yerda:

STF - soliq to'langungacha olingan foyda;

FP - favqulodda vaziyatlardan olingan foyda;

FZ - favqulodda vaziyatlardan ko'rilgan zarar;

5. Sof foyda = Soliq to'langungacha foyda – (Foyda solig'i + Boshqa soliq va to'lovlar)

yoki $SF=STF-DS-BS$,

bu yerda,

SF - sof foyda;

DS - foydadan to'lanadigan soliq;

BS - boshqa soliqlar va to'lovlar

Yuqorida keltirilgan foyda turlaridan tashqari, uning yana bir qancha turlarini siz Iqtisodiyot nazariyasi fanidan tanishgansiz:

- haqiqiy foyda;
- o'rtacha foyda;
- monopol foyda yoki iqtisodiy renta;
- maksimal foyda.

Haqiqiy foyda – bu haqiqatda hisobot ma'lumotlari, ya'ni haqiqiy xarajatlar asosida aniqlangan foyda hisoblanadi. Bu foyda korxona moliyaviy faoliyatini tashkil etishda asosiy manba bo'lib hisoblanadi.

O'rtacha foyda deganda boshqa hamma korxonalar kabi sarflangan kapitaliga bir xil foyda olish yoki bir xil rentabellikka ega bo'lish tushuniladi. O'rtacha foyda korxona (firma)ning faoliyat ko'rsatayotgan sohada, tarmoqda qolishini ta'minlaydi. Bunday foydaning yuzaga kelishi bozorning uzoq muddatli barqarorlikka erishganidan dalolat beradi. O'rtacha foydani ko'pincha iqtisodiy foyda deb ataydilar.

Iqtisodiy foyda qachon paydo bo'ladi? Agar korxona bir mahsulotni tayyorlab, sotib, haqiqatda 100 ming so'm foyda olgan bo'lsa-yu, ana shu mablag'ni boshqa mahsulot ishlab chiqarishga sarflab, uni sotganda 150 ming so'mlik foyda olsa, bunday foydani iqtisodiy foyda deb tushunish kerak. Bu holda foyda ijobiy tus oladi. Ijobiy iqtisodiy foyda korxonani biron-bir investor faoliyat boshlashiga rag'batlantirsa, ijobiy haqiqiy foyda ishlab chiqarish yoki firmaning ancha oyoqqa turib olganidan darak beradi.

Monopol foyda yoki iqtisodiy renta – bu cheklangan ishlab chiqarish omillaridan foydalanish natijasida sodir bo'lgan foyda hisoblanadi. Masalan, ikkita korxona bir xil erga ega bo'lib, erni olish bilan bog'liq xarajatlar bir xil bo'lishi sharoitida birinchi er transport tarmog'iga yaqin bo'lganligi uchun mahsulotni tashishga 10 mln. so'm kam sarf qilinishi mumkin, ana shu 10 mln so'm uning qo'shimcha foydasi hisoblanadi. Iqtisodiy renta ishlab chiqarish omillari cheklanganligidan kelib chiqadi va u yoki bu ishlab chiqarish omiliga berish holatini bildirgan baho bilan shu omilning eng kam bahosi o'rtasidagi farqdan iborat bo'ladi.

Maksimal foyda – bu bir birlik qo'shimcha mahsulotni sotishdan olingan daromadni shu bir birlik qo'shimcha mahsulotga qilingan xarajat miqdori bilan bab-barobar kelishi natijasida olingan foyda. SHu holda rentabellikning eng yuqori darajasiga erishilgan bo'ladi. SHunga ko'ra, foydani maksimallashtirish degani, eng yuqori rentabellikni ta'minlash deganidir.

Rossiyalik iqtisodchi olimlar V.YA. Gorfinkel, V.A.Shvandar va boshqalarning fikricha foyda olish – bu korxonaning bevosita maqsadi, ammo

korxona qachon foyda olishi mumkin, qachonki u mahsulot ishlab chiqarib xalq ehtiyojini qondirsa. Shuning uchun bu ikki maqsad quyidagicha o'z ifodasini topadi: ya'ni talabni o'rganmasdan, ehtiyojni qondiradigan mahsulot ishlab chiqarmasdan foyda olinmaydi, ikkinchidan shunday mahsulot ma'lum bir narxda ishlab chiqarilishi kerakki, u ehtiyojni qondirishi ham kerak, ham foyda keltirishi kerak. Rossiya korxonalarida foyda quyidagicha aniqlanadi: $P = V - (Z + N + SH)$

bu yerda: V-mahsulot sotishdan tushum

Z-mahsulotni ishlabchiqarish va sotish uchun xarajatlar

N –korxona to'laydigan soliqlar

Sh-jarimalar.

Demak, foydaning hosil bo'lishida omillarning ta'siri katta⁴⁰

Foydani maksimallashtirish yo'llari quyidagilardan iborat:

- Marketing tadqiqotlarini olib boorish;
- Sifat va raqobatbardoshlik bo'yicha izlanishlar olib boorish;
- Moddiy resurslar, ishlab chiqarish quvvatlari va maydonlari, ishchi kuchi va ish vaqtidan unumliroq foydalanish hisobiga mahsulot tannarxini pasaytirish;
- Doimiy xarajatlarni kamaytirish ;
- Malakali kadrlarni ishga jalb qilish;
- Ortiqcha asbob-uskunalar yoki boshqa mulkni sotib yuborish yoki ijaraga berish;
- Tovar mahsulot hajmini va sifatini oshirish;
- Diversifikatsion ishlab chiqarishni joriy qilish.

Korxonada foydaning taqsimlanishi.

Korxonaning balans foydasi (yoki soliq to'languncha foyda) foydani taqsimlash ob'yektidir. Foydani taqsimlash deganda uning bir qismini byudjetga jo'natish tushuniladi. Qonunchilikka asosan foydaning soliq va boshqa majburiy to'lovlar shaklida byudjetga kelib tushuvchi qismi tartibga solinadi. Korxona ixtiyorida qoluvchi foyda qismi, undan foydalanish yo'nalishlari korxona zimmasida bo'ladi.

Foydani taqsimlash tamoyillari quyidagilardan iborat bo'ladi:

- korxonaning ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat natijasida oladigan foydasi davlat va korxona o'rtasida xo'jalik sub'yekti sifatida taqsimlanadi;
- foydaning davlatga to'lanuvchi bir qismi soliq va yig'imlar ko'rinishida byudjetga kelib tushadi. Soliqlar tarkibi va foizi, ularni hisoblash tartibi va byudjetga to'lanuvchi boshqa to'lovlar qonunchilik tomonidan belgilanadi;

⁴⁰ Под ред.Горфинкеля В.Я.,Швандара В.А. Экономика предприятия.Учебное пособие.-М.: ЮНИТИ-ДАНА,4-изд.2007.

- soliqlar to'langandan so'ng korxona tasarrufida qoluvchi foyda miqdori, uning ishlab chiqarish hajmini oshirish hamda ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat natijalarini yaxshilashdan manfaatdorligini kamaytirmasligi lozim.
- Korxonada foydani taqsimlash va undan foydalanish tartibi uning Nizomida belgilab qo'yiladi hamda vakolatli iqtisodiy xizmat xodimlari tomonidan tayyorlanib, korxona rahbariyati tomonidan tasdiqlanuvchi qoidalar yordamida aniqlanadi.

Rentabellik ko'rsatkichi – korxona xo'jalik faoliyati samaradorlik nisbiy ko'rsatkichi

Korxonalar xo'jalik faoliyatining moliyaviy natijasini ifodalovchi ko'rsatkichlardan biri nisbiy ko'rsatkich – rentabellik darajasi ko'rsatkichidir. Bu ko'rsatkich hosil qilingan foyda summasidan mahsulot ishlab chiqarish uchun qilingan xarajatlarni yoki ishlab chiqarish resurslarini solishtirish imkoniyatini beradi. Bu ko'rsatkichda korxonalar xo'jalik faoliyatining ko'p qirralari (mehnat unumdorligi darajasi, material xarajatlar, so'm aylanishi, asosiy fondlardan foydalanish) o'z aksini topadi.

Rentabellik bir necha turi mavjud: ishlab chiqarish rentabelligi, alohida mahsulot rentabelligi, korxona hamma aktivlari rentabelligi, xususiy kapital rentabelligi.

Ishlab chiqarish rentabelligi umumxo'jalik faoliyatdan foyda yoki soliq to'langungacha foydaning (BF) o'rtacha yillik ishlab chiqarish fondlari qiymatiga (asosiy ishlab chiqarish fondlari va aylanma mablag'lar) nisbati orqali aniqlanadi:

$$R_{ich} = \frac{BF}{A_{ichf} + A_m} \cdot 100 \%$$

Bu ko'rsatkich bir so'm ishlab chiqarish fondiga to'g'ri keluvchi foyda hajmini ko'rsatadi.

Asosiy faoliyat rentabelligi sotishdan foyda (SF)ning mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari(X)ga nisbati orqali aniqlanadi:

$$R_{af} = \frac{SF}{X} \cdot 100 \%$$

Bu ko'rsatkich har bir so'm ishlab chiqarish xarajati qancha foyda berishini ko'rsatadi.

Mahsulot rentabelligi umumxo'jalik faoliyatdan foyda yoki soliq to'langungacha foydani mahsulot tannarxiga bo'lish orqali aniqlanadi:

$$R_m = \frac{BF}{MT} \cdot 100 \%$$

Korxona hamma aktivlari rentabelligi quyidagicha aniqlanadi:

$$RA = Sof\ foyda / A \times 100 \%$$

bu erda: A – korxona aktivlarining o'rtacha yillik qiymati.

Korxonaning hamma aktivlari rentabelligi – shu korxona aktivlariga investorlar va kreditorlar tomonidan qo'yilgan har bir so'm necha so'm foyda keltirganligini ifodalaydi.

Korxona xususiy kapitalining rentabelligi:

$$RKX = \text{Sof foyda} / XK \times 100 \%$$

bu yerda: XK – xususiy kapitalning o'rtacha yillik qiymati (ustav kapitali + qo'shimcha kapital + rezerv kapital + jamg'arilgan foyda) – bu ma'lumotlar korxona balansidan olinadi.

Korxona xususiy kapital rentabelligi xususiy mulk egalari tomonidan qo'yilgan xususiy kapitalning har bir so'm necha so'mlik sof foyda keltirganini ifodalaydi.

Sotilgan mahsulot rentabelligi:

$$SMR = \text{Yalpi foyda} / \text{Sotilgan mahsulot hajmi} \times 100 \%$$

yoki, $SMR = \text{Sof foyda} / \text{Sotilgan mahsulot hajmi} \times 100 \%$.

Sotilgan mahsulot rentabelligi har bir so'mlik sotilgan mahsulotdan qancha yalpi yoki sof foyda keltirganini ifodalaydi.

1 aksiyaning rentabelligi quyidagicha aniqlanadi:

$$R/A = \text{Sof foyda} / AKo$$

bu yerda: AKo – muomalaga chiqarilgan aksiyalar miqdori.

1 aksiyaning rentabelligi korxonaning muomaladagi har bir aksiya qancha so'm sof foyda keltirganini ifodalaydi.

Rossiyalik iqtisodchi olimlar V.YA. Gorfinkel, V.A.Shvandar va boshq.larining fikricha rentabellik quyidagicha hisoblanadi:

$$R = D \backslash S * 100\%$$

bu yerda:

D – korxona daromadi,

S – xo'jalik faoliyatiga qo'yilmalar yoki xo'jalik oboroti

Shu formula orqali rentabellikning bir necha turlarini aniqlash mumkin. Bunda formulaning suratida quyidagi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin: korxonaning yalpi daromadi, qo'shilgan qiymat, moliyaviy natija –brutto, moliyaviy natija –netto(soliq to'langandan keyin), umumiy foyda, yalpi foyda, sof foyda, kapitallashgan foyda, pul oqimlari; formulaning maxrajida quyidagi ko'rsatkichlar bo'lishi mumkin:barcha kapital(aktivlar tarzida), o'zlik kapitali,qarzga olingan kapital,ishlab chiqarish va muomala xarajatlari, mahsulot sotishdan tushum, pul mablag'lari sarfi oqimi.Foydaning ishlab chiqarish va muomala xarajatlariga nisbati orqali aniqlanadigan rentabellik xorijiy amaliyotda kam qo'llaniladi.Rossiyada ham bu rentabellik avvalgi paytda narx shakllanishi va tovar, xizmatlar turini ishlab chiqarish samaradorligini baholashda qo'llanilar edi.Hozirgi vaqtda bozor iqtisodiyoti sharoitida esa foydaning xo'jalik oboroti(mahsulotlar va xizmatlarni sotishdan

tushum)ga nisbati orqali hisoblanadigan rentabellik ko'p qo'llaniladi. Bu rentabellik tijorat rentabelligi deb nomlanadi.⁴¹

Sanoat korxonalarida foyda va rentabellikni oshirish yo'llari

Har bir korxona (firma) yashashi va ravnaq topishi uchun foyda olishi kerak. Korxona foydani o'z rivojini ta'minlovchi birinchi muhim omil deb biladi. Foydani maksimallashtirish bilan shug'ullanmaydigan korxonaning yashab ketish imkoniyati kam bo'ladi. Iqtisodiyot sohasida uzoq muddatga foydani maksimallashtirish masalasiga katta e'tibor berilishi shundan iboratki, shu asosda firma faoliyati oldindan bashorat qilinadi.

Mulk egasini o'zi boshqaradigan unchalik katta bo'lmagan korxona (firma)da ularni yuritish bilan bog'liq bo'lgan hamma qarorlarda foydani ko'paytirish asosiy o'rin tutadi. Juda katta va yirik korxona (firma) larda rahbar (boshqaruvchi)lar kundalik qarorlarni qabul qilishda mulk egalari har doim ham boshqaruvchilar faoliyatini nazorat ostida saqlay olmaydilar. Shuning uchun boshqaruvchilarda va korxonaga rahbarlik qilishda ma'lum darajada erkinliklar bo'lib, foydani maksimallashtirish bilan yetarli shug'ullanmasliklari mumkin. Ular mulk egasi bo'lmaganliklari uchun uzoq muddatli manfaat o'rniga qisqa manfaatni afzal ko'rishlari mumkin. Boshqaruvchilar ko'pincha foydani maksimallashtirish o'rniga daromadni ko'paytirish yoki aksiyadorlarni qiziqtirish uchun dividendni oshirishga harakat qilishlari mumkin. Bundan tashqari, ular yuqori lavozimga erishish yoki katta mukofotlar olish maqsadida foyda keyinchalik kamayib ketsa ham hozirgi kunning o'zida oshirishga harakat qiladilar. SHu tufayli bunday rahbarlar o'z lavozimlaridan chetlashtirilishi va korxonani boshqa rahbarlarga topshirish zaruriyati yuzaga keladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat sohasida o'tkazilayotgan tub iqtisodiy tadbirlar majmuida foydani taqsimlash masalalari muhim o'rin tutadi, zero uni, adolat yuzasidan va to'g'ri taqsimlash jamoa va har bir xodimning manfaatdorligini uyg'unlashtirish uchun sharoit yaratadi.

Mahsulot sotishdan foyda umumxo'jalik faoliyatdan foydaning eng ko'p qismini tashkil qilganligi uchun unga ta'sir qiluvchi omillar o'zgarishi aniqlanadi. Bunday omillarga quyidagilar kiradi:

- ✓ sotiladigan mahsulot bahosining o'sishi yoki kamayishi, ishlar va xizmatlar tariflarining o'sishi yoki kamayishi;
- ✓ sotiladigan mahsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxi dinamikasi;
- ✓ sotiladigan mahsulot hajmi oshishi yoki kamayishi;
- ✓ sotiladigan mahsulot strukturasi o'zgarishi.

Hozirgi vaqtda amalga oshirilayotgan "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi"ning uchinchi ustuvor yo'nalishida

⁴¹ Под ред. Горфинкеля В.Я., Швандара В.А. Экономика предприятия. Учебное пособие. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 4-изд. 2007.

sanoat korxonalarini yanada rivojlantirish bo'yicha bir qator vazifalar belgilangan, ya'ni 2017 yilda sanoat tarmoqlaridagi yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxini o'rtacha 8 foizga qisqartirish va raqobatdoshligini oshirishni nazarda tutuvchi kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish, shu jumladan, ma'nau va jismonan eskirgan uskunalarni yangilash hamda modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishda energiya samaradorligini oshirish, texnologik jarayonlarni optimallashtirish; iqtisodiyotning bazaviy tarmoqlaridagi 4400 dan ortiq korxonalarning rentabellik darajasini oshirish va moliyaviy sog'lomlashtirish; ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini oshirish asosida ishchilar sonini ko'paytirish"⁴².

Bu vazifalar ham korxonalarda foyda va rentabellikni oshirishga qaratilgandir.

Rentabellik darajasi ko'rsatkichining yuqori bo'lishi korxona (firma) ixtiyoridagi asosiy va aylanma fondlardan oqilona foydalanilayotganini va korxona (firma)ning ma'lum miqdorda foyda (daromad) olayotganligini ko'rsatadi.

Rentabellik darajasini ko'tarish uchun sanoatning barcha tarmoqlari va korxonalari sotilgan mahsulot hajmini oshirishga, uni ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan xarajatlarni kamaytirishga, ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirishlari zarur.

Material, yoqilg'i va elektr energiya xarajatlarini kamaytirish uchun ularni tejab sarflash, qimmatbaho materiallarni arzon, lekin yaxshi materiallar bilan almashtirish, ularni sotib olish va korxonaga keltirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarni qisqartirish kerak bo'ladi. Xizmat ko'rsatish va boshqarish uchun ketadigan xarajatlarni qisqartirishga esa tarmoq va korxonalardagi ma'muriy boshqaruv apparatining sarflarini kamaytirish, asbob-uskuna, bino va inshootlarni saqlash, yoritish, isitish uchun ketadigan mablag'larni tejab-tergab sarflash orqali erishiladi, natijada korxona foydasi oshadi.

Unumsiz xarajatlarni (jarima to'lash, penya va hokazolar) tugatish mahsulot tannarxini pasaytirish foydani oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Innovatsion texnologiyalarni joriy qilish, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash ishlab chiqarishni tashkil etishning ijtimoiy shakllarini takomillashtirishning, ishlab chiqarishni ratsional joylashtirish, ishlab chiqarish va mehnatni korxonaning ichida uyushtirishni yaxshilash mahsulot tannarxini pasaytirish foydani oshirish ning ta'minlovchi omillari bo'lib hisoblanadi. Ishlab chiqarishni elektrlashtirish va elektronizatsiyalash hamda kompleks avtomatlashtirish, ximiyalash mahsulot tayyorlash uchun sarflanadigan solishtirma xarajatlarni kamaytiradi, foyda va rentabellikni oshiradi.

⁴² "Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида" Ўзбекистон Республикаси Президенти ПФ-4947 сонли Фармони. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 й. 6-сон, 70-модда.

Mahsulot tannarxini rejalashtirish mehnat, moddiy va moliyaviy mablag'lardan oqilona foydalanish asosida ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishga qaratilgandir. Mahsulot tannarxi sanoat korxonalari ko'rsatkichlaridan biri bo'lib qolaveradi. Chunki sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirish ishlab chiqarishning rentabellik darajasini oshirish rezervlaridan biri hisoblanadi. Mahsulot tannarxi qanchalik past bo'lsa, albatta, boshqa shart-sharoitlar bir xil bo'lgan holda (masalan, xuddi o'sha mahsulotning narxi barqaror bo'lganda) uni sotishdan kelgan foyda ham shunchalik ko'p bo'ladi. Mahsulot sifatini oshirish, sifatni boshqarish tizimiga o'tish, mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish, mahsulot assortimentini ko'paytirish ham foyda va rentabellikning oshishiga olib keladi.

9.6. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari.

Ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish:

Xarajatlarni optimallashtirish atamasi siz korxonangiz uchun barcha keraksiz xarajatlardan voz kechganingizni faqatgina rostdan xam ularsiz faoliyat ko'rsata olmaydigan xarajatlarningina qoldirganingizni anglatadi. Optimallashtirishning ikkinchi bosqichi xarajatlarni kamaytirish yo'llarini qidirishdir.

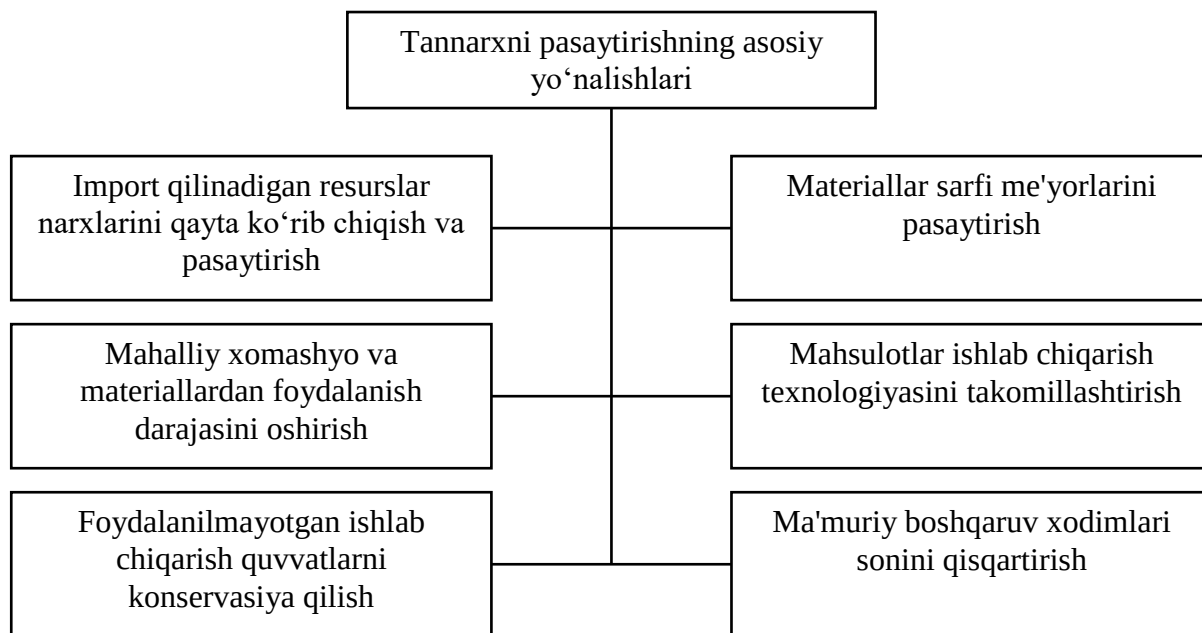
Xarajatlarni kamaytirish omillari quyidagilardan iborat:

1. Mutaxassislar bilan ishlash. Har bir rahbar o'z korxonasining eng nochor joyi qayer ekanligini yaxshi biladi. Buxgalteriya hisobini qanday qilib to'g'ri olib borish, soliqlarni to'g'ri hisoblash va tegishli hujjatlarni rasmiylashtirishni tushuntiradigan auditorga murojaat qilish;
2. Xodimlar bilan ishlash. Korxona xodimlari har doim jarayonning ichida bo'ladilar. Ular g'oyasini o'rganish. Ms: elektr ustasi elektr quvvatini tejash uchun qanday lampochka sotib olish zarurligini yaxshi tushunadi.
3. Tovar va mollarni yetkazib beruvchilar bilan ishlash. Ularni qayta kashf etish zarur. Tender tashkil qilish- kompaniyalarga 10-15 tasiga qo'ng'iroq qilib narx-navoni bilib olish, yangi hamkorlar bilan ishlash.
4. Mijozlar bilan ishlash. Ular fikrini bilish.
5. Byudjetni qayta taqsimlash.
6. Jarayonlarni standartlashtirish

Qat'iy tejamkorlik tizimini joriy etish, ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini kamaytirishni rag'batlantirish hisobidan korxonalarning raqobatdoshligini oshirish. Shu maqsadda 2008 yili xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning iqtisodiyotimizdagi yetakchi tarmoq va sohalarda mahsulot tannarxini kamida 20 foiz tushirishga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish borasidagi takliflari

ma'qullanganini qayd etish lozim.⁴³ Hozirgacha tannarxni kamaytirish masalalari ko'rib chiqilyaptiki, bu to'g'rida 1-mavzumizda ham ta'kidlab o'tdik. Ushbu vazifani amalga oshirish doirasida mamlakatimiz korxonalarida tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarga alohida e'tibor qaratildi (2-rasm).

Tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari



26-sxema. Tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari

Tannarxni kamaytirish bo'yicha belgilangan parametrlarga erishish uchun rahbar va mas'ul xodimlarni rag'batlantirishning ta'sirchan mexanizmini ishlab chiqish ko'zda tutilmoqda.⁴⁴ Tannarxni, xarajatlarni kamaytirish daromadning oshishining garovi.

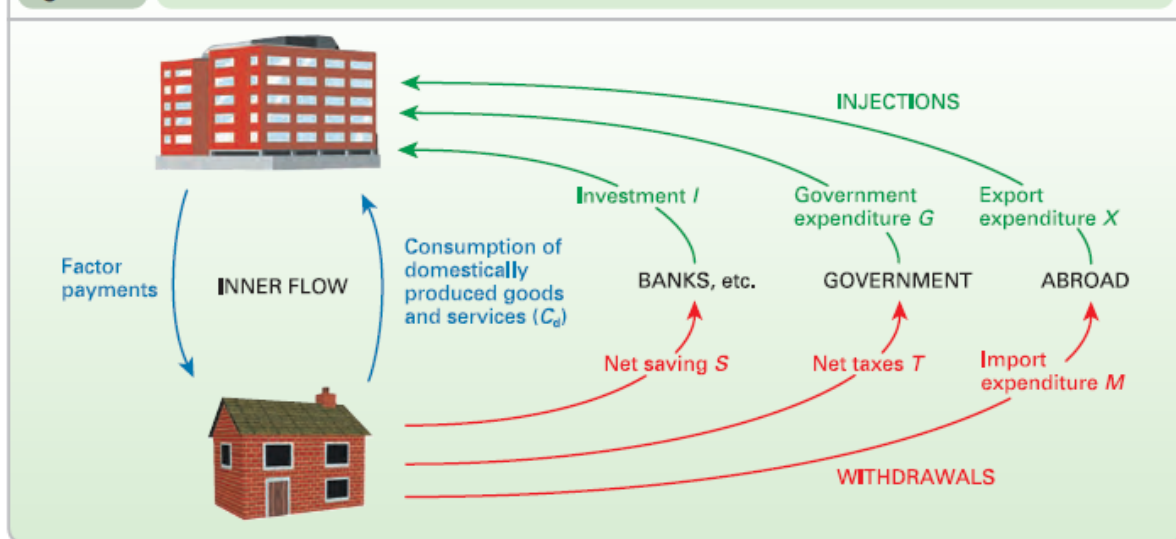
Daromadning aylanishi⁴⁵

⁴³ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 33-б.

⁴⁴ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 34-б.

⁴⁵ Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 24 page

Figure 14.1 The circular flow of income



Mehnat unumdorligini oshirish, xomashyo va material, yoqilg'i va elektroenergetika xarajatlarini kamaytirish, xizmat ko'rsatish va boshqarish sarflarini qisqartirish, ishlab chiqarishdan tashqari, xarajatlarni tejash sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirishning eng muhim manbalari hisoblanadi.

Mehnatunumdorligini oshirish uchun yangi texnika, texnologiya jarayonlarini va ishlab chiqarishni o'stirish yoki tashkilotning ilg'or usullari nijoрий qilish orqali har birmehnat chitomonidan tayyorlanayotgan mahsulotni ko'paytirish kerak bo'ladi. Bu holda har birmahsulot birligiga sarflanadigan ish haqi qisqaradi, ammo ishchining umumiy ish haqisi aortib boradi.

Mehnatunumdorligi ish haqiganisbatan jadalo'sgandagina tannarx pasayadi.

Mehnatunumdorligining o'sish mohiyatidan iboratki, bunda mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan jonli mehnat ulushi kamayadi, ilgari sarflangan mehnatning ulushi aortadi, biroq mahsulot birligi uchun ketadigan mehnat sarfi qisqaradi.

Material, yoqilg'ivaelektrenergiya xarajatlarini kamaytirish uchun ularni tejabsarflash, qimmat bahomateriallarni arzon, Lekin yaxshi materiallar bilan almashtirish, ularni sotib olish va korxonaga keltirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarni qisqartirish kerak bo'ladi.

Xizmat ko'rsatish va boshqarish uchun ketadigan xarajatlarni qisqartirishga esatarm oqva korxonalardagina'muriy boshqaruv apparatining sarflarini kamaytirish, asbob-uskuna, binovainshootlarni saqlash, yoritish, isitish uchun ketadigan mablag'larni tejabtergabsarflash orqalierishiladi.

Korxonayoki tarmoq faoliyatini tahlil etish uchun rezervlarni ikkigabo'lib ko'rish mumkin

- tashkiliy-texnikaviy rezervlar;

- ijtimoiy-iqtisodiy rezervlar.

Mana shu yuqorida keltirilgan barcha rezervlar, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni safarbar etish, ishga solish hamda shu asosda tannarxni keskin pasaytirish uchun bir qator omillardan keng foydalanish va ularni hisoblab chiqish kerak.

Mahsulot tannarxini rejalashtirish mehnat, moddiy va moliyaviy mablag'lardan oqilona foydalanish asosida ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishga qaratilgandir.

Tannarx rejasini quyidagib bo'limlarni o'z ichiga oladi:

1. Mahsulot tannarxini pasaytirish rejasini;
2. Mahsulot tannarxini kalkulyasiya etish;
3. Ishlab chiqarish xarajatlari smetasi;
4. Tovar va sotiladigan mahsulot tannarxining hisobi.

Tannarx rejasini, ikki bosqichda ishlab chiqiladi. Birinchi bosqichda, eng avvalo, hisobot yilida rejalarning bajarilishi tahlil etiladi, mahsulot tannarxini pasaytirish, foyda va rentabellikni oshirish rezervlari aniqlanadi va aniqlangan rezervlardan foydalanish tadbirlari belgilanadi, reja loyihasi ishlab chiqiladi. Ikkinchi bosqichda esa rejaning uzil-kesil loyihasi ishlab chiqiladi va bu reja topshiriqlari korxona bo'limlariga etkaziladi. CHetdan olib kelinadigan tovar va mahsulotlar o'z navbatida ichki bozorga ta'sir ko'rsatishi va ichki bozor bunga javoban mahsulot tannarxini pasaytirishni rejalashtirishi iqtisodiyotning bir zanjiri demakdir.⁴⁶

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirishning asosiy yo'llari.

Xarajatlarni doimiy ravishda pasaytirib borish korxona foydasining oshirishning asosiy vositasi bo'lib xizmat qiladi. Zero, mahsulot bahosi tarkibining asosiy elementlari bu xarajatlar qanchalik qisqarib borsa, shunga mos ravishda foyda miqdori oshib boradi.

Xarajatlarni pasaytirishning asosiy yo'nalishlaridan biri, bu ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishni takomillashtirishdir. Ushbu yo'nalish ishlab chiqarishda yo'qotishlarni kamaytirish yo'li bilan xarajatlarni pasaytirish, bu esa o'z navbatda jonli mehnatni iqtisod qilishga, ya'ni ishlab chiqarish unumdorligini oshirishga olib keladi.

Tannarxning arzonlashuvi mahsulot bahosini arzonlashtirishi uchun asos bo'lib hisoblanadi. Bahoning arzonlashuvi esa ijtimoiy xarakter kasb etadi. Chunki, mahsulotning arzonroq sotilishi iste'molchilarning arzonroq sotilishi iste'molchilarning xarid qobiliyati oshishining muhim omilidir.

⁴⁶ Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 633 page

Tannarx pasayishi manbalari mahsulot ishlab chiqarishda xarajatlarni qayerda kamaytirishini ko'rsatadi. Omillar esa tannarxni kamaytirish manbalarini ta'minlovchi shart – sharoitlarni aniqlaydi. Mahsulot tannarxini pasaytirishning quyidagi omillarini chuqurroq o'rganish lozim:

A) material resurslardan foydalanishni yaxshilash (xom ashe, yoqilg'i, materiallar, energiya).

V) Mahsulot mehnat sig'imini pasaytirish. Mexnat sig'imi kamaygan operatsiyalar mehnat unumdorligining o'sishiga olib keladi, bu esa mahsulot tannarxida ish haqi miqdorining kamayishiga olib keladi. Agar mexnat unumdorligining o'sish tempi o'rtacha ish haqidan yuqori bo'lsa, bu manbalarni qo'llash lozim.

S) boshqaruv xarajatlarini qisqartirish. Bu xarajatlar o'z ichiga boshqaruv organlari ish haqi fondini, boshqaruv sarf – xarajatlarini oladi. Boshqarishni takomillashtirish, boshqaruv apparatini qisqartirish natijasida bu xarajatlarni kamaytirish mumkin.

G) ishlab chiqarishga daxlsiz xarajatlarni iqtisod qilish. Mahsulotni sotishga ketgan xarajatlarning kamayishi transport vositalardan oqilona foydalanish, transport vositalarning to'xtovini kamayishi noishlab chiqaruvchi xarajatlarni bartaraf qilish (jarima, penya).

Xulosa qiladigan bo'lsak, har qanday ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) ixtisosligiga ega bo'lgan korxonada xarajatlarni kamaytirishning asosan 3 ta manbai bor. Birinchi manba – mutaxassis va menejerlarga tanish bo'lgan ishlab chiqarish bilan bog'liq 4 ta guruhga bo'linadigan ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish xarajatlari. Ikkinchi manba – davr xarajatlari. Ular tarkibiga sotish ma'muriy va boshqaruv hamda boshqa operatsion xarajatlar kiradi. Moliyaviy faoliyat xarajatlari esa uchinchi manba hisoblanadi. Ushbu manbalar bo'yicha xarajatlarni kamaytirish korxona sof foydasi oshishiga olib keladi va ular ichida transaksiya xarajatlari katta o'rin egallaydi. O'z navbatida, transaksiya xarajatlari ichida sotuv bilan bog'liq hamda ma'muriy-boshqaruv xarajatlarini kamaytirish iqtisodiy nochor korxona uchun katta moliyaviy ahamiyatga ega

O'zbekiston Respublikasini rivojlantirish harakatlar strategiyasining iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirish nomli uchinchi yo'nalishida 2017 yilda sanoat tarmoqlaridagi yirik korxonalarda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning tannarxini o'rtacha 8 foizga qisqartirish va raqobatdoshligini oshirishni nazarda tutuvchi kompleks chora-tadbirlarni amalga oshirish, shu jumladan, ma'nan va jismonan eskirgan uskunalarni yangilash hamda modernizatsiya qilish, ishlab chiqarishda energiya samaradorligini oshirish, texnologik jarayonlarni optimallashtirish, ishlab chiqarishni mahalliyashtirishni rag'batlantirish siyosatini davom ettirish hamda, eng avvalo, iste'mol tovarlar va butlovchi buyumlar

importining o'rnini bosish, tarmoqlararo sanoat kooperatsiyasini kengaytirishga; iqtisodiyotda energiya va resurslar sarfini kamaytirish, ishlab chiqarishga energiya tejaydigan texnologiyalarni keng joriy etish kabi masalalarga alohida to'xtalib o'tilgan. Shuning uchun, ushbu sanoat korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlarining tarkibini aniqlash nafaqat nazariy, balki mahsulot ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish, mahsulot tannarxini pasaytirish muhim amaliy ahamiyat ham kasb etadi.

Korxonaning moliyaviy holatiga baho berish, tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlarni kompleksli va tizimli tarzda tahlil qilish lozim. Bunda esa korxonalarning ishlab chiqarish xarajatlari moliyaviy natijalarning shakllanishiga to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsatadi.

Nazorat savollari:

1. Korxonalarda xarajatlarni boshqarish qanday asosiy vazifalarni amalga oshirishni talab qiladi?
2. Ishlab chiqarish sarf xarajatlari deganda nima tushuniladi?
3. Korxona sarf xarajatlari o'z ichiga qanday xarajatlarni oladi?
4. Mahsulot tannarxi deganda nimani tushunasiz?
5. Davr xarajatlari nima?
6. Moliyaviy faoliyat xarajatlari va favqulotda zararlar deganda nimani tushunasiz?
7. Mahsulot tannarxi xarajat moddalari elementlarini sanab bering.
8. Mahsulot tannarxi kalkulyatsiyasi nima?
9. Asosiy va qo'shimcha, o'zgaruvchan va shartli doimiy xarajatlar qanday xarajatlar?
10. Bir so'mlik tovar mahsulotga qilingan xarajat ko'rsatkichi qanday aniqlanadi?
11. Xarajatlarni boshqarish funksiyalari qaysilar?
12. Ishlab chiqarishda xarajatlarni boshqarish tamoyillarini ayting.
13. Xarajatlarni hisoblashning qanday jahon tajribalarini bilasiz?
14. Korxonada foyda deganda nimani tushunasiz?
15. Korxona moliyaviy natijalar shaklida foydani aniqlash qanday turlari berilgan?
16. Foydani maksimallashtirish yo'llarini ayting.
17. Korxonada foyda qanday taqsimlanadi?
18. Rentabellik nima va uning necha turi mavjud?
19. Foyda va rentabellikni oshirish yo'llarini ayting.
20. Ishlab chiqarish xarajatlarini optimallashtirish yo'llari qanday?
21. Tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlarini ko'rsating.

V.BOB. ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARIDA TOVAR ISTE'MOLCHILARI VA TASHKILOT XIZMATLARI SERVISI.

10-MAVZU.ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARIDA TOVAR ISTE'MOLCHILARI VA TASHKILOT XIZMATLARI SERVISI

Reja:

10.1. Ishlab chiqarishda servis xizmat ko'rsatishining mohiyati va ko'rinishlari

10.2. Servis xizmat ko'rsatishining mezonlari (kriteriyalari).Tovarning servis xizmat ko'rsatishi sifatini baholash.

10.3. Iste'molchilar huquqini himoya qilish O'zbekiston Respublikasi iste'molchilar huquqini himoya qilish Qonuni.

Tayanch iboralar:ishlab chiqarishda servis xizmat ko'rsatish, nomenklatura va sifat kriteriyasi, iste'molchilar huquqini himoya qilish.

10.1. Ishlab chiqarishda servis xizmat ko'rsatishining mohiyati va ko'rinishlari

Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishi – tayyorlovchi tashkilotning servis xizmat ko'rsatishini xizmati tomonidan bajariladigan ishlar yig'indisi bo'lib, uning maqsadi iste'mol tovarlaridan foydalanish natijasida iste'molchilarining ijtimoiy-iqtisodiy qoniqishi va huquqiy himoyalanganligini ta'minlashdir.

Servis xizmat ko'rsatishining asosiy ko'rinishlarini sanab o'tamiz.

1. Iste'molchi talabini qondirish servisi, iste'molchilarga xizmat ko'rsatish darajasining majmualari xarakteristikasini o'z ichiga oladi va quyidagi ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi: vaqt, chastota, tayyorlik, rad etmaslik va etkazmalarining sifati, majmualilikni ta'minlashga tayyorligi va ortish-tushurish ishlarini bajarish.

2. Ishlab chiqarishga yo'naltirilgan xizmatlarni ko'rsatish servisi servis xizmat ko'rsatishining taklif etilgan ko'rinishlari yig'indisini qamrab oladi, ya'ni xarid uchun shartnoma imzolangan vaqtdan boshlab (yoki xaridni tugallash) tovarni etkazib berish vaqtigacha iste'molchiga taklif etiladigan xizmatlar tanlovi.

3. Savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisi tovarning barcha hayotiylik davri davomida muvofiq sharoitlarda tovarning samarali amal qilishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan taklif etilgan barcha xizmatlar yig'indisini o'z ichiga oladi. Savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisi tovar savdosigacha va undan keyin ham amalga oshiriladi va quyidagi asosiy chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- Tovarni ishlab chiqarish bosqichida uning iste'molchilariga savdodan keyingi xizmat ko'rsatishga talablarni aniqlash;
- Tovar sotilgandan keyin iste'molchiga taklif etiladigan xizmatlarni aniqlash;
- Tovarni yetkazib berish
- Tovarni yetkazib berish shartnomasini muhokama qilish jarayonida tovar iste'molchilariga savdodan keyingi xizmat ko'rsatish tartibini o'rnatish;

- Personalni texnik xizmsat ko'rsatish va tovarni ta'mirlash bo'yicha, zaruriy xujjatlarni tayyorlash bo'yicha ishlarni yuritishga tayyorlash;
- Iste'molchilarni savdodan keyingi xizmat ko'rsatishni amalga oshirish uchun zarsr bo'lgan ehtiyot qismlar va instrumentlar bilan ta'minlashni tashkil etish;
- Tovar iste'molchilarini savdodan keyingi xizmat ko'rsatishini boshqarish (rejalashtirish, hisob, nazorat, motivatsiya, tartibga solish);
- Savdodan keyingi xizmat ko'rsatishni ta'minlash uchun zaruiy infratuzilmani tayyorlash;
- Tovarni yangi modelga almashtirish va eski modelni bekor qilish tizimini ishlab chiqish;

4. Iste'molchilarga axborot xizmat ko'rsatishi servisi tayyorlovchi va iste'molchilarga tovar, uning xizmat ko'rsatishi, jamg'arilishining uslublari va tamoyillari, texnik vositalari, axborotlarni qayta ishlash, saqlash va uzatish vositalari haqida taqdim etiladigan axborotlar majmuasidir.

5. Iste'molchilarga moliya-kredit xizmat ko'rsatishi servisi xarid to'lovi variantlari, iste'molchilarga taklif etiladigan chegirmalar va imtiyozlar tizimi yig'indisini o'z ichiga oladi.

10.2.Servis xizmat ko'rsatishining mezonlari (kriteriyalari).Tovarning servis xizmat ko'rsatishi sifatini baholash.

Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishining yuqorida ko'rib chiqilgan barcha ko'rinishlari uchun quyidagi kriteriyalar yagona hisoblanadi⁴⁷:

- A) nomenklatura va miqdor;
- B) sifat;
- V) vaqt;
- G) narx;
- D) servisni taqdim etish umidliligi.

Servis xizmat ko'rsatishining "Nomenklatura va sifat" kriteriyasi rasmiylashtirilgan xaridni xaridorlar rad etgan miqdori yoki xaridlarning umumiy massasida ba'zi bir xizmatlarni va tahlil etilayotgan davr uchun xizmatlarni xarakterlaydi. Kriteriyalar bahosi o'rtacha bozor ahamiyatiga ega bo'lgan sotuvchida kriteriyalarning nisbiy kattaligini qiyoslash yo'li bilan amalga oshiriladi. Masalan, servis xizmat ko'rsatishining birinchi ko'rinishi bo'yicha – iste'molchilik talabini qondirish servisi – bu kriteriyaning o'rtacha bozor ahamiyati tahlil qilinayotgan davrda rasmiylashtirilgan savdo hajmidan 3% rad etilganlarga teng, alohida sotuvchilarda esa – 4% ga. Demak, oxirigisi uchun servis sifatini yaxshilash va tovar raqobatbardoshligining boshqa omillarini yaxshilash yo'li bilan bu kriteriyani yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni qabul qilish zarur.

Servis sifatini oshirish iste'molchilar talablarini faktik qondirishning va tovar savdosi yo'li bilan tashkilot strategiyasini amalga oshirish shartlaridan biri hisoblanadi. Servis sifati ko'rsatkichlari tarkibini aniqlashni majmuali tarzda

⁴⁷Логистика: учебник/ под ред., Б.А. Аникина. 2-е изд., перераб., и доп.. – М.: ИНФРА-М, 2002.

iste'molchi nuqtai nazaridan ularni navbatma-navbat ko'rib chiqqan holda amalga oshirish mumkin.

Umumiy holatda aniq bozorda servis sifatining xususiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kirishi mumkin: 1) tovar reklamasining sifati (ishonchlilik, vijdonlilik) 2) iste'molchiga bepul texnik xizmat ko'rsatishning kafolatli muddati; 3) tovarni markalash va qadoqlash sifati; 4) tovarga yo'ldosh bo'ladigan xujjatlarni rasmiylashtirishning ishonchliligi va sifati, to'liqlik koeffitsienti; 5) savdo markasi va savdo markazining imidji; 6) savdo markazida iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning sifati; 7) tovarni foydalanishga yoki iste'mol qilishga tayrlashning mehnat sig'imi; 8) xaridorga savdodan keyingi xizmat ko'rsatish sifati va tovarni utillashtirish.

Aniq bozorda servis sifati ahamiyatliligiga ko'ra, tovar raqobatbardoshligi daraxtining birinchi darajasining to'rtinchi ko'rsatkichi hisoblanadi. Qolgan uch ko'rsatkichga quyidagilar tegishli bo'ladi: tovarning sifati yoki foydali samarasi, uning narxi, tovar xizmatining me'yoriy muddatida tovar ekspluatatsiyasi (foydalanish) doirasidagi xarajatlar. Tovar raqobatbardoshligi daraxti birinchi darajasining bu integral ko'rsatkichlarining ahamiyati, yuqorida aytilganidek, taxminan quyidagicha bo'lishi lozim: 4:3:2:1, ya'ni dastlab tovar sifatini oshirish lozim, keyin esa uning solishtirma narxini (foydali samara birligida) pasaytirish, servis sifatini oshirish, ekspluatatsion xarajatlarni pasaytirish lozim. Ob'ekt, texnologiya yoki uni tayyorlashni tashkil qilish konstruksiyasini takomillashtirish bo'yicha ko'pgina tashkiliy-texnik tadbirlar amaliyotida barcha to'rt ko'rsatkichga ta'sir o'tkaziladi. Evropa mamlakatlarida asosan oldindan aytib bo'lmaydigan katta o'zgarishlar tarkibida iste'molchining didi kiritilishi bekorga emas albatta.⁴⁸

10.3. Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish haqida.

Zamonaviy iste'molchilik siyosatining asosiy nizomlari BMT Bosh Assembliesi tomonidan qabul qilingan xalqaro darajada maxsus xujjatda – "Iste'molchilar manfaatlarini himoya qilish uchun boshqaruvchi tamoyillar"(1985 yil 9 apreldagi 39/248-sonli rezolyusiya) bayon etilgan. Mazkur tamoyillarga muvofiq, iste'molchining asosiy huquqlariga tovarlarning xavfsizligi huquqi, axborotlar, tovarlarni tanlash o'z manfaatlarini aks ettirish, zararni qoplash, iste'molchilik malakasi, shuningdek, sog'lom atrof-muhit huquqi kiradi.

O'zbekiston Respublikasida iste'molchilar huquqlarini himoya qilish harakati 1996 yil 26 aprelda O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi tomonidan "Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi qonuni qabul qilinganidan so'ng boshlandi. 1997 yilda O'zbekiston aholisini sifatsiz mahsulot va xizmatlardan himoya qilishga o'z ulushini qo'shish va o'z imkoniyatlarini bilashtirishga qaror qilgan bir qator hamfikrlar tashabbusi bilan poytaxtimizning Shayxontoxur tumanida Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish ijtimoiy harakati O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyati shaklida tashkil topdi va 1999 yili Respublika iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyati sifatida ro'yxatdan o'tdi. 2000 yil O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatining navbatdan tashqari II syesdida jamiyatga O'zbekiston Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari Federatsiyasi nomi berildi. O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish

⁴⁸ Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 263page

jamiyatlari Federatsiyasi va uning hududiy birlashmalari hamda tuman jamiyatlari O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2002 yil 28 noyabrda "Iste'molchilar huquqlarini himoya qilishda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish chora-tadbirlari to'g'risida"gi 414-qarori hamda 2010 yil 30 sentyabrda Adliya vazirligida 447-son bilan ro'yxatga olingan Federatsiyasining yangi tahrirdagi Ustavi asosida faoliyat yuritadi. Hozirgi kunga kelib, Federatsiya tizimida 14 ta hududiy birlashmalar, 193 ta tuman(shahar) jamiyatlari faoliyat yuritmoqda.

Davlat nazorati davlat standartlari asosida qabul qilingan belgilangan talablarga mahsulotning muvofiq kelishi majburiy tasdiqlash yo'li bilan, shuningdek, majburiy sertifikatlash va mahsulotni markalash yo'li bilan amalga oshiriladi. Majburiy tartibda sotilgan tovar sertifikatlangan va markalangan bo'lishi shart. Bunday mahsulot sotilishida belgilangan tartibda qayd etilgan, tayyorlovchilarni (sotuvchilar, ijrochilarni) uning me'yoriy xujjat talablariga muvofiqligini ta'minlashlariga undaydigan xujjatlarga ega bo'lishi lozim.

Iste'molchilar manfaatlari va huquqlari buzilganligi ustidan yuridik mas'uliyatning ko'rinishlarini sanab o'tamiz.

1. Jinoiy javobgarlik: jarima, mulkni konfisksatsiya qilish, ma'lum bir mansabni egallash huquqidan mahrum qilish, qamash, ozodlikdan mahrum qilish;

2. Fuqarolik-huquqiy javobgarlik: iste'molchi zararlari – mulkning yo'qolishi va zarar ko'rishi, shuningdek, olinmagan daromadlar;

3. Ma'muriy javobgarlik: sertifikatning amal qilishini to'xtatish, sertifikatlash organining akkreditlashtirish attestatini bekor qilish, jarima.

4. Intizomga oid javobgarlik: ogohlantirish, xayfsan e'lon qilish, qat'iy xayfsan berish, ishdan bo'shatish va xakozolar.

Mahsulotning xavfsizligi, ishlab chiqarish jarayonlari, foydalanish, saqlash, o'tkazish, sotish va bekor qilish (quyida - xavfsizlik) – bular holatlar bo'lib, ularda fuqarolar hayoti va sog'lig'iga, jismoniy va yuridik shaxslarning mulkiga, davlat yoki munitsipal mulkka, atrof-muhitga, o'simlik va hayvonlarning hayoti va sog'lig'iga zarar keltirish bilan bog'liq mumkin bo'lmagan risklar bo'lmaydi.

Muvofiqlik haqidagi deklaratsiya – muomalaga chiqarilayotgan mahsulotning texnik reglament talablariga mos kelishini tasdiqlovchi xujjat.

Texnik tartibga solish – mahsulotga, ishlab chiqarish jarayonlariga, foydalanishga, saqlashga, o'tkazishga, sotish va utillashtirishga majburiy talablarni belgilash, qo'llash va bajarish sohasida, shuningdek, ixtiyoriy ravishda mahsulotlar, ishlab chiqarish jarayonlari, foydalanish, saqlash, o'tkazish, sotish va utillashtirish talablarini belgilash va qo'llash, ishlarni bajarish yoki xizmat ko'rsatish sohalarida hamda mutsvofiqlikni aniqlash sohasida munosabatlarni huquqiy tartibga solishdir.

Risk – fuqarolarning hayoti va sog'lig'iga, jismoniy yoki yuridik shaxslarning mulkiga, davlat yoki munitsipal mulkka, atrof-muhitga yoki zarar salmog'ini hisobga olgan holda o'simlik va hayvonlarning hayoti yoki sog'lig'iga zarar etishi ehtimoli.

Standartlashtirish – mahsulotni ishlab chiqarish va muomalaga kiritish sohasida tartiblilikka erishishga, shuningdek, mahsulot, ish va xizmatlarning raqobatbardoshligini oshirishga yo'naltirilgan qoida va tavsiflardan ixtiyoriy ravishda ko'p marta foydalanish maqsadida muzkur tavsiflar va qoidalarni belgilash bo'yicha faoliyat.

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASINING QONUNI
ISTE’MOLCHILARNING HUQUQLARINI HIMOYA QILISH TO‘G‘RISIDA

(O‘zbekiston Respublikasi Oliy Majlisining Axborotnomasi, 1996 y., 5-6-son, 59-modda; 2002 y., 4-5-son, 74-modda; 2003 y., 5-son, 67-modda; O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2005 y., 51-son, 374-modda; 2006 y., 41-son, 405-modda; 2008 y., 14-15-son, 90-modda; 2010 y., 40-41-son, 343-modda; 2013 y., 41-son, 543-modda; 2014 y., 4-son, 45-modda)

1-modda. Ushbu Qonunda qo‘llaniladigan asosiy tushunchalar

Ushbu Qonunda quyidagi tushunchalar qo‘llaniladi:

iste’molchi — foyda chiqarib olish bilan bog‘liq bo‘lmagan holda shaxsiy iste’mol yoki boshqa maqsadlarda tovar sotib oluvchi, ish, xizmatga buyurtma beruvchi yoxud shu niyatda bo‘lgan fuqaro (jismoniy shaxs);

ishlab chiqaruvchi — iste’molchiga realizatsiya qilish uchun tovar ishlab chiqaradigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko‘rsatuvchi tadbirkor;

ijrochi — maishiy xizmat, uy-joy-kommunal, ta’mirlash-qurilish, transport xizmati va xizmat ko‘rsatishning boshqa sohalarida shartnoma bo‘yicha iste’molchi uchun ishlar bajaradigan yoki xizmatlar ko‘rsatadigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko‘rsatuvchi tadbirkor;

sotuvchi — oldi-sotdi shartnomasi bo‘yicha iste’molchiga tovar realizatsiya qiladigan korxona, tashkilot, muassasa yoki yakka tartibda faoliyat ko‘rsatuvchi tadbirkor;

(1-moddaning ikkinchi, uchinchi, to‘rtinchi va beshinchi xatboshilari O‘zbekiston Respublikasining 2002 yil 5 apreldagi 364-I-sonli [Qonuni](#) tahririda — Oliy Majlis Axborotnomasi, 2002 y., 4-5-son, 74-modda)

shartnoma — tovarni olish-sotishni amalga oshirishda, ishlar bajarish va xizmatlar ko‘rsatishda sifat, miqdor, muddat, narx va boshqa shartlar to‘g‘risida iste’molchi bilan sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) o‘rtasidagi og‘zaki yoki yozma kelishuv;

tovar — ishlab chiqaruvchi faoliyatining iste’molchiga shartnoma bo‘yicha sotish uchun mo‘ljallagan mahsuli, shu jumladan, import mahsuloti;

normativ hujjatlar — standartlar, ularga tenglashtirilgan boshqa hujjatlar (qurilish normalari va qoidalari, dori-darmonlar xususidagi davlat farmokopeyasi hamda muvaqqat farmokopeya qoidalari va boshqalar), texnik shartlar, texnik tavsiflar, retseptura va tovar (ish, xizmat) sifatiga va xavfsizligiga nisbatan belgilangan talablarni o‘z ichiga oluvchi boshqa hujjatlar;

tovar (ish, xizmat)ning xavfsizligi — tovarni iste’mol qilish, undan foydalanish, uni saqlash, tashish yoki utilizatsiya qilishning, shuningdek, ish yoki xizmat natijalaridan foydalanishning odatdagi sharoitlarida iste’molchining hayoti, sog‘lig‘i yoki mol-mulkiga va atrof-muhitga zarar etkazilishi ehtimoli bilan bog‘liq xavf xatarning yo‘qligi;

muvofiglik sertifikati — sertifikatlangan mahsulotning belgilangan talablarga muvofiqligini tasdiqlovchi hujjat;

tovar (ish, xizmat)ning nuqsoni — tovar (ish, xizmat)ning normativ hujjatlarning majburiy talablariga, shartnoma shartlariga yoxud tovar (ish, xizmat)ning sifatiga odatda qo'yiladigan talablarga nomuvofiqligi;

tovar (ish, xizmat)ning jiddiy nuqsoni — tovar (ish, xizmat)dan belgilangan maqsadda foydalanib bo'lmaydigan qilib qo'yadigan yoxud bartaraf etish uchun ko'p mehnat va vaqt sarflash talab qiladigan kamchilik;

kafolat muddati — tovardan (xizmatdan) foydalanishning (onlar hisobidagi) normativ muddati yoki tovar (xizmat)ning muayyan vazifani (necha soatda, nechta ish jarayonida, qancha kilometr masofani bosib o'tib va h.k.) bajarish vaqti tarzida belgilangan muddati bo'lib, bu muddat ichida ishlab chiqaruvchi (ijrochi), basharti tovarni ishlatish (xizmatdan foydalanish) qoidalariga rioya etilgan bo'lsa, tovarning (xizmatning) sifatiga nisbatan normativ hujjatlarda nazarda tutilgan talablar bajarilishini kafolatlaydi va ta'minlaydi;

xizmat muddati — tovardan foydalanishning belgilangan muddati bo'lib, u tamom bo'lgach, tovarning texnik holatidan qati nazar, undan foydalanish to'xtatilishi lozim;

yaroqlilik (saqlash) muddati — muayyan davr bo'lib, bu davrda tovar foydalanishga yaroqli bo'ladi va u tamom bo'lgach, tovar odamlar hayoti hamda sog'lig'i uchun xavf tug'dirishi mumkin;

kassa cheki — tovarning sotib olinganligini yoki ish (xizmat)ning haqi to'langanligini tasdiqlaydigan, tovar (ish, xizmat)ning bahosi, haq to'langan sana va kassa apparatining nomeri ko'rsatilgan hujjat;

tovar cheki — tovarning sotib olinganligini yoki ish (xizmat)ning haqi to'langanligini tasdiqlovchi, tovar (ish, xizmat)ning bahosi, haq to'langan sana hamda sotuvchining nomi va joylashgan manzili haqidagi ma'lumot ko'rsatilgan hujjat.

tovarni (ishni, xizmatni) iste'molchidan qaytarib olish — agar tovar (ish, xizmat) iste'molchi mulkiga aylangan yoki unga taklif etilgan bo'lsa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan amalga oshiriladigan, tovarning (ishning, xizmatning) xavfsizligi talablariga mos bo'lmagan tovarni (ishni, xizmatni) qaytarib olishga qaratilgan har qanday chora;

tovarni (ishni, xizmatni) muomaladan chiqarish — ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan amalga oshiriladigan, tovarning (ishning, xizmatning) xavfsizligi talablariga mos bo'lmagan tovarga (ishga, xizmatga) ofertani tugatish va bunga yo'l qo'ymaslikka qaratilgan har qanday chora;

(1-modda O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrdagi O'RQ-59-sonli [Qonuniga](#) muvofiq o'n sakkizinchi va o'n to'qqizinchi xatboshilar bilan to'ldirilgan — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

2-modda. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlari

Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonundan va boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir.

Qoraqalpog'iston Respublikasida iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish Qoraqalpog'iston Respublikasi qonun hujjatlari bilan ham tartibga solinadi.

Qonun hujjatlari ushbu Qonunda belgilangan iste'molchilarning huquqlarini cheklab qo'yishi, ularni himoya qilishning kafolatlarini kamaytirishi mumkin emas.

3-modda. **Xalqaro shartnomalar va bitimlar**

Agar O'zbekiston Respublikasi ishtirok etgan xalqaro shartnoma yoki bitimda iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma yoki bitim qoidalari qo'llaniladi.

4-modda. **Iste'molchilarning asosiy huquqlari**

Iste'molchilar quyidagi huquqlarga ega:

tovar (ish, xizmat) haqida, shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) haqida to'g'ri va to'liq ma'lumot olish;

tovar (ish, xizmat)ni erkin tanlash va uning tegishli darajada sifatli bo'lishi;

tovar (ish, xizmat)ning xavfsiz bo'lishi;

hayoti, sog'lig'i va mol-mulki uchun xavfli nuqsoni bo'lgan tovar (ish, xizmat), shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning g'ayriqonuniy harakati (harakatsizligi) tufayli etkazilgan moddiy ziyon, ma'naviy zararining to'liq hajmda qoplanishi;

buzilgan huquqlari yoki qonun bilan muhofaza etiladigan manfaatlari himoya qilinishini so'rab sudga, boshqa vakolatli davlat organlariga murojaat etish;

iste'molchilarning jamoat birlashmalarini tuzish.

Iste'molchilarning ijtimoiy himoyaga muhtojlar toifasiga kiritilgan ayrim guruhlar uchun qonun hujjatlari bilan savdo, maishiy xizmat va xizmat ko'rsatishning boshqa turlari bo'yicha imtiyozlar va afzalliklar belgilanishi mumkin.

5-modda. **Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi), savdo va xizmat ko'rsatish qoidalari to'g'risidagi ma'lumot**

Ishlab chiqaruvchi o'z korxonasining nomi va joylashgan (yuridik) manzili haqida iste'molchini xabardor qilishi shart. Bunday ma'lumot ishlab chiqarish markasi yoki tovar belgisida ko'rsatilgan bo'lishi yoxud boshqa usulda taqdim etilishi lozim.

Sotuvchi (ijrochi) o'z tashkilotining firma nomi, uning joylashgan (yuridik) manzili va ish tartibini iste'molchilarga ma'lum qilishi shart. Bunday ma'lumot lavhada aks ettirilishi lozim.

Ushbu moddaning [ikkinchi qismida](#) nazarda tutilgan ma'lumot savdo va xizmat ko'rsatish muvaqqat binolar, yarmarkalar, ko'chma do'konchalar orqali amalga oshirilgan yoki savdo va xizmat ko'rsatish sotuvchi (ijrochi)ning doimiy joylashgan manzilidan tashqarida amalga oshirilgan boshqa hollarda ham iste'molchilar e'tiboriga etkazilishi kerak.

Sotuvchi (ijrochi) iste'molchiga tovarlar savdosi, maishiy va boshqa turdagi xizmat ko'rsatishning qoidalari to'g'risida to'liq ma'lumot berishi shart.

6-modda. **Tovar (ish, xizmat)lar to'g'risidagi ma'lumot**

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) iste'molchiga o'zi realizatsiya qilayotgan tovar (ish, xizmat)lar haqida o'z vaqtida zarur, to'g'ri va tushunarli ma'lumot berishi shart.

Tovar (ish, xizmat) haqidagi ma'lumotda quyidagilar ko'rsatilishi shart:

tovar (ish, xizmat) majburiy talablariga muvofiq kelishi shart bo'lgan normativ hujjatning nomi;

tovar (ish, xizmat)ning asosiy iste'mol xususiyatlari, shu jumladan, o'ziga xos xususiyatlari ro'yxati;

bahosi (tarifi) va sotib olish shartlari;

(6-modda ikkinchi qismining to'rtinchi xatboshisi O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrdagi O'RQ-59-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

ayrim turdagi tovarlarning ishlab chiqarilgan sanasi;

ishlab chiqaruvchi (ijrochi)ning kafillik majburiyatlari;

tovardan samarali va xavfsiz foydalanish qoidalari hamda shartlari;

tovarning xizmat (yaroqlilik) muddati va ushbu muddat tugaganidan keyin iste'molchi nima ishlar qilishi zarurligi, shuningdek bunday ishlarni bajarmaslik natijasida kelib chiqishi mumkin bo'lgan oqibatlar to'g'risidagi ma'lumotlar;

ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning nomi va mulkchilik shakli, ro'yxatga olish va litsenziya guvohnomasining nomeri;

ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning hamda ular iste'molchidan da'vo qabul qilishga vakolat bergan, shuningdek, ta'mirlashlarini bajaradigan va texnikaviy xizmat ko'rsatadigan korxonalarning manzillari;

tovarlarni saqlash, xavfsiz utilizatsiya qilish usullari hamda qoidalari.

teatr-konsert tadbirlari o'tkazilayotganda fonogrammadan foydalanish to'g'risidagi axborot.

(6-modda ikkinchi qismining o'n ikkinchi xatboshisi O'zbekiston Respublikasining 2002 yil 5 apreldagi 364-II-sonli [Qonuniga](#) muvofiq kiritilgan — Oliy Majlis Axborotnomasi, 2002 y., 4-5-son, 74-modda)

Sertifikatlanishi shart bo'lgan tovar haqida iste'molchiga uning sertifikatlanganligi to'g'risida ma'lumot taqdim etilishi lozim.

Tovar (ish, xizmat) haqidagi zarur axborotning yo'qligi bunday tovar (ish, xizmat)ni realizatsiya qilish ma'lumot berilgunga qadar tegishli davlat boshqaruvi organining ko'rsatmasi bo'yicha to'xtatib turilishiga sabab bo'ladi.

7-modda. Tovar (ish, xizmat) haqida noto'g'ri ma'lumot berilgan taqdirda iste'molchining huquqlari

Agar tovar (ish, xizmat) haqida noto'g'ri yoki etarli darajada to'liq bo'lmagan ma'lumot berilganligi:

zarur iste'mol xossalariga ega bo'lmagan tovar (ish, xizmat) sotib olinishiga sabab bo'lsa, iste'molchi shartnomani bekor qilishga va o'ziga etkazilgan zararining qoplanishini talab qilishga haqlidir;

sotib olingan tovar (ish, xizmat)dan ko'zlangan maqsadda foydalana olmaslikka sabab bo'lsa, iste'molchi tegishli ma'lumot oqilona qisqa (ko'pi bilan uch kunlik) muddatda berilishini talab qilishga haqlidir. Agar ma'lumot aytilgan muddatda berilmasa, iste'molchi shartnomani bekor qilib, zararining qoplanishini talab qilishga haqlidir;

iste'molchining hayotiga, sog'lig'iga yoxud mol-mulkiga zarar etkazilishiga sabab bo'lsa, u ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) oldiga qonun hujjatlarida nazarda tutilgan talablarni qo'yishga haqlidir.

Iste'molchining tovar (ish, xizmat) haqidagi noto'g'ri yoki etarli darajada to'liq bo'lmagan ma'lumot tufayli etkazilgan zararni qoplash to'g'risidagi talablari sotib olingan tovar (ish, xizmat)ning xossalari va jihatlari haqida iste'molchi maxsus bilimga ega emas degan taxminga asoslanib qarab chiqiladi.

Noto'g'ri reklama oqibatida sotib olingan tovar (ish, xizmat) tufayli iste'molchiga etkazilgan zarar ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan to'liq hajmda qoplanishi lozim.

8-modda. Iste'molchining savdo va boshqa xizmat ko'rsatish turlari sohasida shartnoma tuzish hamda sotib olinayotgan tovar (ish, xizmat) sifatini tekshirish huquqi

Iste'molchi shartnoma tuzish yo'li bilan tovarni (ish xizmat)ni erkin sotib olish huquqiga ega bo'lib, bu shartnomaga ko'ra sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) iste'molchiga muayyan miqdordagi va maqbul sifatli tovarni mulk qilib topshirish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) majburiyatini, iste'molchi esa, shartlashilgan pulni to'lash majburiyatini o'z zimmlariga oladilar.

Narxnoma bilan qo'yilgan tovarlar hamda tovar (ish, xizmatlar) haqida keluvchilar e'tiboriga havola etiladigan ma'lumot tegishli shartnomani tuzish uchun taklif deb hisoblanadi.

Tomonlar o'rtasida shartnoma narsasi, miqdor, narx va boshqa muhim shartlar to'g'risida kelishuvga erishilsa, iste'molchi bilan ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) o'rtasida shartnoma tuzilgan hisoblanadi.

Tuzilgan zahoti bajariladigan shartnoma, qoida tariqasida, og'zaki shaklda tuziladi, qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan hollar bundan mustasno. Tuzilgan vaqtdan boshqa paytda (oldindan beriladigan buyurtmalar bo'yicha, jo'natma savdoda va boshqa hollarda) bajariladigan shartnoma yozma shaklda tuziladi.

Iste'molchi sotib olingan tovar (ish, xizmat) sifatini, butligini, vazni va narxini tekshirish huquqiga ega, sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) esa, nazorat-o'lchov asboblari, narxga doir hujjatlarni taqdim etishi, tovarni ishlatib ko'rsatishi, undan xavfsiz va to'g'ri foydalanishni o'rgatishi, zarurat bo'lsa, tovarni ekspertizaga yuborishi shart.

9-modda. Oldi-sotdi shartnomalarining ayrim turlari to'g'risidagi qoidalar

Oldi-sotdi shartnomalarining ayrim turlari to'g'risidagi qoidalar, shuningdek, ayrim turdagi tovarlarni (ishlarni, xizmatlarni) realizatsiya qilish qoidalari O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan tasdiqlanadi.

(9-moddaning matni O'zbekiston Respublikasining 2002 yil 5 apreldagi 364-II-sonli [Qonuni](#) tahririda — Oliy Majlis Axborotnomasi, 2002 y., 4-5-son, 74-modda)

10-modda. Tovar (ish, xizmat)lar uchun haq to'lash shakli hamda tartibi

Tovar (ish, xizmat)lar uchun haq to'lash shakli hamda tartibi iste'molchi bilan sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) o'rtasidagi kelishuvga binoan belgilanadi. Tovarlarini kreditga sotish O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan tasdiqlanadigan tovarlarini kreditga sotish qoidalari bilan belgilanadigan tartibda amalga oshiriladi.

Oldi-sotdi amalga oshirilganda iste'molchiga kassa yoki tovar cheki beriladi. Tovarini kassa yoki tovar chekini bermasdan sotish taqiqlanadi.

11-modda. **Ishlab chiqaruvchi (ijrochi)ning kafillik majburiyatlari**

Uzoq muddat foydalaniladigan barcha turdagi tovarlar va xizmatlarga ishlab chiqaruvchi (ijrochi) kafolat muddati belgilashi lozim. Kafolat muddati tovar iste'molchiga sotilgan yoki xizmat ko'rsatilgan kundan boshlab hisoblanadi. Agar tovar sotilgan kunni aniqlashning imkoni bo'lmasa, bu muddat tovar ishlab chiqarilgan kundan boshlab hisoblanadi.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi) kafolat muddati mobaynida tovar (xizmat)ning, shu jumladan, butlovchi buyumlarning normal ishlashini (qo'llanilishini, ulardan foydalanilishini) ta'minlashi shart.

Butlovchi buyumlarning kafolat muddati, agar qonun hujjatlarida boshqacha qoida belgilanmagan bo'lsa, asosiy buyumning kafolat muddatidan kam bo'lmasligi lozim.

Kafolat muddati tovar (xizmat)ning pasportida yoki tovarni sotish yoxud xizmat ko'rsatish paytida tovar bilan birgalikda iste'molchiga beriladigan boshqa hujjatda ko'rsatiladi.

Ishlab chiqaruvchi tovardan kafolat muddati va xizmat muddati mobaynida foydalanish imkoniyatini ta'minlashi, tovarning ta'mirlanishini va unga texnik xizmat ko'rsatilishini tashkil etishi, tovarni ishlab chiqarish muddati mobaynida hamda u ishlab chiqarishdan olib tashlanganidan keyin tovarning xizmat muddati mobaynida, bunday muddat bo'lmagan taqdirda esa, tovar ishlab chiqarishdan olib tashlangan paytdan e'tiboran o'n yil mobaynida etarli hajmda va turda ehtiyot qismlari ishlab chiqarishi hamda savdo va ta'mirlash tashkilotlariga etkazib berishi shart.

Dori-darmon, oziq-ovqat va maishiy kimyo tovarlarida ularning ishlab chiqarilgan sanasi, yaroqlilik muddati hamda ularni saqlash shartlari ko'rsatilgan bo'lishi lozim. Sotuvchilarga ishlab chiqarilgan sanasi va yaroqlilik muddati ko'rsatilmagan yoki yaroqlilik muddati o'tgan tovarlarni qabul qilish hamda realizatsiya qilish man etiladi.

(11-moddaning oltinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2008 yil 9 apreldagi O'RQ-147-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2008 y., 14-15-son, 90-modda)

12-modda. **Iste'molchining tovar (ish, xizmat) xavfsiz bo'lishiga talab qo'yish huquqi**

Iste'molchi o'zi sotib olgan tovar (ish, xizmat) sanitariya-gigiena, shu jumladan, radiologiya, epidemiyaga qarshi talablarga va amaldagi boshqa normalar hamda qoidalarga rioya etgan holda ishlab chiqarilgan yoki bajarilgan bo'lishiga va uning hayoti, sog'lig'i, atrof-muhit uchun xavfsiz bo'lishiga, shuningdek, uning mol-mulkiga zarar etkazmasligiga kafolat berilishini talab qilish huquqiga ega.

Tovar (ish, xizmat)ning iste'molchilar hayoti, sog'lig'i, mol-mulki va atrof-muhit uchun xavfsiz bo'lishiga doir talablar qonun hujjatlari bilan belgilanadi.

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tovar (ish, xizmat)ning xizmat muddati yoki yaroqlilik muddati mobaynida, agar bunday muddat belgilanmagan bo'lsa, tovar iste'molchiga sotilgan (ish bajarilgan) dan e'tiboran o'n yil mobaynida uning xavfsiz bo'lishini ta'minlashi shart.

Iste'molchilarning hayoti, sog'lig'i, mol-mulki hamda atrof-muhit uchun xavf tug'diruvchi tovar ishlab chiqarganlik (ish bajarganlik, xizmat ko'rsatganlik) uchun qonun hujjatlariga muvofiq:

ishlab chiqaruvchi (ijrochi);

normativ hujjatlarni tasdiqlagan organ;

muvofiqlik sertifikatini bergan organ;

sog'liqni saqlash, tabiatni muhofaza qilish, veterinariya xizmati organlari yoki xavfli tovar (ish, xizmat)ni ishlab chiqarish yoxud realizatsiya qilishga ruxsat bergan boshqa organlar javobgar bo'ladi.

Tovar (ish, xizmat)ning xavfsiz bo'lishi ta'minlanmaganligi oqibatida iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkiga etkazilgan zarar ushbu Qonunning [20-moddasiga](#) muvofiq qoplanishi lozim.

Agar tovar (ish, xizmat)dan xavfsiz foydalanish yoki uni shu tarzda tashish va saqlash uchun maxsus qoidalarga rioya etish zarur bo'lsa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi) bunday qoidalarni ishlab chiqishi, sotuvchi (ijrochi) esa, ularni iste'molchilar e'tiboriga etkazishi shart.

Agar tovardan foydalanish, uni saqlash, tashish yoki utilizatsiya qilish, ish (xizmat) natijalari iste'molchining hayoti, sog'lig'i, mol-mulkiga yoki atrof-muhitga zarar etkazayotganligi yoxud zarar etkazishi mumkinligi aniqlansa, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) zarar keltiruvchi sabablar bartaraf etilgunga qadar ularni ishlab chiqarishni (bajarishni, uni realizatsiya qilishni) darhol to'xtatishi, muomaladan chiqarish va iste'molchilardan qaytarib olish choralari ko'rishi shart.

Zarar etkazilishining sabablarini bartaraf etish mumkin bo'lmagan taqdirda, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) bunday tovarni ishlab chiqarishdan olib tashlashi, ishni bajarish va xizmat ko'rsatishni tugatishi shart, bunda davolashga, oziq-ovqatga mo'ljallangan tovarlar va maishiy kimyo tovarlari sotuvchi yoki ishlab chiqaruvchi tomonidan utilizatsiya qilinishi shart. Bu majburiyatlar sotuvchi yoki ishlab chiqaruvchi (ijrochi) tomonidan bajarilmagan taqdirda, tovarni ishlab chiqarishdan olib tashlash, ishni bajarish va xizmat ko'rsatishni to'xtatish, ularni muomaladan chiqarish va iste'molchilardan qaytarib olish tovarning (ishning, xizmatning) xavfsiz bo'lishi va sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlari ko'rsatmasiga binoan amalga oshiriladi.

(12-moddaning sakkizinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrdagi O'RQ-59-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

Iste'molchining hayoti, sog'lig'i va mol-mulkiga hamda atrof-muhit uchun xavfli bo'lgan tovarlarning partiyalarini muomaladan chiqarish, ishlarni bajarishni va xizmatlar ko'rsatishni taqiqlab qo'yish tartibi O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilanadi.

Tovarni qaytarib olish, ishni bajarishni va xizmat ko'rsatishni taqiqlab qo'yish munosabati bilan iste'molchiga etkazilgan zarar ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) tomonidan to'liq hajmda qoplanishi lozim.

Agar ishlab chiqaruvchi (sotuvchi) xavfli xossalarga ega bo'lgan tovarni qaytarib olish yuzasidan barcha zarur choralarni ko'rgan bo'lsa, u iste'molchi mazkur

tovardan foydalanishni davom ettiraverishi tufayli etkazilgan zarar uchun javobgarlikdan ozod qilinadi.

13-modda. **Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilganda uning huquqlari**

Nuqsonli tovar sotilganda iste'molchi, agar bu hol shartnoma tuzish paytida aytib o'tilmagan bo'lsa, o'z xohishiga qarab quyidagilardan birini talab qilishga haqli:

- ✓ tovarni ayni shunday markali (modelli, artikulli) maqbul sifatli tovarga almashtirib berish;
- ✓ tovarni boshqa markali (modelli, artikulli) shunday tovarga almashtirib, uning xarid narxini tegishincha qayta hisob-kitob qilish;
- ✓ tovarning nuqsonlarini bepul bartaraf etish yoki iste'molchining yoxud uchinchi shaxsning nuqsonlarni bartaraf etishga qilgan xarajatlarini qoplash;
- ✓ xarid narxini nuqsonga mutanosib ravishda kamaytirish;
- ✓ shartnomani bekor qilib, ko'rilgan zararni qoplash.
- ✓ Agar nuqsonlar:
- ✓ tovarning kafolat muddati yoxud yaroqlilik muddati mobaynida;
- ✓ kafolat muddati va yaroqlilik muddati belgilanmagan tovarlar bo'yicha olti oy mobaynida;
- ✓ ko'chmas mulk iste'molchiga o'tkazilgan kundan e'tiboran ikki yil mobaynida, agar shartnomada bundan uzoqroq muddat nazarda tutilmagan bo'lsa;
- ✓ mavsumiy tovarlar uchun O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilangan muddat mobaynida aniqlangan bo'lsa, iste'molchi mazkur huquqlarini ro'yobga chiqarishi mumkin.

Iste'molchi o'ziga sotilgan to'plamlar, garniturlar, komplektlar va komplekslarning mustaqil tarkibiy qismi bo'lgan va mustaqil narxga ega bo'lgan buyumlarda nuqsonlar borligini aniqlagan taqdirda, butun to'plam, garnitur, komplekt va kompleksga nisbatan ham, ularning nuqsonlari bor mustaqil tarkibiy qismlariga nisbatan ham ushbu moddaning [birinchi qismida](#) nazarda tutilgan talablarni qo'yishga haqlidir.

Ushbu moddaning [birinchi qismida](#) bayon etilgan talablarni iste'molchi sotuvchiga qo'yadi.

Iste'molchining talablari u kassa yoki tovar chekini, kafolat muddati belgilangan tovarlar bo'yicha esa, tegishlicha rasmiylashtirilgan texnik pasport yoki uning o'rnini bosuvchi boshqa hujjatga taqdim etgan taqdirda ko'rib chiqiladi.

Iste'molchining texnik pasportni yo'qotib qo'ygan taqdirda, uni qayta tiklash qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi.

Tovarda aniqlangan nuqsonlar ishlab chiqaruvchi tomonidan bartaraf etiladi. Ishlab chiqaruvchi bilan sotuvchining o'zaro munosabatlari shartnoma bilan tartibga solinadi.

14-modda. **Nuqsonli tovarni almashtirib berish tartibi**

Iste'molchi tovarning ishlab chiqarilishiga, tuzilishiga, tarkibiga doir kamchiliklarni yoki boshqa nuqsonlarni aniqlagan taqdirda sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) uni ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovarga etti kunlik muddatda, tovar sifatini sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) tomonidan qo'shimcha

ravishda tekshirish zarur bo'lganida esa, iste'molchi talab qo'ygan paytdan e'tiboran yigirma kun ichida almashtirib berishi shart.

(14-moddaning birinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrda O'RQ-59-sonli Qonuni tahririda — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

Ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovar bo'lmagan taqdirda, iste'molchining almashtirib berish xususidagi talabi da'vo qilingan paytdan e'tiboran bir oy ichida qondirilishi kerak. Cho'l va olis joylarda, tovarlar vaqti-vaqti bilan olib boriladigan joylarda iste'molchining bunday talabi ushbu joylarga navbatdagi tovar etkazib berish uchun ketadigan muddat ichida, lekin ikki oydan kechiktirmay qondirilishi lozim.

Ana shu muddatlarning o'tkazib yuborilgan har bir kuni uchun sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchiga almashtirilgan tovarni berish bilan bir vaqtda tovar bahosining bir foizi miqdorida neustoyka (penya) to'laydi.

Iste'molchining roziligi bilan sotuvchi nuqsonli tovarni boshqa markali (modelli, artikulli) shunday tovarga almashtirib berib, xarid narxini tegishincha qayta hisob-kitob qilishi shart.

15-modda. **Tovar nuqsonlarini bepul bartaraf etish tartibi**

Tovarda kafolat muddatida topilgan nuqsonlarni sotuvchi iste'molchi tegishli talab qo'ygan paytdan e'tiboran yigirma kun ichida, ishlab chiqaruvchi esa, o'n kun ichida bepul bartaraf etishi lozim.

Iste'molchi kafolat muddati tugaganidan keyin tovarning nuqsonlarini bepul bartaraf etish to'g'risida ishlab chiqaruvchiga talab qo'yishga haqli. Bunday talab, basharti tovarda ishlab chiqaruvchining aybi bilan yo'l qo'yilgan jiddiy nuqsonlar aniqlangan bo'lsa, belgilangan xizmat muddati mobaynida, agar xizmat muddati belgilanmagan bo'lsa, o'n yil mobaynida qo'yilishi mumkin.

Uzoq muddat davomida foydalaniladigan tovarni ta'mirlashga ketadigan vaqtda foydalanib turish uchun iste'molchining talabiga binoan nuqsonli tovar qaytarib berilganidan keyin uch kun ichida unga ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovar berib turiladi (sotuvchining hisobidan uning o'zi yoki vakili eltib beradi). Buning uchun ishlab chiqaruvchi sotuvchi bilan birgalikda shartnoma asosida tovarlarning almashuv fondini nazarda tutishlari shart. Mazkur talablar tatbiq etilmaydigan uzoq muddat davomida foydalaniladigan tovarlar ro'yxatini O'zbekiston Respublikasi Hukumati belgilaydi.

Tovardagi nuqsonlarni bartaraf etish xususida talab qo'yilgan taqdirda, undan foydalanishning kafolat muddati iste'molchining tovardan foydalana olmagan davrga teng muddatga uzaytiriladi. Mazkur muddat iste'molchi nuqsonlarni bartaraf etish talabi bilan murojaat etgan kundan e'tiboran hisoblana boshlaydi.

Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchining ta'mirlashga ketadigan vaqtda foydalanish uchun shunday tovarni berib turish haqidagi talabini bajarish kechiktirilgan har bir kun uchun, shuningdek, nuqsonlarni bartaraf etishning shartnomadan kelib chiqadigan muddatlaridan ortiq kechiktirilgan har bir kun uchun tovar narxining bir foizi miqdorida iste'molchiga neustoyka (penya) to'laydi.

16-modda. Iste'molchining nuqsonli tovarning xarid narxini nuqsonga mutanosib ravishda kamaytirishni yoki shartnomani bekor qilishni talab qilish huquqi

Agar sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) iste'molchining tovarni almashtirib berish yoki undagi nuqsonlarni bartaraf etish haqidagi talablarini bajarmagan bo'lsa, iste'molchi tovarning xarid narxini nuqsonga mutanosib ravishda kamaytirishni yoki shartnomani bekor qilib etkazilgan ziyon va ma'naviy zararni ushbu Qonunning [20](#) va [22-moddalariga](#) muvofiq qoplashni talab qilishga haqli.

17-modda. Iste'molchiga nuqsonli tovar sotilgan taqdirda u bilan hisob-kitob qilish

Nuqsonli tovar ayni shunday markali (modelli, artikulli) tovarga almashtirib berilgan vaqtda tovarning narxi o'zgargan bo'lsa, qayta hisob-kitob qilinmaydi.

Nuqsonli tovar boshqa markali (modelli, artikulli) tovarga almashtirib berilayotganda, agar almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narxi uning o'rniga berilayotgan tovar narxidan past bo'lsa, iste'molchi narxlardagi farqni qo'shimcha ravishda to'lashi lozim, almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narxi uning o'rniga berilayotgan tovar narxidan yuqori bo'lsa, iste'molchiga narxlardagi farq qaytariladi. Bunday hisob-kitob chog'ida almashtirilishi kerak bo'lgan tovar narxi oshgan taqdirda, uning talab qo'yilgan paytdagi narxi, narxi pasaygan taqdirda esa, xarid qilingan paytdagi narxi qo'llaniladi.

SHartnoma bekor qilinayotganda tovar narxi oshgan bo'lsa, iste'molchi bilan hisob-kitob tovarning tegishli talab qo'yilgan paytdagi qiymatiga qarab, narxi pasaygan taqdirda esa, xarid qilingan paytdagi qiymatiga qarab amalga oshiriladi.

Tovar iste'molchilarga kreditga sotilgan bo'lsa, shartnoma bekor qilingan taqdirda, pul summasi tovar qaytarilayotgan paytga qadar uzilgan kredit miqdorida qaytarib beriladi, shuningdek, kredit berganlik haqi to'lanadi.

Hajmi katta yoki vazni besh kilogrammdan ziyod tovarni ta'mirlash, narxini tushirish, almashtirish uchun eltish va iste'molchiga qaytarib keltirib berish sotuvchining (ishlab chiqaruvchining) kuchi bilan va uning hisobidan amalga oshiriladi. Ushbu majburiyat bajarilmagan taqdirda tovarni eltish va qaytarib olib kelish iste'molchi tomonidan amalga oshirilishi mumkin Bunda iste'molchining tovarni eltish va qaytarib olib ketish bilan bog'liq xarajatlarini sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) qoplashi shart.

18-modda. Iste'molchining maqbul sifatli tovarni almashtirib olish huquqi

Iste'molchi maqbul sifatli nooziq-ovqat tovarini xarid qilgan kunidan e'tiboran o'n kun ichida ushbu tovar sotib olingan joydagi sotuvchidan uni ayni shunday tovarga almashtirib olishga bunday tovar sotuvda bo'lmasa, pulini qaytarib olishga haqli.

Almashtirib olish tartibi va almashtirib berilmaydigan tovarlar ro'yxati O'zbekiston Respublikasi Hukumati tasdiqlaydigan qoidalar bilan belgilanadi.

19-modda. Ishni bajarish, xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnoma shartlari buzilgan taqdirda iste'molchining huquqlari

Ijrochi ayrim turdagi ishlarni bajarish (xizmatlar ko'rsatish) qoidalarida yoki shartnomada belgilangan muddatda, hajmda va sifatda ishni bajarishi (xizmat ko'rsatishi) shart.

Ishni bajarish (xizmat ko'rsatish) muddati ish bajarilishi (xizmat ko'rsatilishi) lozim bo'lgan sanaga (davrga), shuningdek, ijrochi ishni bajarishga (xizmat ko'rsatishga) kirishishi lozim bo'lgan sanaga (davrga) qarab belgilanishi mumkin. Agar ish bajarish xizmat ko'rsatish shartnomaning amal qilish muddati davomida qismlarga bo'lib-bo'lib ado etiladigan bo'lsa (vaqtli matbuotni etkazib berish, texnik xizmat ko'rsatish va boshqalar), ishlar bajarish (xizmatlar ko'rsatish)ning bosqichma-bosqich muddatlari (davrlari) nazarda tutilishi kerak.

Agar ijrochi shartnomani ijro etishga o'z vaqtida kirishmasa yoki shartnomaning belgilangan muddatda bajarilmasligi ayon bo'lib qolsa, iste'molchi ishni bajarish, xizmat ko'rsatish to'g'risidagi shartnomadan voz kechishga va etkazilgan zararining qoplanishini talab qilishga haqli.

Agar ijrochi shartnoma shartlarini ish (xizmat)ni yomonlashtirgan darajada jiddiy buzgan bo'lsa, yoxud ishda (xizmatda) boshqa jiddiy nuqsonlarga yo'l qo'ygan bo'lsa, iste'molchi o'z xohishiga ko'ra nuqsonlar bepul bartaraf etilishini, bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) bahosi nuqsonlarga mutanosib ravishda kamaytirilishini, xuddi shunday sifatli shu xildagi materialdan boshqa buyum bepul tayyorlab berilishini yoxud ishning takroran bajarilishini yoki shartnoma bekor qilinib, ko'rilgan zarar to'liq qoplanishini talab qilishga haqli.

Iste'molchi ushbu moddaning [to'rtinchi qismida](#) ko'rsatilgan huquqlarni:

ishni (xizmatni) qabul qilib olish vaqtida yoki uning bajarilishi jarayonida nuqsonlar aniqlangan taqdirda;

kafolat muddati davomida, kafolat muddati bo'lmagan taqdirda esa, ish (xizmat) qabul qilib olingan kundan e'tiboran olti oy davomida;

import yoki boshqa ko'chmas mulkda nuqsonlar aniqlangan kundan e'tiboran ikki yil davomida ro'yobga chiqarishi mumkin.

Ish bajarish (xizmat ko'rsatish) jarayonida aniqlangan nuqsonlarni bartaraf etish muddatlari shartnomada belgilab qo'yiladi. Bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat)dagi nuqsonlar, agar shartnomada birmuncha qisqaroq muddat belgilanmagan bo'lsa, iste'molchi talab qilgan kundan e'tiboran yigirma kun ichida ijrochi tomonidan bartaraf etilishi kerak. Nuqsonlar belgilangan muddatda bartaraf etilmagan, shuningdek, ish bajarishni (xizmat ko'rsatishni) boshlash va tugallash kechiktirilgan taqdirda, ijrochi iste'molchi har bir kechiktirilgan kun, soat (agar muddat soatlarda belgilangan bo'lsa) uchun ish (xizmat) qiymatining yoki buyurtma qiymatini (agar uning qiymati alohida belgilanmagan bo'lsa) bir foizi miqdorida neustoyka (penya) to'laydi.

Iste'molchi undirib olgan neustoyka (penya) summasi ish bajarish (xizmat ko'rsatish)ning alohida turi bahosidan yoki buyurtmaning umumiy bahosidan ortiq bo'lishi mumkin emas.

Bajarilgan ishdagi nuqsonlarni bartaraf etish kechiktirilganligi uchun ijrochi to'lagan neustoyka (penya) qoplanishi lozim bo'lgan zarar hisobiga kirmaydi.

Ijrochining majburiyatni umuman yoki lozim darajada bajarilmaganlik uchun neustoyka (penya) to'lashi va zararni qoplashi uni majburiyatni asl holida bajarishdan ozod etmaydi.

Iste'molchidan qabul qilib olingan ashyo (material) yo'qolgan, ishdan chiqqan, unga putur etgan taqdirda yoki iste'molchining materialidan foydalanib bajarilgan ishda jiddiy nuqsonlar bo'lsa yo u buzib bajarilgan taqdirda ijrochi iste'molchiga aynan o'xshash sifatli ashyoni qaytarishi (o'zining aynan o'xshash sifatli materialidan ish bajarishi yoki xizmat ko'rsatishi), buning imkoniyati bo'lmagan taqdirda esa, ashyoning (materialning) talab qo'yilgan paytdagi qiymatini ikki baravar qilib to'lashi shart.

Ijrochi tomonidan ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatish uchun qabul qilib olinayotgan ashyo (material) qiymati shartnoma tuzish paytida tomonlarning kelishuviga muvofiq belgilanadi.

Ishda (xizmatda) jiddiy nuqsonlar mavjud bo'lganida yoki shartnoma talablari jiddiy buzilganida, shuningdek, ashyo (material) yo'qolgan, ishdan chiqqan, unga putur etgan taqdirda iste'molchi bilan hisob-kitob ishning (xizmatning) yoki materialning shartnomani bekor qilish paytidan oshgan narxini hisobga olgan holda amalga oshiriladi.

Sifatsiz bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) tufayli iste'molchiga etkazilgan zarar uchun ijrochi ushbu Qonunning [20, 22, 27, 29-moddalariga](#) muvofiq javobgar bo'ladi.

Ishlar bajarish va xizmatlar ko'rsatish to'g'risida tuzilgan shartnomalar bo'yicha iste'molchilar bilan ijrochi o'rtasidagi munosabatlarning o'z mohiyatiga ko'ra ushbu moddaga mos kelmaydigan xususiyatlari, shuningdek, shartnomalarning umuman yoki lozim darajada ijro etilmaganligi tufayli kelib chiqadigan oqibatlar bunday shartnomalarning alohida turlari to'g'risida [qonun hujjatlarida](#) belgilab qo'yiladigan qoidalar bilan aniqlanadi.

20-modda. Tovar (ish, xizmat)ning nuqsonlari tufayli etkazilgan zarar uchun mulkiy javobgarlik

Tovar (ish, xizmat)ning tuzilishiga, ishlab chiqarilishiga, tarkibiga bog'liq bo'lgan va boshqa nuqsonlari, shuningdek iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkining xavfsizligini ta'min eta olmaydigan materiallar, uskunalar, asbob-anjomlar, moslamalar yoki boshqa vositalar qo'llanilishi oqibatida iste'molchining hayotiga, sog'lig'i yoki mol-mulkiga etkazilgan zarar sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) tomonidan qoplanishi lozim.

Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) bilan shartnoma munosabatlariga kirishgan-kirishmaganidan qat'i nazar, har qanday iste'molchi tovar (ish, xizmat)ning nuqsoni tufayli etkazilgan zarar qoplanishini talab qilish huquqiga ega.

Iste'molchining hayoti, sog'lig'i yoki mol-mulkiga etkazilgan zarar, agar u normativ hujjatlarda nazarda tutilgan tovarning xizmat (yaroqlilik) muddati mobaynida, bunday muddat belgilanmagan taqdirda esa, tovar ishlab chiqarilgan (ish, xizmat qabul qilingan) paytdan e'tiboran o'n yil mobaynida yuzaga kelgan bo'lsa, qoplanishi lozim.

Sotuvchi (ishlab chiqaruvchi, ijrochi) zarar bartaraf qilib bo'lmaydigan kuch yoki foydalanish, saqlash yoxud tashishning belgilangan qoidalari iste'molchi tomonidan buzilishi tufayli etkazilganligini isbotlasa, u javobgarlikdan ozod qilinadi.

21-modda. SHartnomaning iste'molchi huquqlarini cheklab qo'yadigan shartlari haqiqiy emasligi

SHartnomaning iste'molchi huquqlarini cheklab qo'yadigan va qonun hujjatlariga zid bo'lgan talablari haqiqiy emas deb hisoblanadi. Agar ularni qo'llanishi natijasida iste'molchiga zarar etkazilgan bo'lsa, bu zarar ishlab chiqaruvchi (sotuvchi, ijrochi) tomonidan qoplanishi lozim.

Sotuvchi (ijrochi) iste'molchini haq evaziga qo'shimcha tovarlar sotib olishga yoki qo'shimcha xizmatlardan foydalanishga qistashga, shuningdek ko'rsatilmagan xizmatlar uchun haq olishga haqli emas.

(21-moddaning ikkinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2008 yil 9 apreldagi O'RQ-147-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2008 y., 14-15-son, 90-modda)

22-modda. Ma'naviy zarar uchun haq to'lash

Iste'molchining huquqlari buzilishi tufayli unga etkazilgan ma'naviy zarar uchun uni etkazgan shaxs, basharti u aybdor bo'lsa, haq to'lashi lozim. Ma'naviy zarar uchun to'lanadigan haq miqdorini so'mda belgilaydi.

Ma'naviy zarar uchun haq to'lash mulkiy ziyon va iste'molchi ko'rgan zararining o'rni qoplanishidan qat'i nazar, amalga oshiriladi.

23-modda. Iste'molchilar huquqlarining davlat tomonidan himoya qilinishini ta'minlash

Davlat iste'molchilarning tovar (ish, xizmat) sotib olishi va undan foydalanish chog'idagi huquqlari hamda qonun bilan qo'riqlanadigan manfaatlari himoya qilinishini kafolatlaydi.

Iste'molchilarning huquqlari davlat tomonidan himoya qilinishini davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, shuningdek, sudlar ta'minlaydilar.

Quyidagilar iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish uchun maxsus vakolat berilgan davlat organlaridir: O'zbekiston Respublikasining Xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi; O'zbekiston standartlashtirish, metrologiya va sertifikatlashtirish agentligi (bundan buyon matnda «O'zstandart» agentligi deb yuritiladi); O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi; O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi; O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi; iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishini o'z vakolatlari doirasida nazorat qiluvchi boshqa davlat boshqaruvi organlari.

(23-moddaning uchinchi qismi O'zbekiston Respublikasining 2014 yil 20 yanvardagi O'RQ-365-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2014 y., 4-son, 45-modda)

24-modda. Mahalliy hokimiyat organlari tomonidan iste'molchilar huquqlarining himoya qilinishi

Iste'molchilar huquqlari himoya qilinishi uchun mahalliy hokimiyat organlari:

iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish sohasidagi qonun hujjatlari bajarilishini tashkil etadilar;

iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish vakolati berilgan davlat organlari va iste'molchilarning jamoat birlashmalari bilan hamkorlik qiladilar;

iste'molchilarning shikoyatlari, arizalari va takliflarini ko'rib chiqadilar;

iste'molchilarning (iste'molchilar nomuayyan doirasining) huquqlarini himoya qilib sudlarga murojaat etadilar;

o'z huquqlari doirasida boshqa vakolatlarni ham amalga oshiradilar.

25-modda. O'zbekiston Respublikasining Xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi hamda uning hududiy organlari

(25-moddaning nomi O'zbekiston Respublikasining 2014 yil 20 yanvardagi O'RQ-365-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2014 y., 4-son, 45-modda)

O'zbekiston Respublikasining Xususiylashtirish, monopoliyadan chiqarish va raqobatni rivojlantirish davlat qo'mitasi hamda uning hududiy organlari iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish maqsadida:

(25-moddaning birinchi xatboshisi O'zbekiston Respublikasining 2014 yil 20 yanvardagi O'RQ-365-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2014 y., 4-son, 45-modda)

iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlariga rioya etilishi ustidan davlat nazoratini amalga oshiradilar;

iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarining qo'llanilishi masalalari yuzasidan rasmiy tushuntirishlar beradilar;

iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzish alomatlari aniqlangan taqdirda, ishlab chiqaruvchidan (ijrochidan, sotuvchidan) zarur hujjatlar, tushuntirishlarni va boshqa axborotni so'rab oladilar;

iste'molchilarning huquqlarini buzayotgan kamchiliklarni bartaraf etish to'g'risida ishlab chiqaruvchiga (ijrochiga, sotuvchiga) ko'rsatma yuboradilar;

iste'molchilarning (iste'molchilar nomuayyan doirasining) huquqlarini himoya qilib, sudga murojaat etishga haqlidirlar;

qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni amalga oshiradilar.

(25-moddaning matni O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrdagi O'RQ-59-sonli [Qonuni](#) tahririda — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

26-modda. Tovarlar (ishlar, xizmatlar) xavfsiz bo'lishini va ularning sifatini nazorat qiluvchi davlat boshqaruvi organlarining vakolatlari

Tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishini va ularning sifatini ta'minlash maqsadida «O'zstandart», O'zbekiston Respublikasi Sog'liqni saqlash vazirligi, O'zbekiston Respublikasi Davlat arxitektura va qurilish qo'mitasi, O'zbekiston Respublikasi Tabiatni muhofaza qilish davlat qo'mitasi hamda tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishi va sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi boshqa davlat boshqaruv organlari o'z vakolatlari doirasida:

(26-moddaning birinchi qismining birinchi xatboshisi O'zbekiston Respublikasining 2003 yil 25 apreldagi 482-II-sonli [Qonuni](#) tahririda — Oliy Majlis Axborotnomasi, 2003 y., 5-son, 67-modda)

tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishiga va ularning sifatiga doir majburiy talablarni belgilaydilar hamda bu talablarga rioya etilishi ustidan nazoratni amalga oshiradilar;

tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishiga va ularning sifatiga doir talablar buzilishini bartaraf etish, past sifatli tovarlarni ishlab chiqarishdan olib tashlash, chiqarish va realizatsiya qilishni to'xtatish (ishlar bajarilishini, xizmatlar ko'rsatilishini to'xtatish), ularni iste'molchilardan qaytarib olish to'g'risida ishlab chiqaruvchilarga (ijrochilarga, sotuvchilarga) ko'rsatmalar yo'llaydilar, shuningdek, bu haqda iste'molchilarni xabardor qiladilar;

ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)lar tovarlar (ishlar, xizmatlar) xavfsiz bo'lishi va ularning sifatiga doir talablarni buzganlari taqdirda ularning ustidan sudlarda da'vo qo'zg'atadilar.

Tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishi va ularning sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlari faoliyatini O'zbekiston Respublikasi Hukumati muvofiqlashtirib boradi.

27-modda. Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganlik uchun javobgarlik

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risidagi qonun hujjatlarini buzganligi uchun javobgar bo'ladi.

Ishlab chiqaruvchining (ijrochining, sotuvchining) mansabdor shaxslari, shuningdek yakka tartibdagi tadbirkorlar ishlab chiqarilgan sanasi va yaroqlilik muddati ko'rsatilishi shart ekanligi qonun hujjatlarida belgilangan tovarlarni ishlab chiqarilgan sanasi va yaroqlilik muddati ko'rsatilmagan holda realizatsiya qilish va sotish uchun qabul qilganlik, yaroqlilik muddati o'tgan tovarlarni realizatsiya qilish va sotish uchun qabul qilganlik, iste'molchilarning huquqlari buzilishlarini bartaraf etish to'g'risidagi ko'rsatmalarni bajarishdan bo'yin tovlaganlik, o'z vaqtida yoki lozim darajada bajarmaganlik, shuningdek iste'molchilarga tovarlar (ishlar, xizmatlar) to'g'risida axborot taqdim etmaganlik yoki bila turib noto'g'ri ma'lumotlar taqdim etganlik, tovarlarni (ishlarni, xizmatlarni) majburiy sertifikatlashtirish qoidalarini buzganlik, normativ hujjatlar talablariga javob bermaydigan tovar (ish, xizmat) tufayli iste'molchilarga zarar etkazganlik uchun ma'muriy javobgarlikka tortiladi.

Ma'muriy jazo chorasi qo'llanilganligi ishlab chiqaruvchilarni (ijrochilarni, sotuvchilarni) yo'l qo'yilgan qoidabuzarliklarni bartaraf qilish majburiyatidan ozod etmaydi.

(27-moddaning ikkinchi — beshinchi qismlari O'zbekiston Respublikasining 2013 yil 7 oktyabrdagi O'RQ-355-sonli [Qonuniga](#) asosan ikkinchi va uchinchi qismlar bilan almashtirilgan — O'R QHT, 2013 y., 41-son, 543-modda)

Ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) davlat boshqaruvi organining ko'rsatmasini to'liq yoki qisman haqiqiy emas deb topish to'g'risidagi ariza bilan sudga murojaat etishga haqlidir.

Ariza berish, agar sud ko'rsatmalarning ijro etilishini to'xtatib turish to'g'risida ajrim chiqarmagan bo'lsa, uni sudda ko'rib chiqish davrida bu hujjatning bajarilishini to'xtatib qo'ymaydi.

(27-moddaning oltinchi va ettinchi qismlari O'zbekiston Respublikasining 2006 yil 10 oktyabrdagi O'RQ-59-sonli Qonuni tahririda — O'R QHT, 2006 y., 41-son, 405-modda)

Tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishi haqidagi talablarga javob bermaydigan tovar (ish, xizmat)lar tufayli iste'molchilarga zarar etkazilsa, tovarlar (ishlar, xizmatlar) xavfsiz bo'lishi va ularning sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organlarining mansabdor shaxslari qonun hujjatlariga muvofiq javobgar bo'ladilar.

28-modda. Moliyaviy xizmatlar sohasida iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish

Moliyaviy xizmatlar ko'rsatadigan ijrochi o'zining tugatilishi yoki bankrot bo'lishi ehtimolini nazarda tutgan holda iste'molchining talablarini qondirish maqsadida o'z javobgarligini sug'urta qildirishi shart.

Moliyaviy xizmatlar ijrochisi iste'molchiga etkazilgan zarar uchun o'zining javobgarligi to'g'risida sug'urta shartnomasi borligi haqida iste'molchiga axborot berishi shart.

29-modda. Iste'molchilarning huquqlarini sud orqali himoya qilish

Iste'molchining huquqlari buzilgan taqdirda, u sudga murojaat qilishga haqlidir. Da'volar, agar qonunlarda boshqacha qoida belgilanmagan bo'lsa, javobgar, iste'molchi joylashgan erdagi yoki zarar etkazilgan joydagi sudga taqdim etiladi.

Iste'molchilar o'z huquqlarining buzilishi bilan bog'liq da'volar bo'yicha, shuningdek, tovar (ish, xizmat)lar xavfsiz bo'lishi ularning sifati ustidan nazoratni amalga oshiruvchi davlat organlari, iste'molchilarning jamoat birlashmalari iste'molchining (iste'molchilar nomuayyan doirasining) manfaatlarini ko'zlab qo'zg'atiladigan da'volar bo'yicha davlat boji to'lashdan ozod qilinadilar.

30-modda. Iste'molchilarning jamoat birlashmalari

Iste'molchilar o'z huquqlari va manfaatlarini himoya qilish maqsadida ixtiyoriy ravishda iste'molchilar birlashmalarini tuzishlari mumkin.

Iste'molchilarning birlashmalari o'z faoliyatini qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiruvchi jamoat birlashmalaridir.

O'zbekiston Respublikasining Prezidenti I. KARIMOV

Toshkent sh.,
1996 yil 26 aprel,
221-I-son

Nazorat savollari:

1. Tovarning hayotiylik davrida uning iste'molchilariga servis xizmat ko'rsatishning o'rnini tasvirlab bering.
2. "Tovar iste'molchilari servis sifati" tushunchasi mohiyatini ochib bering.
3. Marketing qay tarzda servis sifatiga ta'sir ko'rsatadi?
4. Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishi ko'rinishlarini sanab bering.
5. Ishlab chiqarish yo'nalishidagi xizmatlar ko'rsatish servisining mohiyatini yoritib bering.

6. Tovar iste'molchilarining savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisining asosiy chora-tadbirlarini sanab bering.

7. Iste'molchilarga axborot xizmat ko'rsatishi servisining vazifalari nimalardan iborat?

8. Iste'molchilarga moliyaviy kredit xizmat ko'rsatishining vazifalari nimalardan iborat?

VI.BOB. ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH VA MEHNATGA HAQ TO'LASH TIZIMI.

11-MAVZU. ISHLAB CHIQUARISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH

Reja:

11.1. Xodimlarni rejalashtirish.

11.2. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini o'rganish.

11.3. Personalni boshqarish tamoyillari. Personalni boshqarish uslublari.

Tayanch iboralar:Kadrlar, sanoat ishlab chiqarish xodimlari, nosanoat ishlab chiqarish xodimlari, ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini, oliy, o'rta va asosiy saviyadagi boshqaruvlar, rahbar usuli.

11.1. Xodimlarni rejalashtirish

Zamonaviy korxonalar faoliyatida mehnat qurollari va mehnat predmetlaridan tashqari kadrlar ham katta ahamiyatga ega. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalarini foydalanishga kiritadilar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonalarning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

Korxonaning "mehnat resurslari", "kadrlar", "personal" tushunchalarini, garchi ular o'rtasida ma'juziy ma'noda aytganda "xitoy devori" yo'q bo'lsa va ular kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanishda bir xilda qo'llansada, bir-biridan farqlash lozim.

Mehnat resurslari – yoshi va sog'ligi bo'yicha mehnatga layoqatli va amalda iqtisodiyotda band yoki band bo'lmagan kishilar bo'lib, umumiy doimiy yashovchi aholining bir qismini tashkil etadi. Ularga quyidagilar kiradi:

- 1) mehnatga layoqatli yoshdagi mehnatga layoqatli kishilar;
- 2) 16 yoshga etmagan amalda ishlayotgan o'smirlar;
- 3) mehnatga layoqatli yoshdan katta bo'lsa ham, amalda ishlayotgan kishilar;
- 4) mamlakatda faoliyat olib borayotgan xorij mamlakatlar fuqarolari.

Mehnat resurslari deb mamlakat aholisining shunday bir qismiga aytiladiki, ham jismoniy jihatdan, ham ruhiy jihatdan mehnat qilishga qobiliyatli bo'lgan aholiga aytiladi.⁴⁹

Mehnat resurslari soni quyidagicha aniqlanadi:

$$MR = MYo - (N + BB) + PO';$$

bu yerda: MYo – mehnat resurslari, mehnat yoshidagilar;

N – Iva II guruh nogironlari;

BB – band bo'lmagan aholi;

PO' – band bo'lgan nafaqaxo'rlar va 16 yoshga etmagan ishlayotgan o'smirlar.

Korxona xodimlari - personali yoki kadrlar tarkibi va uning o'zgarishi ma'lum bir sifat, miqdor va tuzilmaviy tavsiflarga ega bo'lib, ulardan faoliyatni rejalashtirish va hisobga olishda foydalaniladi. Korxona xodimlarining ro'yxat bo'yicha tarkibi zamonaviy tasnifi bo'yicha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1)sanoat-ishlab chiqarish personali (S.ICH.P) - asosiy va yordamchi sexlar, zavod boshqaruvi, laboratoriya, ilmiy-tadqiqot va tajriba-loyihalashtirish bo'limlari (IT va TL.I), hisoblash markazi xodimlari;

2)nosanoat-ishlab chiqarish personali – korxona uy-joy, kommunal va yordamchi xo'jaliklarda, sog'liqni saqlash, profilaktika va ta'lim muassasalarida faoliyat yurituvchi xodimlar

Ishga yollash davri uzunligiga qarab korxona xodimlari quyidagi guruhlariga ajratiladi:

- doimiy xodimlar;
- vaqtincha xodimlar;
- mavsumiy xodimlar;
- uchrab qolgan ishlarni bajarish uchun qabul qilingan xodimlar.

Bajarayotgan funksiyasiga qarab korxonalar **sanoat-ishlab chiqarish personali (S.ICH.P)** xodimlari ikki guruhga bo'linadilar: a)ishchilar va b) xizmatchilar. Ishchilar kategoriyasiga bevosita mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bilan band bo'lgan xodimlar kiradi. Xizmatchilar guruhida 3 ta toifa ajratiladi: rahbarlar, mutaxassislar va boshqa xodimlar. «Rahbarlar» toifasiga korxona va uning tarkibiy tuzilmalari boshliqlari kiradi. «Mutaxassislar» toifasiga muhandis-texnik iqtisodiy-ijtimoiy va boshqa maxsus bilim talab qiluvchi kasb bilan shug'ullanuvchi xodimlar kiradi. Oxirgi «xizmatchilar tarkibiga kiruvchi boshqa xodimlar» toifasiga

⁴⁹Wong, M. M., & Csikszentmihalyi, M. (1991).Journal of Personality and Social Psychology, 60, 154–164.

hujjatlarni rasmiylashtiruvchi, hisob-kitob, tekshiruv, xo‘jalik xizmatidagi xodimlar (ish yurituvchilar, kotiblar, tabelchilar, hisobchilar va h.k.) kiradi.

Xodimlarni rejalashtirishning roli ilmiy-texnik taraqqiyot rivojlanishi bilan bog‘liq, bu mutaxassislar tayyorlash muddatining uzaytirilishi, malakali ishchilar ulushining oshishi va boshqalar bilan shartlashgan. Xodimlarni rejalashtirish quyidagi savollarga javob berishi lozim:

- Qancha ishchilar, qanday kasblar, mutaxassislar, malakalar qachon va qayerda zarur (kadrlarga ehtiyojni rejalashtirish)?
- Ijtimoiy jihatlarni hisobga olgan holda zarur bo‘lgan personalni qanday jalb qilish va ortiqchalarini qanday qisqartirish lozim (personalni jalb qilish va qisqartirishni rejalashtirish)?
- Ishchilarning qobiliyatlariga muvofiq ravishda ulardan qanday foydalanish mumkin (kadrlardan foydalanishni rejalashtirish)?
- Ishlarning malakali ko‘rinishlarini bajarish uchun kadrlar rivojlanishiga tizimli va maqsadga yo‘naltirilgan holda qanday yordam ko‘rsatish mumkin (kadrlarni rivojlantirishni rejalashtirish)?
- Rejalashtirilgan kadrlar chora-tadbirlari qanday xarajatlarni talab etadi? (mehnat haqi jamg‘armasini rejalashtirish)?

Vakant joylarga ishchilarni korxona rezervlari hisobiga jalb etish o‘z afzalliklari va kamchiliklariga ega. Afzalliklariga quyidagilarni kiritish mumkin: o‘shish uchun imkoniyatlarini taqdim etish (korxonaga bog‘liqlikni oshirish), unchalik katta bo‘lmagan xarajatlar, o‘z korxonasi da‘vogariini bilish; rahbariyat tomonidan da‘vogarni bilish, vakant joylarni tezkor to‘ldirish imkoniyati, kadrlar oqimini qisqartirish va boshqalar. Kamchiliklarga esa quyidagilar kiradi: tashqi muhit bilan kuchsiz rotatsiya (avtarkiya), tanlov uchun imkoniyatlarni qisqartirish, kadrlar tanlashga xarajatlarni oshirish, ishlarni jalb qilishni oshirilgan ehtimoli, qo‘yilgan talablarga to‘liq javob bermaslik va boshqalar. Shuning uchun ham vakansiyalarini to‘ldirish masalalariga ko‘pgina omillarni o‘rganish asosida individual yondashish lozim.

Har bir rahbarning ishi chegaralangan. Ayrim rahbarlar o‘z vaqtini xodimlar ishini muvofiqlashtirishga sarflaydi, boshqalari esa o‘z navbatida boshqa rahbarlar ishini muvofiqlashtiradi.

Yapon menejmentida ishchilar umrbod yollanishadi. Ular ish stajiga qarab yuqori lavozimga saylanishadi.⁵⁰

Amerikada boshqa mamlakatlarning ishga yollash tizimidan farqli o‘laroq ishchi xodimlar eng yaxshi fazilat va ustunlikka ega bo‘lishi bilan ishga yollanishadi.

⁵⁰“Japan Management” Paul Jepson. 6 page

Menejerlar qoniqarsiz xodimlarni tarbiyalash o‘rniga ishdan bo‘shatish tajribasi ko‘p kuzatiladi.⁵¹

11.2. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma’naviy psixologik jihatlarini o‘rganish.

Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma’naviy-psixologik jihatlariga shaxsning psixologik portretini va jamoadagi ma’naviy-psixologik iqlimni o‘rganish kiradi.

Jamoa samarali ishining omillaridan biri unda me’yoriy ma’naviy-psixologik iqlimni ta’minlash hisoblanadi. Kishilarning o‘zaro bir-birini qo‘llab-quvvatlashi, ular o‘rtasida domimy munozaralarning yo‘qligi, turli qarashlarning va boshqa qiyin masalalarning ochiqdan-ochiq muhokama qilinishi yangi joyga o‘tish istagining yo‘qligi uning mavjudligidan dalolat beradi. Bu ko‘p jihatdan hayotiy yondashuvlar va ishdagi qarashlarning bir-biriga o‘xshashligi bilan ta’minlanadi. Yaxshisi, jamoa turli-tuman bo‘lganligi va bir-biriga o‘xshamagan kishilardan tashkil topganligi ma’qul.

Ishga qobiliyatli jamoa maqbul hajmga ega bo‘lishi lozim. Kishilar qanchalik ko‘p bo‘lsa, ularning bir-birlari bilan muomala qilish va tayanch masalalar bo‘yicha kelishuvga erishish shunchalik qiyin bo‘ladi. Shuning uchun ham katta guruhlar besh kishidan iborat bo‘lgan kichik guruhlariga ajratilishi shubhasiz.

Jamoa ishi samaradorligini ta’minlashda unda me’yoriy ma’naviy psixologik iqlimni saqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Qulay me’yoriy ma’naviy psixologik iqlimning asosiy belgilari quyidagilar:

- 1) guruh a’zolarining bir-biriga nisbatan yuqori talabchanligi va ishonchi;
- 2) to‘g‘ri va tadbirkorlik tanqidi;
- 3) butun jamoaga tegishli bo‘lgan masalalarni muhokama qilishda shaxsiy fikrlarni erkin ifodalash;
- 4) rahbarlarning qo‘l ostidagilarga bosim o‘tkazishining yo‘qligi va guruh uchun ahamiyatli qarorlar qabul qilishda ularning huquqlarini tan olish;
- 5) jamoa a’zolarining jamoaning topshiriqlari va ularning bajarilishidagi ishlarning holati haqidagi axborotlar bilan ta’minlanganligi;
- 6) jamoaga tegishlilikning qondirilganligi;
- 7) jamoaning ayrim a’zolarida frustratsiya (yolg‘on, tartibsizlik, rejalarning buzilishi) holatini keltirib chiqaradigan holatlarda emotsional hissiyot va o‘zaro yordamning yuqori darajasi;
- 8) guruhdagi har bir a’zoning ishi holati ustidan mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish.

⁵¹“American Management Analysis” Antonio Mota Cosano. 28 page

Staffing- ishchi xodimlar

The management function of staffing, also called personnel management or human resource management, includes activities such as recruiting, interviewing, testing, selecting, orienting, training, developing, caring for, evaluating, rewarding, disciplining, promoting, transferring, demoting, and dismissing employees, as well as managing union relations. Staffing activities play a major role in strategy-implementation efforts, and for this reason, human resource managers are becoming more actively involved in the strategic management process. It is important to identify strengths and weaknesses in the staffing area. Human resource management is particularly challenging for international companies⁵².

Rahbarga qo'yiladigan talablarni belgilash

Sex va uchastkalarining boshliqlari, ustalar boshqaruv ierarxiyasida ma'lum bir o'rinni egallagan rahbarlar hisoblanadilar. Ular o'rta va past bo'g'in menejerlaridir. Ertaga ular oliy bo'g'in menejerlari, ya'ni tashkilot rahbarining o'rinbosarlari bo'lishlari ham bejiz emas. Menejerlar karyerasining istiqbolliligidan kelib chiqqan holda oliy toifali menejerlarga qo'yiladigan talablarni ifodalaymiz. Ma'lum bir menejer faoliyatining xarakteri boshqaruv qarorlarini qabul qilishda unga beriladigan vakolatlar tarkibi bilan aniqlanadi. Bu vakolatlarining tarkibi tashkilotda qabul qilingan mehnat taqsimoti tizimi va boshqaruv kadrlarining ixtisoslashganligiga muvofiq tarzda belgilanadi. Aslida har qanday tashkilot tuzilmasida menejerlar mehnati taqsimotining ikki ko'rinishini topish mumkin: gorizontal (funksional) va boshqaruv ierarxiyasining darajalari bo'yicha vertikal (yuqori, o'rta va quyi).

Zamonaviy menejerlar o'z oldilariga kishilarga pul topish imkoniyatini berish, o'zlarini o'z mehnatlaridan qoniqishlarini his qilish, korxonani boshqarishda ishtirok etish, muammolarni mustaqil hal qilish uchun shart-sharoit yaratish masalalarini qo'yadilar. Inson shaxsiga hurmatda menejment gumanizmining mohiyati yuzaga keladi. Rahbar har bir kishi bilan murosas qilishga intilishi shart emas. Bu faqat haqiqiyan ham qadrlili, ma'naviy jihatdan yuksak kishilar bilan munosabatdagina zarur. Lekin har bir kishiga munosabatda ob'yektiv bo'lishga rahbar majbur.

Zamonaviy menejer bir necha ko'rinishida ishtirok etishi mumkin:

Birinchidan, jamoani boshqaradigan hokimiyat ustidan oson boshqaruvchidir.

Ikkinchidan, bu o'zining avtoritetidan, yuqori kasbiy malakasidan, ijobiy emotsiyasidan foydalangan holda qo'l ostidagilarni o'ziga ergashtirishga qodir bo'lgan yetakchidir.

⁵²Tim StewartDean of the BPP Business Management 2015

Uchinchidan, ichki va tashqi munozaralarni muvaffaqiyatli bartaraf eta oladigan hamkorlar va hokimiyat bilan shartnomalarni belgilaydigan diplomatdir.

To'rtinchidan, bu yuqori ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan, jamoani yaratishga qodir bo'lgan va uni zaruriy yo'nalishga yo'naltira oladigan tarbiyachidir.

Beshinchidan, bu zamonaviy sharoitlarda fanning rolini tushuna oladigan, u yoki bu kashfiyotni, ratsionalizatorlik takliflari va nou-xauni ishlab chiqarishga kechiktirmay joriy eta oladigan innovatordir.

Jarayonni nazorat qilishda boshqaruvchiga qoyiladiga asosiy talablar: materiallarning yaroqliligini rejalashtirmoq, quvvatni aniqlash hamda qilinishi kerak bo'lgan ishlarni rejalashtirish va sotishni tashkil etish.⁵³

Ko'pchilik kompaniyalarda hukmronlikni, huquq va javobgarlikni aniq taqsimlanishi hamda har xil saviyadagi boshqaruvni o'zaro bir biriga bo'ysunishi o'rin olgan. Oliy, o'rta va asosiy saviyadagi boshqaruvlar mavjud. Yakka hokimlik mulkchiligiga ega kompaniyalarda mulk egasi bir vaqtda oliy saviyadagi menejer hisoblanadi.

O'rta saviya-bular filial rahbarlari, bo'lim boshliqlari. Asosiy saviya-kichik jamoalar va guruh rahbarlari kiradi. Oliy saviya-prezident, vitseprezident, direktorlar majlisi, bu kompaniya boshqaruvining eng yuqori piramidasidir.

O'rta saviyadagi rahbarlik tezkor rejalarni amalga oshirishda va ishlab chiqarishga javobgar shaxsdir. Asosiy saviya - bu operatsion menejment saviyasidir, u boshqaruvni quyi darajasi hisoblanadi. Unga ustalar, brigada boshliqlari va boshqaruvchilar kiradi. Ishlab chiqarishda asosiy texnik faoliyatni menejer bajaradi va javob beradi. Menejer vazifasi-qobiliyatli odamlarni izlab topish va ularni ijodiy mehnat qilishlari uchun yaxshi va qulay sharoit yaratishdir. Rahbar san'atining ma'nosi xizmatchilarni harakatini tashkil qilish va to'g'ri yo'lga boshlashdan iboratdir.

Rivojlangan davlatlar mutaxassislarining fikricha korxona va firmalarning muvaffaqiyatli faoliyatining kaliti firma boshqaruvini samarali tashkil qilishdadir, ya'ni

1.Firma boshligini harakati.

2.Ishlovchilar xulqi.

3.Jamoaning ishlab chiqarish faoliyati.

4.Firma ishining natijasi.

Boshqaruv tizimi darajama-daraja bo'ysunish qoidasi asosida ko'riladi.

Rahbarning usuli – bo'ysunuvchilarning ishdan roziligi jarayonidir. U yoki bu usulni qo'llash yutug'i ko'pgina vaziyatlarga bog'liq: vazifalarning mazmuni va ularning hal qilinishi muddatlari, rahbar shaxsiyati, jamoa va ijrochining xususiyatlari, "joriy lahz" ning o'ziga xosligi va boshqa omillar.

⁵³ Production Management I . Process planning and operations scheduling. Page3

Usul deganda, rahbarning qo‘l ostidagilarga munosbati bo‘yicha shunday axloqiy manerasi tushuniladiki, unda rahbar o‘z qo‘l ostidagilarga ma‘lum bir vaqtda zarur bo‘lgan narsani qildiradi. Ikki asosiy usul shkalasi mavjud:

1) “hokimiyat shkalasi”, uning diapazoni to‘liq demokratiyadan mutlaq avtokratiyagacha cho‘ziladi. Bu yerda rahbarning qo‘l ostidagilarga boshqaruv sub’yekti sifatidagi munosbati muhokama qilinadi;

2) “kutilayotgan afzalliklar” shkalasi, bunda rahbarning qo‘l ostidagilarga boshqaruv ob’yekti sifatidagi munosabati aks etadi.

Boshqarish usullari - bu rahbar xodimlarning asosiy boshqarish usullari va mexanizmlari bo‘lib har qanday ishlab chiqarish samaradorligi, natijalarini shu usullardan oqilona foydalanishga har tomonlama bo‘liqdir. Zamonaviy boshqarish usullari iqtisodiy faoliyatda muhim o‘rinni tutib, quyidagilar asosida ish olib boradi:

1.Iqtisodiy boshqarish usuli. 2.Tashkiliy - ma'muriy usuli. 3.Ijtimoiy - psixologik usul. 4.Ma'naviy ma'rifiy usul. 5.Xuquqiy usul. 6.Kibernetik usul.

1.Iqtisodiy usuli quyidagi tizimlarni o‘z ichiga oladi:

- | | |
|--------------------|-----------|
| -maqsadli | - kredit |
| rejalashtirish | - foyda |
| - xo‘jalik hisobi | - qiymat |
| - iqtisodiy tahlil | - moliya. |
| - baho | |

2.Tashkiliy ma'muriy usul - bunda korxona va tashkilotni bajaradigan qonun va qarorlarni qanday tashkil etishini aniq yo‘nalishlarda ko‘rish mumkin.

3.Ijtimoiy psixologik usul - bunda ijtimoiy rejalar, ijtimoiy himoyalash, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish.

4.Ma'naviy usul - ta'lim tarbiya, mehnat va bozor madaniyati, urf-odatlar, odob normalari, insoniylik, birlik va hokazalar. Ishlab chiqarishni boshqarish ob'yektiv omillarga bog'liq bo'lmasdan, ma'lum darajada sub'yektiv, ya'ni ijtimoiy-psixologik omillarga ham bog'liq bo'lib, ishlab chiqarishni boshqarish sistemasiga iqtisodiy usullar bilan bir qatorda ijtimoiy-psixologik usullar ham kiradi.

11.3. Personalni boshqarish tamoyillari.

Personalni boshqarish uslublari

Har qanday ob'yektni boshqarish (menejment) tizimida yuzaga keladigan barcha muammolar kishilar tomonidan hal qilinadi. Rahbar (menejer) boshqaruv sub'yekti sifatida vaziyatni tahlil qila olishi, strategiyani bashoratlay olishi va uni amalga oshirish bo'yicha tezkor boshqaruvni tashkil qilishi lozim. Ijrochi esa, boshqaruv ob'yekti sifatida rahbar tomonidan qabul qilingan boshqaruv qarorlarini amalga oshirishi lozim. Bunday holatda rahbar va ijrochi oldida butunlay turli xil

masalalar turadi. Shuning uchun ham uslubiy nuqtai nazardan ob'yektga va sub'yektga boshqaruvning bir xil tamoyillarini qo'llash to'g'ri emas.

Boshqaruv maqsadlariga erishish darajasini aniqlaydigan asosiy shartlar rahbarning kasbiy malakasi, tashkilotchiligi va intizomlilik hisoblanadi. Boshqaruv ierarxiyasi darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, muammoning murakkabligi darajasi ham, uni hal etishning mas'uliyati ham, shuningdek, rahbarning ish haqi hajmi ham yuqori bo'ladi.

Rahbar o'z ishida har qanday sohadagi muammolarni hal etishiga to'g'ri keladi: texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil qilish, iqtisodiyot, psixologiya, ekologiya, boshqaruv va boshqalar. Shuning uchun ham rahbar ishining tamoyillari yoki qoidalari iqtisodiyotni boshqarish, mahsulot sifati, rejalashtirish, jamoani shakllantirish, tezkor boshqaruv va boshqa asosiy tamoyillarni jamlashi lozim. Bu tamoyillarning juda keng doirasi bo'lib, unga amal qilishda rahbarlar (oliy va o'rta bo'g'in menejerlari) tizim maqsadiga erishishlari mumkin.

Shunday qilib, personalni boshqarish tamoyillarining tuzilmasi va mazmunini shakllantirishda quyidagi shart-sharoitlardan kelib chiqish lozim: 1) asosiy yo'nalishlari bo'yicha tashkilot faoliyatining asosiy tamoyillarini majmualari qamrab olish; 2) boshqaruv ierarxiyasi darajalari bo'yicha menejer va ijrochilarning (mutaxassislarining) ranjirlashtirish; 3) boshqaruv masalalari hal etilishining murakkabligi, takroruvchanligi va qiymatiga bog'liq holda ishda qo'llaniladigan tamoyillar miqdorining differentsiatsiyasi. Evropada yollangan menejerni sinash maqsadida unga ma'lum bir davr mobaynida missiya beriladi va shu tariqa imtixon qilinadi.⁵⁴

Menejment uslubi – bu rahbarning shaxsiy sifatlarining to'plami, rahbarni qo'l ostidagilar bilan o'zaro munosabati, rahbarning o'z faoliyatiga ishlatadigan uslubi va yo'llari rahbarning o'ziga bo'y sunuvchilarni amalga bilishidir.

Boshqaruv uslubi – bu ijtimoiy tabaqa, chunki bu boshqaruvdagi murakkab ijtimoiy – iqtisodiy ishlab chiqarish, ijtimoiy – texnologik munosabatlarni ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirish shaklining namoyon bo'lishidir. Bu jihatdan uslub natijasi ham ijtimoiy – texnologik ahamiyatiga ega, chunki rahbar qo'llangan uslubning tavsifi sezilarli darajada boshqaruv apparatining samarali ishiga bog'liqdir⁵⁵.

Boshqaruv uslublarining turkumlanishi

Boshqaruv amaliyotida turli rahbarlar bilan uchrashish mumkin, ularga turli boshqaruv usul va uslublari tavsiflidir. Shunga binoan ijtimoiy psixologiyada asosiy rahbarlar uch xil bo'lishi mumkin. Avtokratik, Demokratik va Liberal.

Avtokratik uslub.

⁵⁴ Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition. 219 page

⁵⁵ Tim Stewart Dean of the BPP Business Management 2015

Avtokratiya- yakkahokimlik tushunchasini bildiradi, ya'ni hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi birgina odam. Unga quyidagi usul xususiyatlaridir: yakka hokimlik bilan qaror qabul qilish, ma'muriyatchilik, qo'l ostidagi ishga doim aralashib turish. Avtokrat rahbar boshqarish guruhining diqqat markazida va faoliyatida bo'ladi. Barcha hukmronlik uni qo'lida bo'lishi kerak va barcha katta kichik muammolarni qo'l ostidagilar bilan kam gap, talabchan, gohida qo'rqitish usuli bilan yakka o'zi hal qiladi.

Demokratik uslub.

Demokratik so'zi yunoncha "Demos " so'zidan kelib chiqqan bo'lib, "Xalq" ma'nosini bildiradi. Demak, demokratiya halq hokimligi, demokratik xalq esa odamlar manfaatini aks ettiradi. Agar demokratik uslub haqida gap ketsa, unda "rahbar bo'ysunuvchi" ning o'zaro munosabati, o'zaro hurmat, ishonish asosida quriladi, ba esa xalq fikri bilan hisoblashish demakdir.

Demokratik uslubning qanday belgilari bor?

1. Muammolarni mashvaratlik ravishda hal etish.
2. Qabul qilingan qarorlarni ish bajaruvchilarga yaxshilab tushuntirishga intilish.
3. Qo'l ostidagilar tashabbusini qabul qilish va qo'llash.
4. Demokratik rahbar qaror qabul qilishdan avval, uni xizmatchilar orasida keng doirada muhokama qiladi, qo'l ostidagilarga jamoadagi ishlar ahvoli haqida tizimli ravishda axborot berib boradi, bunda u muvaffaqiyatlar va qiyinchiliklarni ochiqdan ochiq, gapirib beradi.
5. Demokrat o'ziga aytilgan tanqidga to'g'ri yondashadi, xizmatchilar bilan qilinadigan muomalada o'zining ustunligini sezdirmaydi.
6. O'zi qabul qilgan qarorlari uchun javobgarlikdan qochmaydi, qo'l ostidagilarning xatosi uchun zaruriy jazo belgilaydi, yaxshi tomonlarini maqtaydi, o'z ko'rsatmalarini aniq, va ishonarli ifodalaydi.
7. O'ta bandlikni soxta bunyod etmaydi, qo'lidan kelganicha ishlaydi, mehnat qiladi.

Liberal uslub.

Liberal so'zi rahmdil, saxiy, oliyjanob degan ma'noga ega, bu uslubning xususiyati shundaki, rahbar o'zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bunda uyaladi va xodisalarning o'zi taraqqiy topishiga sharoit yaratib berib ularga aralashmaydi. Qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so'zni tez-tez ishlatadi. Qo'l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbiq, qilishga harakat qiladi. O'zining sipoligi yoki uyatchanligi uchun «Birinci qatorlardan» qochadi, afisha, oshkoralikni yoktirmaydi. Ammo, bu ijobiy tomonlar to'belarga yoqadi va ular uning bu xislatlarini o'zlariga singdiradilar.

Bu kabi yoqimli xislatlarga quyidagilar kiradi:

1. Liberal ishda uncha faol emas.
2. Hamma ishlarga aralashishni yoqtirmaydi.
3. Begonalar ta'siriga oson bo'ysinadi va bevaqt qabul qilingan qarorlardan tezda voz kechadi.
4. Murakkab vaziyatlarda ikkilana turib, unda bir fikrga kelishlik va izchillik xususiyati yo'q.
5. Qo'l ostidagilar bilan munosabatni buzmaslik uchun jiddiy tadbir va harakatlardan o'zini tiyadi.

Nazorat savollari:

1. Mehnat resurslariga kimlar kiradi?
2. Sanoat-ishlab chiqarish personali deganda nimani tushunasiz?
3. Noishlab chiqarish personali kimlar?
4. Xodimlarni rejalashtirishning rolini ayting
5. Rahbarga qo'yiladigan talablar nimalardan iborat?
6. Boshqarish usullarini ayting.
7. Personalni boshqarish tamoyillarining tuzilmasi va mazmunini shakllantirish qanday shart-sharoitlardan kelib chiqadi?
8. Boshqaruv uslublarining turkumlanishini ayting.
9. Jamoadagi ijobiy ma'naviy-psixologik iqlimning mavjudligi haqida qanday omillar guvohlik beradi?

12-MAVZU. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA ISH HAQINI TASHKIL ETISH VA MEHNATGA HAQ TO'LASH TIZIMI.

Reja:

- 12.1. Ish haqining iqtisodiy tavsifi. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funksiyalari.
- 12.2. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari.
- 12.3. Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar.

Tayanch iboralar: Inson ehtiyojlari, inson salohiyati, mehnatni me'yorlashtirish, tarif stavkalari, ishchi bandligining me'yoriy vaqti, ustamalar

12.1. Ish haqining iqtisodiy tavsifi. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funksiyalari.

Korxonalarda mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil qilish xodimlar faoliyatini rag'batlantirish, tayyor mahsulot va mehnat bozorida raqobatchilikni, rentabellikni va mahsulotlarning daromadlilikini ta'minlashi lozim. Mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil etishdan maqsad—uning hajmi va xodimning korxona

xo'jalik faoliyatiga mehnat faoliyatida qo'shgan hissasiga mos kelishini ta'minlash, ya'ni mehnat o'lchami va iste'mol o'lchami o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlashdir.

Ish haqi — mehnatga pul shaklida to'lanadigan haq; qiymatning o'zgargan shakli, ish kuchi (taqdim etilgan mehnat xizmati)ning bahosi. Ish kuchi qiymati va narxi bevosita ish haqida ifodalanadi. Ish haqi darajasi mehnat bozorida kelishiladi. Xodim mehnat bozorida mehnatni emas, o'z ish kuchini sotadi. Ish haqi mehnatning pul shaklidagi bahosi bo'lib, uni ishga yollovchilar (korxona, muassasa, tadbirkor) mehnat qiluvchilarga ma'lum vaqt mobaynida ma'lum miqdordagi va muayyan sifatli ishni bajarganliklari uchun to'laydilar. Ish haqi — yollanma xodim daromadining asosiy manbai, unga tegishli ish qobiliyatiga bo'lgan mulkchilik huquqini iqtisodiy jihatdan ro'yobga chiqarish shakli. Shu bilan birga ish beruvchi uchun yollanma xodimlar mehnatiga to'lanadigan haq ishlab chiqarish xarajatlarining unsurlaridan biri. Ish beruvchi mehnat resurslaridan ishlab chiqarish omillaridan biri sifatida foydalanish uchun uni xarid qiladi.

Ish haqi miqdorining eng qadimiy vaqt birligi kundir. Soat ixtiro qilinishi bilan ishni bo'limlarga bo'lish keng tarqaldi. Ish miqdorini o'lchashda ish soati eng ko'p qo'llanila boshlandi. Qadimgi Misr O'rta Qirolligi, Qadimgi Yunoniston va Qadimgi Rim ish haqi to'langan eng qadimiy davlatlarga kiradi.

Ish haqining asosiy vazifasi ishlab chiqarishning bevosita qatnashchisi bo'lgan xodim hamda uning oila a'zolarining hayot va mehnat faoliyati sharoitlarini ta'minlashidan iborat.

Ish haqining mohiyati, uning ijtimoiy ishlab chiqarish bosqichlari bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish, uni taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilishda bajaradigan funksiya (vazifa)larida namoyon bo'ladi:

1.Takror hosil qilish funksiyasi. Mazkur funksiya ish haqining davlat tomonidan tartibga solishning xususiyatlari, ish haqining ish kuchini takror hosil qilishni ta'min etadigan miqdorini qonuniy darajada belgilash bilan uzviy bog'liqdir.

2.Rag'batlantiruvchi funksiya. Xodimni o'z mehnati, natijalarini doimiy ravishda yaxshilab borishga qiziqtirishi lozim.

3.O'lchov-taqsimlash funksiyasi. Bu funksiya iste'mol fondlarini yollanma xodim bilan ishlab chiqarish vositalari egasi o'rtasida taqsimlash vaqtida jonli mehnat o'lchovini aks ettirish uchun mo'ljallangan.

4.Joylashtirish funksiyasi. Mazkur funksiyaning hozirgi vaqtdagi ahamiyati jiddiy ravishda oshib bormoqda. Uning mohiyati mehnat resurslarini mintaqalar, iqtisodiyot tarmoqlari va korxonalar bo'yicha qulay ravishda joylashtirishdan iborat.

5.Aholining to'lovga qodir talabini shakllantirish funksiyasi. Bu funksiyaning vazifasi to'lovga qodir talabni muvofiqlashtirishdir, bunday talab deganda,

xaridorlarning pul mablag'lari bilan ta'minlangan ehtiyojlarini namoyon bo'lish shakli tushuniladi, shuningdek, iste'mol tovarlari ishlab chiqarish ham nazarda tutiladi. To'lovga qodir talab ikkita asosiy omil-jamiyatning ehtiyojlari va daromadlari ta'sirida shakllanishi sababli, bozor sharoitida ish haqi yordamida tovarni taklif qilish bilan talab o'rtasida zarur mutanosiblik o'rnatiladi.

Yuqorida aytib o'tilgan funksiyalarni amalga oshirish uchun quyidagi eng muhim tamoyillarga rioya qilinishi zarur:

1.Ishlab chiqarish va mehnat samaradorligi ortib borgan sari real ish haqining ortib borishi. Bu tamoyil ehtiyojlarning ortishi obyektiv iqtisodiy qonunning amal qilishi bilan bog'liq bo'lib, mazkur qonunga muvofiq, ehtiyojlarning yanada to'laroq qondirilishi faqat o'z mehnati uchun ko'proq miqdorda moddiy ne'matlar va xizmatlarga ega bo'lish imkoniyatlari kengaygan sharoitdagina real bo'ladi. Biroq imkoniyat ishlab chiqarish faoliyati natijalari bilan, mehnat samaradorligi bilan bog'lanishi lozim.

2.Mehnat unumdorligi o'sishining o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlaridan ilgarilovchi sur'atlarini ta'minlash. Bu tamoyilning mohiyati-ishlab chiqarishni rivojlantirish va uning samaradorligini oshirish asosida mehnat darajalarini maksimal (eng ko'p) darajaga yetkazishdan iborat. Bu tamoyilga rioya qilinishi jamg'arish jarayonining, kengaytirilgan ishlab chiqarishning uzluksizligini taqozo etadi, va korxonaning rivojlanishi, hamda ravnaq topishining zarur sharti hisoblanadi. Mazkur tamoyilning buzilishi tovarlar bilan ta'min etilmagan pulning to'lanishiga, uning qadrsizlanishiga, mamlakat avj olishiga olib keladi.

3.Xodimning korxona faoliyati natijalariga qo'shgan mehnat hissasiga, mehnat mazmuni va sharoitlariga, korxona joylashgan mintaqaga, uning qaysi tarmoqqa mansubligiga qarab, ish haqini tabaqalashtirish. Mazkur tamoyil xodimning o'z mehnat malakasidan, mahsulotning yuqori sifatli bo'lishini ta'minlashdan moddiy manfaatdorligini kuchaytirish zarurligiga asoslangan.

4.Teng mehnatga teng ish haqi. Bozor sharoitida bu tamoyilni ishlovchining jinsi, yoshi milliy mansubligi va hokazolarga qarab, uning mehnatga haq to'lashda kamsitishga yo'l qo'ymaslikdir, korxona yoki firma ichidagi taqsimotda adolat tamoyiliga rioya etilishi, deb tushunish kerak. U bir xildagi mehnati unga haq to'lash orqali bir xil baholashni nazarda tutadi.

5.Mehnatga haq to'lashni davlat yo'li bila boshqarish (tartibga solish). (Mazkur tamoyil quyiroqda qarab chiqiladi).

6.Mehnat bozorining ta'sirini hisobga olish. Mehnat bozori-bu shunday bir sohaki, u yerda pirovard natijada mehnatning har xil turlarida baho berish tarkib topadi. Har bir xodimning mehnatiga to'lanadigan ish haqi uning mehnat bozoridagi mavqeyi bilan mustahkam bog'liq bo'lib, mazkur bozordagi vaziyat, bundan tashqari, bandlik imkoniyatini ham belgilab beradi.

7.Mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlarining oddiyligi, mantiqiyliigi va qulayligi
mehnatga haq to'lash tizimlarining mohiyati haqida keng xabardor bo'lishni ta'minlaydi. Xodimda ish haqi haqida tushunarli va batafsil axborot mavjud bo'lgandagina, u jon-dili bilan berilib mehat qiladi. Xodimlar qanday holatda ish haqining miqdori, ya'ni o'z moddiy farovonliklari darajasi oshishini aniq tasavvur qilishlari lozim.

Kadrlar salohiyati miqdoriy tavsif berishdan tashqari *korxona personalining sifat tavsifi* ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, u korxona xodimlarining mazkur ishlab chiqarishga kasbiy va malakaviy jihatdan yaroqlilik darajasi bilan aniqlanadi. Bu yerda birinchi o'ringa "mutaxassislik", "kasb", "malaka " kabi tushunchalar chiqadi

Mutaxassislik insonda ma'lum bir turdagi ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalar majmuasining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Masalan, iqtisodchi, buxgalter, moliyachi yoki texnik tilda - mexanik, quruvchi, energetik, geolog va boshqalar. Ishchilarning bilim va qobiliyatlariga bo'lgan talab yagona tarif-malakaviy ma'lumotnomasida (YATMM), (MTP) va xizmatchilarga esa lavozimlar malakasi ma'lumotnomada aks ettirilgan. Bu hujjatlar asosida korxonalar ishchi va xizmatchilar tariflariga o'zgartirishlar kiritadilar.

Kasb—faoliyatning maxsus va tor ko'rinishdagi turi bo'lib, mutaxassislik kabi nazariy bilim va amaliy ko'nikmalarni talab qilsada, mutaxassislikdan farqli ravishda ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib qo'shimcha ko'nikmalarni ham talab qiladi.

Malaka deganda biron-bir kasb yoki mutaxassislik bo'yicha murakkab ishlarni bajarish uchun zarur bo'lgan mehnat ko'nikmalari va bilimlar darajasi tushuniladi. Ishchilar malakasi darajasini baholashda o'rtacha tarif koefitsienti va o'rtacha tarif razryadi hisoblanadi. Tarif razryadlari va koefitsientlari bir vaqtning o'zida bajarilayotgan ishlar murakkabligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar hisoblanadi.

Ish haqi - har bir xodimning sarflagan mehnati miqdori va sifatiga mos ravishda taqsimlanuvchi va xodim tasarrufiga pul shaklida kelib tushuvchi milliy daromadning bir qismidir. Ish haqi – mehnat uchun mukofotdir.

Xodimlar mehnatiga haq to'lash ishlab chiqarish jarayoniga jalb qilingan mehnat resurslarining bahosidir. Boshqacha qilib aytganda, ish haqi – mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining korxona xodimlari mehnatiga haq to'lash uchun sarflanuvchi qismidir.

Ishchi xodimlarning mehnatiga haq to'lash korxonaning dastlabki majburiyatlaridan biridir. Mehnatga haq to'lash darajasi mehnat bozoridagi talab va taklifning o'zaro nisbati orqali yuzaga keladi.⁵⁶

Ish haqining *nominal* va *real* turlari mavjud.

⁵⁶Economics.Seventh adition. John Sloman, Alison Wride. Page 244

Ish haqi miqdori yollanma xodimlarning turmush darajasini ifodalovchi o'rsatkichdir. Nominal va real ish haqi ko'rsatkichlari mavjud. Nominal ish haqi yollanma xodimning o'z mehnati evaziga olgan pul daromadlari yoki xodimning ma'lum bir vaqt mobaynida bajargan mehnati uchun hisoblangan va to'langan ish haqidir. Real ish haqi xodimning olgan ish haqiga qancha va qanday iste'mol buyumlari sotib olishi va madaniy-maishiy xizmatlardan foydalanish mumkinligini ko'rsatadi. Boshqacha aytganda real ish haqi — bu nominal ish haqining „xarid etish“ qobiliyati. Real ish haqi boshqa sharoitlar bir xil bo'lganda, nominal ish haqiga to'g'ri mutanosibdir va iste'mol buyumlari va xizmatlar narxining darajasiga teskari mutanosibdir.

12.2. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari.

Ish haqini tartibga solishning davlat tizimi mulkchilik shaklidan qat'i nazar barcha korxonalar va tashkilotlar uchun umumiy va majburiydir.

Ish haqini davlat tomonidan tartibga solish va tashkil etishning muhim unsuri tarif tizimi hisoblanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida mamlakat bo'yicha hukumat belgilagan, asosan ishchi va xizmatchilar ish haqini tashkil qilishda foydalanishi uchun tavsiya etiladigan yagona tarif tizimi (setkasi) amal qiladi, korxona (tashkilotlar)lar yagona tarif setkasi asosida o'z tarif setkasini ishlab chiqish va razryadlar sonini belgilash huquqiga ega.

Ish haqini tartibga solishning davlat tizimi 3 asosiy yo'nalishda amalga oshiriladi: 1) davlat tomonidan ish haqi minimumi (eng kam ish haqi miqdori) belgilanadi. Inflyatsiya jarayonida eng kam ish haqini indeksatsiyalash hukumatning maxsus qarorlariga muvofiq amalga oshiriladi; 2) korxonalarda ishlovchi xodimlarning barcha toifalari uchun o'rtacha ish haqining ortib borishi ma'lum darajada cheklanadi. Davlat bu usuldan tanglik holatlarida inflyatsiya sur'atlarini pasaytirishda foydalanadi; 3) ish haqining o'rtacha ortib borishiga qarab ortib boruvchi soliq stavkalari belgilanadi. Bu eng yuqori ish haqi darajasining o'sishiga ta'sir ko'rsatish va uni iqtisodiy usullar bilan cheklash imkonini beradi.

Yollanma xodimlar ish haqini davlat yo'li bilan tartibga solish aholining eng kam ta'minlangan qatlamlari — yoshlar, malakasiz xodimlar, mehnat qobiliyati cheklanganlar va boshqalarni ijtimoiy himoya qilishda, inflyatsiya, real ish haqining pasayishini cheklashda muhim ahamiyatga ega.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida mehnatning miqdori va sifatiga qarab mehnatga haq to'lashning, asosan, **vaqtbay** va **ishbay** tizimlari qo'llaniladi. Vaqtbay ish haqi shaklida xodim oladigan ish haqi miqdori ishlagan vaqt bilan bog'liq bo'ladi, ya'ni ish haqi miqdori mehnat unumdorligi va intensivlik darajasiga bog'liq emas. Ishbay ish haqi xodimning ma'lum vaqt mobaynida tayyorlangan mahsuloti miqdori bilan

o'lganadi. Ishbay ish haqining ko'rinishlaridan biri — akkord ish haqi. Bunda jamoa yoki ayrim xodimga ish hajmi oldindan belgilab beriladi, umumiy haq summasi kelishib olinadi. Ish butunlay yakunlanganidan keyin ish haqi oxirigacha to'lanadi. Ish haqining bunday shaklidan ko'pincha qurilishda foydalaniladi. Bulardan tashqari aksar mamlakatlarda ish haqidan tashqari mehnatda erishgan yutuqlari uchun mukofotlash ham mavjud. Bular vaqtbay mukofot, ishbay mukofot tizimlari hamda korxonada olingan foyda hisobidan ajratiladigan moddiy rag'batlantirish fondidan mukofotlash tizimidir.

Tarif tizimi hamda yagona tarif setkasi tushunchalariga tez-tez duch kelamiz. Mehnat kodeksining ayrim moddalarida ham bu tushunchalar qo'llanilgan. Masalan, kodekda xodimning asosiy huquqlaridan biri sifatida o'z mehnati uchun qonun hujjatlarida Mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasining birinchi razryadi bo'yicha belgilanganidan oz bo'lmagan miqdorda haq olish belgilab o'tilgan. Xuddi shuningdek, kodekda mehnat haqining eng kam miqdori belgilangan bo'lib, unga ko'ra, muayyan davr uchun belgilangan mehnat normasini va mehnat vazifalarini to'liq bajargan xodimning oylik mehnat haqi qonun hujjatlarida Mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasining birinchi razryadi bo'yicha belgilangan miqdordan oz bo'lishi mumkin emas.

Shunday qoidalarini to'g'ri tushunish tarif setkasi va tarif tizimi nima ekanligini anglashni talab etadi.

Tarif setkasi yoki tarif tizimi shunday tizimki, unda kasblar va lavozimlarning razryadiga qarab lavozim maoshini hisoblash uchun miqdorlar, koeffitsientlar keltirilgan bo'ladi. Butun respublikada shunday turdagi va bir xil razryaddagi kasb, lavozim uchun mehnat haqi miqdori shu tarif setkadan kelib chiqib hisoblanadi.

Ishchilarning ish hakini tabaqalashtirish eng avvalo davlat **tarif tizimi** yordamida amalga oshiriladi. Tarif tizimi yordamida tarmoqlar va mamlakat mintaqasi bo'yicha, ular ichida esa ishlab chiqarish turlari, turli toifadagi xodimlar malakasi va mehnat sharoitlariga qarab ishchi va xizmatchilarning ish haqi darajasi tartibga solib turiladi

Tarif tizimi tarif-malaka malumotnomalarini va ish haqiga har xil koeffitsientlarini o'z ichiga oladi.

Tarif-malaka malumotnomalari ayrim kasblar va mehnat turlarining batafsil tarifi, u yoki bu aniq ishni bajaruvchining bilim va ko'nikmalariga qo'yiladigan talablardan iborat bo'ladi, shuningdek, unda bu ishni tariflash uchun qo'yiladigan razryadlar ham ko'rsatiladi. Tarif setkasidagi razryadlardan tashkari tarif koeffitsientlari ham bo'lib, ular birinchi razryadli ishchiga hak to'lash bilan keyingi razryadli ishchilar mehnatga haq to'lashning o'zaro nisbatini ko'rsatadi (birinchi razryadning tarif koeffitsienti hamma vaqt birga teng).

O'zbekistonda dastlab 1993 yil 1 yanvardan 28 ish haqi razryadlariga bo'lingan va 0—28 razryadlar o'rtasida tarif koeffitsiyentlari farqi 14,28 bo'lgan yagona tarif stavkalari joriy qilindi. 1996 yil 1 sentabrda esa ish haqi razryadlari 22 ta va 0—22 ish haqi razryadlari o'rtasida tarif koeffitsiyentlari farqi 5,998 bo'lgan yangi yagona tarif setkasi qabul qilindi. Yagona tarif stavkasi xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlari bo'yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga yagona yondoshuvni ta'minlaydi.

Ko'rib turganimizdek, yagona tarif setkasida faqat kasb va lavozimning 22 darajadagi razryadi va tegishli razryadga mos keladigan tarif koeffitsientlari belgilangan.

Bu qanday ishlaydi?

Mamlakatimizda barcha kasblar yagona klassifikatorga keltirilgan bo'lib, bu klassifikator Vazirlar Mahkamasining 2015 yil 19 iyundagi 164-sonli qarori bilan tasdiqlangan. Unda har bir kasbning tegishli razryadi belgilangan.

Masalan, o'rash mashinasi operatori (klassifikatordagi tartib raqami: 3088) kasbi uchun tarif razryadi 4 ga teng.

Kasb va lavozimning razryadi nima?

Kasb yoki lavozimning razryadi unga haq to'lanish darajasidan kelib chiqib, kasblarni quyi haq to'lanadiganidan yuqori haq to'lanadiganiga qarab mos ravishda 1 dan 22-razryadgacha bo'lgan guruhlar bo'lib, yuqoriroq razryaddagi kasblar va lavozimlarning maoshi ham yuqori bo'ladi.

Masalan, 5 razryaddagi kasb yoki lavozimga 3-razryaddagi lavozimdagiga nisbatan ko'proq mehnat haqi to'lanadi.

Tarif koeffitsientlari nima?

Tarif koeffitsienti tegishli razryaddagi kasb yoki lavozimga to'lanadigan mehnat haqining eng kam oylik ish haqiga nisbatini bildiradi.

Masalan, 15-razryaddagi kasb yoki lavozimning koeffitsienti 7,292 ekan. Demak, bu kasb yoki lavozimga eng kam oylik ish haqining 7,292 baravari miqdorida haq to'lanishi kerak.

Tarif setkasiga qarab lavozim maoshi qanday hisoblanadi?

Tarif setkasidagi tegishli razryaddagi kasb yoki lavozim uchun lavozim maoshi shu razryad uchun belgilangan tarif koeffitsientini amaldagi belgilangan eng kam oylik ish haqiga miqdoriga ko'paytirish orqali hisoblanadi.

Masalan, reaktiv suv tayyorlovchi (klassifikatordagi raqami 3873) kasbi 2-razryadga kiruvchi kasb hisoblanishi kasblar klassifikatoridan ma'lum. Yagona tarif setkasida 2-razryadning tarif koeffitsienti 2,725 qilib belgilangan. Yuqoridagi qoidaga asosan, ushbu kasb uchun oylik ish haqini hisoblash uchun ushbu koeffitsientni amaldagi eng kam oylik ish haqi summasiga ko'paytiramiz. Mamlakatimizda, ms: 2016 yil 1 oktyabridan eng kam oylik ish haqi miqdori 149 775 so'm qilib belgilanganligini inobatga olgan holda, yuqoridagi kasb uchun oylik ish haqi miqdori $2,725 \cdot 149\,775 = 408\,136,9$ so'm ekanligini aniqlash mumkin.

Ushbu uslubiyatdan kelib chiqqan holda Mehnat kodeksida belgilangan mehnat haqining eng kam miqdorini ham aniqlash mumkin. Unga ko'ra, Muayyan davr uchun belgilangan mehnat normasini va mehnat vazifalarini to'liq bajargan xodimning oylik mehnat haqi qonun hujjatlarida Mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasining birinchi razryadi bo'yicha belgilangan miqdordan oz bo'lishi mumkin emas edi. Yagona tarif setkasining 1-razryadiga mos keluvchi tarif koeffitsienti 2,476 ekanligini va mamlakatimizda amaldagi eng kam oylik ish haqi 149 775 so'm ekanligini hisobga olgan holda mehnat haqining eng kam miqdori $2,476 \cdot 149\,775 = 370\,842,9$ so'm ekanligini aniqlash mumkin.

Tarif stavkalari tegishli razryadga ega bo'lgan ishchining mehnatiga to'lanadigan haq miqdorni belgilab beradi.

Mehnat qilish sharoiti ogir va zararli bo'lgan ishchilarga tarif stavkalariga qo'shimcha haqlar belgilanadi. Tarif stavkalariga qo'shimcha haqlar shaklidagi haq (razryadlar bo'yicha farqlantirilgan) professional mahorat uchun belgilanadi.

Tarif stavkasi—turli guruh va kategoriyadagi ishchilarning vaqt birligidagi mehnati uchun to'lanuvchi haqning mutlaq (absolyut) o'lchamidir. Minimal tarif stavkasi yoki birinchi razryadli stavka boshlang'ich hisoblanadi. U eng oddiy mehnat turiga to'lanuvchi haq darajasini belgilab beradi.

Tarif setkalari mehnatga haq to'lashdagi mutanosibliklarni malaka darajasini hisobga olgan holda, belgilash uchun xizmat qiladi. U tarif razryadlari va ularga mos keluvchi tarif koeffitsientlari yig'indisini ifodalaydi. Tarif koeffitsientining eng past razryadi birga teng deb olinadi. Undan keyingi tarif razryadlari mos keluvchi tarif stavkalari birinchi razryadli tarif stavkasidan necha marta katta bo'lishini ko'rsatadi.

Kadrlar, mehnat unumdorligi va ish haqi o'zaro chambarchas bog'liq bo'lgan tushunchalar hisoblanadi. Har bir korxonada mehnat va ish haqi bo'yicha reja tuzilib, uning maqsadlari ishchi kuchidan foydalanishni yaxshilash zaxiralarini topish va bu asosda mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bu rejalarga ko'ra mehnat unumdorligining o'sish sur'ati o'rtacha ish haqi suratlaridan tezroq o'sishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi mehnat vazirligining 8 yanvar 1993 yil 1- sonli

hay'at qaroriga asosan ishchi va xizmatchilarga ish haqini tashkil qilishda foydalanish uchun tavsiya etilgan yagona tarif setkasi bozor iqtisodiyoti talablaridan kelib chiqib, barcha turdagi korxonalar uchun foydalanishni va unda talab va taklif asos bo'lishini taqozo etgan edi.

Yagona Tarif Stavkasi ishlarning tarif stavkalarini tabaqalashtirish uchun tarif setkalarini ishlab chiqish tamoyili bo'yicha tuzilgan. U ishchilarga ham, barcha toifadagi xizmatchilarga ham haq to'lashning razryadli tizimidan iborat bo'lib, razryad doirasida qayd qilingan tarif stavkalari va lavozim maoshlarini belgilashni o'z ichiga oladi. Setkaning dastlabki variantida 28 va keyingi (01.09.96 y.) variantida 22 ta razryad mavjud edi.

9-jadval

O'zbekistonda ish haqining yagona tarif setkasi

01. 01.93 dan boshlab kiritilgan yagona tarif stavkasi		01.09.96 dan boshlab kiritilgan yagona tarif stavkasi	
Ish haqi razryadlari	Tarif koeffitsientlari	Ish haqi razryadlari	Tarif koeffitsientlari
0	1	0	1.000
1	1.11	1	1.450
2	1.23	2	1.596
3	1.37	3	1.755
4	1.52	4	1.930
5	1.69	5	2.115
6	1.88	6	2.308
7	2.09	7	2.510
8	2.32	8	2.716
9	2.54	9	2.929
10	2.78	10	3.140
11	3.04	11	3.358
12	3.33	12	3.581
13	3.65	13	3.808
14	4.0	14	4.038
15	4.38	15	4.271
16	4.80	16	4.508
17	5.26	17	4.748
18	5.76	18	4.991
19	6.31	19	5.238
20	6.91	20	5.488
21	7.57	21	5.741
22	8.29	22	5.998

23	9.08		
24	9.94		
25	10.88		
26	11.91		
27	13.04		
28	14.28		

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va ijtimoiy nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida» 2009 yil 8 iyuldagi PF-4119-son Farmonini bajarish yuzasidan hamda ish haqining rag'batlantiruvchi ahamiyatini yanada kuchaytirish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasini yanada takomillashtirish to'g'risidagi 206-son qaroriga asosan mehnatga haq to'lashning yagona setkasi ishlab chiqildi.

Mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasiga Vazirlar Mahkamasining "Mehnatga haq to'lash yagona tarif setkasiga o'zgartirish kiritish haqida"gi qarori qabul qilindi. Qayd etilishicha, qaror O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 13 oktyabrdagi PF-5553-son "Ish haqi, pensiyalar, stipendiyalar va nafaqalar miqdorini oshirish to'g'risida"gi farmoni ijrosini ta'minlash hamda aholining ijtimoiy zaif qatlamlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishini kuchaytirish, shuningdek mehnatga kam haq to'lanadigan xodimlar ish haqi miqdorini jadal ravishda oshirishni ta'minlash maqsadida qabul qilindi.

2018 yil 13 oktyabrdagi Farmonga asosan Hujjat bilan Vazirlar Mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-son bilan tasdiqlangan Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasining "Tarif koeffitsientlari" ustunidagi "2,476", "2,725", "2,998" raqamlar tegishli ravishda "2,847", "2,997", "3,148" raqamlar bilan almashtirildi.

Mehnatga haq to'lash bo'yicha yagona tarif setkasidan foydalanadigan xo'jalik hisobidagi korxonalar va tashkilotlarga ularning moliyaviy imkoniyatlaridan va xo'jalik faoliyati natijalaridan kelib chiqqan holda, xodimlar mehnatiga haq to'lashni tashkil etish uchun asos sifatida Yagona tarif setkasining oshirilgan tarif koeffitsientlarini belgilash huquqi berildi.

10-jadval

Vazirlar Mahkamasining 2009 yil 21 iyuldagi 206-son qaroriga asosan Mehnatga haq to'lashning yagona tarif SETKASI

Mehnatga haq to'lash	Tarif koeffitsientlari
----------------------	------------------------

razryadlari	2009 yil 21 iyuldagi 206-son qaroriga asosan	2018 yil 13 oktyabrda gi Farmonga asosan ayrim tarmoqlar uchun
1	2,476	2,847
2	2,725	2,997
3	2,998	3,148
4	3,297	3,297
5	3,612	3,612
6	3,941	3,941
7	4,284	4,284
8	4,640	4,640
9	4,997	4,997
10	5,362	5,362
11	5,733	5,733
12	6,115	6,115
13	6,503	6,503
14	6,893	6,893
15	7,292	7,292
16	7,697	7,697
17	8,106	8,106
18	8,522	8,522
19	8,943	8,943
20	9,371	9,371
21	9,804	9,804
22	10,240	10,240

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 21-mayda "Mehnatga haq to'lash, pensiyalar va boshqa to'lovlar miqdorini aniqlash tartibini takomillashtirish to'g'risida"gi PF-5723-sonli Farmoni qabul qilindi. Shu farmonga muvofiq, 2019 yil 1-sentyabrdan boshlab ish haqining eng kam miqdori o'rniga quyidagi miqdorlar belgilandi:

- Mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori - 577 170 so'm;
- Bazaviy hisoblash miqdori - 202 730 so'm;
- Pensiyani hisoblashning bazaviy miqdori - 202 730 so'm.

2018 yil 1-noyabrdan boshlab 202 730 so'm etib belgilangan ilgari qo'llangan "eng kam ish haqi" tushunchasi o'rniga *Mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori, bazaviy hisoblash miqdori* hamda *pensiyani hisoblashning bazaviy miqdori* atamaları joriy qilindi.

Ya'ni endilikda: Mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori orqali (577 170 so'm): maoshlar; ustamalar; qo'shimcha haq; gonorar; qo'shimcha ish uchun kompensatsiya to'lovlari; rag'batlantiruvchi tUSDagi to'lovlarning boshqa turlari; qonunchilikda belgilangan ushlanmalar hisoblanadi

Mehnatga haq to'lash, pensiyalar va boshqa to'lovlar miqdorini oshirish to'g'risida farmonlar, qarorlar qabul qilingan taqdirda mehnatga haq to'lashning eng kam miqdori, bazaviy hisoblash, pensiyani hisoblashning bazaviy miqdori ham ortadi.

Razryadlar bo'yicha haq to'lash stavkalarini tabaqalashtirish Yagona Tarif stavkasida xodimlar bajaradigan ishlarning murakkabligi va ularning malakasi belgisi bo'yicha amalga oshiriladi. Ish haqida boshqa omillarni – normal sharoitdan chetga chiqqan mehnat shart-sharoitlarini (mehnatning umumtarmoq shart-sharoitlari bundan mustasnodir), mehnatning og'irligi, jiddiyligi, normani oshiruvchi alohida mehnat natijalarini, xodimlarning ishchanlik va shaxsiy xususiyatlarini va shu kabilarni hisobga olish ish haqini tashkil etishning boshqa elementlari vositasida amalga oshiriladi. Ularga nisbatan mehnat normasi uchun haq to'lash sifatidaga tarif stavkasi (maosh) bugun ish haqini tashkil etishning asosi hisoblanadi.

Yagona tarif stavkasida qabul qilingan tarif koeffitsientlarining razryadga qarab ortib borishi xususiyati mavjud bo'lib, bunda eng ko'p o'sish boshlangich razryadlar uchun, eng kam o'sish yuqori razryadlar uchun nazarda tutilgan. Bu kam malakali xodimlarni, ya'ni malakali mutaxassislar va rahbarlarga nisbatan kam ish haqi oladigan xodimlarni ijtimoiy himoya qilish zarurati bilan izoxlanadi.

Yagona tarif stavkasida barcha kasblar va xodimlarning lavozimlari bajarilayotgan ishlar (funktsiyalar) ning umumiylik belgisi bilan guruhlariga ajralgan. Ishchilarni tafsiflash uchun setkaning dastlabki sakkizta razryadi mo'ljallangan. Bu hozirgi vaqtda amal qilayotgan ishlar va ishchi kasblarining yagona tarif-malaka ma'lumotnomasi bo'yicha tariflashtirish shartlariga mos keladi. Ayni vaqtda muhim va mas'uliyatli ishlarda yoki yanada muhimrok va mas'uliyatliroq ishlarda band bo'lgan yuqori malakali ishchilarga haq to'lashning 12 - 18-razryadlaridan kelib chiqib maoshlar belgilanishi mumkin. Qolgan xodimlar, xizmatchilar, mutaxassislar va rahbarlarga 18 - 22- razryadlar bo'yicha tarif belgilanadi.

Tarmoqlar yagona tarif stavkasini ishlab chiqishda tarifikatsiyalash va ishchilar hamda xizmatchilar mehnatiga haq to'lash yagona shkalasninng tuzilishiga doir quyidagi tamoyillarga amal qilinadi:

- iqtisodiyot sohasi xodimlarining barcha toifalarini yagona tarif shkalasi bilan qamrab olish;
- ishchi kasblari va xizmatchilar lavozimlarini bajarilayotgan vazifalar (funktsiyalar) umumiylik belgisiga ko'ra guruhlash;
- ishchi kasblar va xizmatchilar lavozimlarini tarifikatsiya qilish, ya'ni ularni

bajariladigan ishlar yoki funksiyalarning murakkabligi belgisiga qarab mehnatga haq to'lash razryadlariga kiritish;

- razryad tarif stavkasini oddiy mehnat bilan shug'ullanadigan xodimlarning eng kam ish haqi miqdori darajasiga muvofiq keladigan qilib va tarif koeffitsientlarini razryaddan razryadga bir xilda nisbiy ortib borishi tartibida belgilash.

Yagona tarif stavkasining ustunligi shundan iboratki, u xodimlarning barcha kasb-malaka guruhlarini bo'yicha tarif stavkalari va maoshlari nisbatini belgilashda mehnat tafovutlariga baho berishga yagona yondashuvni ta'minlaydi. Umumiy tarmoqlararo yagona tarif stavkasi tarmoq yagona setkalarini va korxonaning yagona tarif setkalarini ishlab chiqish uchun andoza hisoblanadi, ularda xodimlarning turli toifalari mehnatiga haq to'lashning tarmoqlararo yagona shartlari tarmoq shart-sharoitlariga va muayyan korxonalarning shart-sharoitlariga, xodimlarning kasb-malaka tarkibiga mos keltirilishi lozim.

Tarif tizimining asosiy elementlariga, shuningdek, noqulay iqlimli mintaqalarda ishlaganlik uchun mintaqaviy koeffitsientlar va ish staji uchun ish haqiga ustama haq to'lashlar kiradi. Mintaqaviy koeffitsient korxona, tashkilotning kaerda joylashganligiga qarab ish haqini ko'paytirishning normativ ko'rsatkichidan iboratdir. U qaysi ish haqiga tadbqiq etiladigan bo'lsa, o'sha bevosita ish haqiga belgilanadi.

Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi mamlakatning barcha iqtisodiy mintaqalarida baravar mehnat uchun baravar real ish haqi to'lanishini ta'minlashdan iborat. Buning uchun bir xil malakadagi xodimlarning ish haqi iqtisodiy mintaqalar bo'yicha farqlanishi lozim va bundan farqlar o'z-o'zidan emas, balki davlat tomonidan ongli va rejali ravishda belgilanishi kerak.

Mintaqa iqtisodiy-jugrofiy o'rnini baholashda uning yirik iqtisodiy markazlarga nisbatan o'rnini, xomashyo, rekreatsion imkoniyat manbalariga nisbatan o'rnini, mintaqaviy bozorlarga nisbatan o'rnini hisobga olgan holda tabaqalarga ajratiladi. O'zbekistonda umuman Toshkent mintaqasi (Toshkent viloyat va Toshkent shahri), Jizzax, Sirdaryo, Samarqand mintaqalari qulayrok iqtisodiy-jugrofiy o'rinni egallaydi.

12.3.Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar.

O'zbekiston Respublikasida mehnatga haq to'lashni tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar quyidagilar:

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.
- 2.Byudjet kodeksi
- 3.Mehnat Kodeksi

4.Soliq kodeksi

5.Prezident Farmoni va qarorlari

6. Vazirlar Mahkamasi qarorlari.

7. Yagona tarif tizimi(tarif malaka ma'lumotnomalari, tarif setkasi, tarif stavkasi)

8. Xizmatchilarning asosiy lavozimlari va ishchilar kasblari Klassifikatori (XALIKK-2015) - sanoat korxonallari uchun

9.Namunaviy shtatlar jadvalii – (2017 yil fevral Nizom 2859)- byudjet va sanoat korxonalari uchun

10.Mehnat shartnomasi .

11. Tabel.

Korxonalarda ish haqi sohasidagi siyosatni ishlab chiqish va uni tashkil etishda quyidagi tamoyillarni inobatga olish zarur:

- * adolatlilik, ya'ni bir xil mehnat uchun bir xil haq to'lash;
- * bajarilayotgan ishning murakkabligi va mehnat malakasi darajasini hisobga olish;
- * mehnatning zararli sharoitlari va og'ir jismoniy mehnatni hisobga olish;
- * sifatli, sitqidildan mehnat qilishni rag'batlantirish, yo'l qo'yilgan yo'qotishlar yoki o'z majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishni moddiy jazolash;
- * mehnat unumdorligi sur'atini o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlariga nisbatan tezroq o'stirish;
- * ish haqi miqdorini inflyasiya sur'atlariga mos ravishda muvofiqlashtirish;
- * mehnatga haq to'lashning korxona ehtiyojlariga to'liq javob beruvchi ilg'or shakl va tizimlarini qo'llash.

Zamonaviy sharoitlarda korxonalarda mehnatga haq to'lashning turli tizim va shakllari qo'llanilib, ulardan eng ko'p tarqalganlari sifatida ishbay va vaqtbay usulni ko'rsatish mumkin.

Yaponiya firmalarida xodim mehnatiga haq to'lash darajasi uning mehnatga iqtisodiy rag'bati natijalari bilan bog'lanmay, balki bevosita, uning hayotiy ehtiyojlarini qondirish orqali amalga oshiriladi. Ish haqining miqdori, "ish kuchini qayta tiklash hayotiy sikli" konsepsiyasi asosida aniqlanadi, bunda xodim hayotining turli davrlaridagi ehtiyojlari darajasiga asoslanadi. Umrbod ish haqi" ning mohiyati shundan iboratki, yapon firmasida faqat mehnatning o'zi emas, balki xodimning butun ijodiy imkoniyatlari rag'batlantiriladi. Oylik ish haqi yiliga ikki marta to'lanadigan mukofotlar bilan to'ldiriladi. U belgilangan ish vaqti uchun beriladigan tarif ish haqidan va ishdan tashqari qilingan ish uchun beriladigan qo'shimcha haqlardan iboratdir.

Evropada yollangan menejerni sinash maqsadida unga ma'lum bir davr mobaynida missiya beriladi va shu tariqa imtihon qilinadi.⁵⁷

Korxonada quyidagi hollarda akkord haq to'lash tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- * korxona biron-bir buyurtmani o'z vaqtida bajara olmasa va buning uchun shartnomaga asosan yirik miqdorda jarima to'laydigan bo'lsa;

- * korxonaning to'xtab qolishiga sabab bo'luvchi favqulodda vaziyatlar (yong'in, sel, zilzila, suv toshqini yoki jiddiy sabablarga ko'ra asosiy texnologik liniyalarning ishdan chiqish hollari) ro'y berganda;

- * alohida ishlarni bajarishga zarurat tug'ilganda yoki korxonada yangi asbob-uskunalar ishga tushirilganda.⁵⁸

Ko'pchilik korxonalarda ish haqini hisoblash tarif tizimi, ayniqsa uning tarif stavkasi va tarif setkalari kabi elementlari asosida amalga oshiriladi.

Ish haqi korxona, muassasa, tashkilotlarning o'z xodimlariga ularning mehnati uchun to'lashi shart bo'lgan haq shaklidir. Ish haqi asosiy va qo'shimcha qismlardan iborat. **Asosiy qism** ish haqining nisbatan doimiy qismi hisoblanadi. Unga tarif bo'yicha belgilangan maosh, ustama va qo'shimcha haqlar kiradi. Ustama va qo'shimcha haqlar muayyan muddatga belgilangadi, hamda ish yomonlashgan taqdirda (mehnat sharoiti uchun to'lanadigan haqda tashqari) bekor qilinadi. Qo'shimcha qismga yil yakunlariga ko'ra, mehnatning umumiy natijalari uchun beriladigan mukofot va rag'batlantirishlar kiradi.

Ish haqini huquqiy jihatdan tartibga solib turishning davlat va mahalliy turlari mavjud. Davlat yo'li bilan normalash–davlat hokimiyati va boshqaruv organlari tomonidan mehnatga haq to'lashning umumiy shartlari belgilanishidan iborat. Mahalliy yo'l bilan tartibga solish-huquq qoidalarida mehnatga haq to'lash shartlarini belgilashdan iborat bo'lib, ular ma'muriyat tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi bilan birgalikda o'zlariga berilgan huquqlari doirasida ishlab chiqishadi.

Korxona xodimi daromadining namunaviy tuzilmasi quyidagi tarzda taklif etilishi mumkin.

1. Tarif stavkalari va maosh bo'yicha to'lovlar.
2. mehnat sharoiti uchun qo'shimcha haq.
 - 2.1. ishlab chiqarish muhiti xarakteristikasi;
 - 2.2. Smenalik (ish tirtibi);
 - 2.3. smena davomida bandlik darajasi
3. Ustamalar.
 - 3.1. me'yordan yuqori unumdorlik uchun (ishbay qo'shimcha ishlash, miqdor bo'yicha ishlash uchun to'lovlar, me'yordan past);
 - 3.2. samaradorlik va daromadlilikni oshirishdaxssiy xissa uchun;

⁵⁷Economics. Jonh Sloman, Alison Wride. Seventh edition.219 page

⁵⁸ Thomas Hyclack, Geraint Johnes, "Fundamentals of Labor Economics", 68

3.3.mahsulotning juda yuqori sifati, tezkor va mas'uliyatli topshiriqlarni bajarganlik uchun;

4. Mukofotlar

4.1.Shartnomalar va ish bosqichlarini sifatil va o'z vaqtida bajarganlik uchun;

4.2.yillik jami ishlar bo'yicha;

4.3.bo'linmalar rahbarlarining fondidan;

4.4.kashfiyotlar va ratsionalizatorlik takliflari uchun mualliflik mukofotlari;

4.5.yangi texnologik va tashkiliy takliflarni o'zlashtirishda faol ishtirok etganlik uchun mukofotlar;

5. Korxonaning o'z xizmatchilariga xizmatlari (ijtimoiy to'lovlar)

6. Korxona aksiyalari bo'yicha dividendlar.

Mehnatga haq to'lash darajasi mehnat bozoridagi talab va taklifning o'zaro nisbati orqali yuzaga keladi.⁵⁹

Tarif stavkalari va maosh ishning murakkabligiga, uning javobgarligiga, iste'mol predmetlariga narx darajasiga, mehnat bozoridagi vaziyat va boshqa omillarga muvofiq tarif shartnomalari asosida belgilanadi. Jahon tajribasi ishchilar, mutaxassislar rahbarlar uchun 17-22 razryadlari yagona tarif tarmog'ining maqsadga muvofiqligini ko'rsatadi, u ishchilarning turli guruhlarining tarif stavkalaridagi o'zaro nisbat oshkoraligini ta'minlaydi va korxonaning tarif tizimiga, uning kasaba uyushmasi bilan kelishuvchanligiga o'zgarishlar kiritishni osonlashtiradi.

Mehnat sharoiti uchun qo'shimcha to'lovlar. Noqulay ish sharoitlari, agar uni yaxshilash imkoni bo'lmasa, ishchiga avvalo, dam olish vaqtini oshirish, ishlab chiqarishda qo'shimcha bepul oziq-ovqat bilan ta'minlash, profilaktik va da'volash chora-tadbirlarini ko'rish hisobiga uni kompensatsiya qilish lozim. Agar bu etarli bo'lmasa, mavjud metodikalar bo'yicha ish joyi va mehnat jarayonlarini attestatsiya qilish asosida tarif stavkalariga qo'shimchalar kiritiladi. Smena uchun qo'shimchalar kechki va tungi smenalarda ishlaganlik uchun belgilanadi. Smena davomida bandlik darajasi uchun qo'shimcha to'lovlar ko'p stanokda ishlovchilar, o'rnatuvchilar va ta'mirlovchi personallar uchun afzal tarzda kiritiladi.

Smena uchun ishchi bandligining me'yoriy vaqti quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$T_z^i = T_{sm} - T_{otd}^1$$

Bu yerda T_z^i - smena uchun bandlikning me'yoriy vaqti, daqiqa; T_{sm} - smenaning uzunligi, daqiqa; T_{otd} - smenada dam olish va shaxsiy ishlar uchun me'yoriy vaqt, daqiqa.

Korxona ma'muriyati me'yoriy vaqt chegarasida ishchi smenalik vaqtini belgilash huquqiga ega. Faoliyatning turli ko'rinishlarining birlashishi, agar ulardan har biri bo'yicha belgilangan ish etarli bo'lmasa, me'yoriy tashkil etilgan ishlab chiqarish elementi uchun zarur hisoblanadi. Qo'shimcha to'lovlar kasblarning

⁵⁹Economics. Seventh addition. John Sloman, Alison Wride. Page 244

aralashuvi fakti uchun emas, bandlikning me'yoriy va amaldagi darajalari o'rtasidagi nisbat uchun belgilanishi zarur.

Ustamalar. Ishbay ishlab chiqarish shaklidagi me'yordan ortiq unumdorlik uchun ustamalar alohida ahamiyatga ega bo'ladi, agar me'yordan ortiq bajarilganligining sababi ishchining bu ishni bajarish qobiliyati o'rtacha yuqori ekanligida bo'lsa. Texnologiya va texnik xavfsizligining buzilishi, mehnatning xaddan ziyod intensivligi, me'yorning xatoligi ishbay qayt ishlashga erishishning ob'ektiv asosi hisoblanmaydi. Samaradorlikni oshirishdagi shaxsiy ulush uchun ustamalar quyidagicha belgilanadi:

- texnika va texnologiyani takomillashtirish bo'yicha ratsionalizatorlik takliflari mualliflariga;
- mehnatni tashkil qilish, ishlab chiqarish va boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha takliflar mualliflariga;
- texnik va tashkiliy Yangiliklarni amalga oshirishda bevosita ishtirok etadigan ishchilar, mutaxassislar va rahbarlarga.

Mahsulotning yuqori sifati, shoshilinch va mas'uliyatli topshiriqlarni bajarganlik uchun ustamalar bo'linmalar rahbarlarining jamg'armasidan to'lanadi. Bu ustamaning belgilanish kattaligi va davri muvofiq rahbariyat tomonidan aniqlanadi.

Mukofotlar. Mukofotlarning ikki asosiy ko'rinishi farqlanadi: 1) ishlarning sifatli va o'z vaqtida bajarilganligi uchun; 2) ishchining korxona va bo'linma faoliyatining umumiy natijalariga qo'shgan shaxsiy ijodiy hissasi.

Kelishuvlar miqdorining bir qismi bo'lgan motivatsiya ishlovchilarning universal ishlashga yani mehnatga ijodiy yondashishga undaydi hamda aynan o'sha sohada yangi innovatsiyalarni yaratishga jalb qiladi va samaradorlikning oshishini taminlashga o'z hissasini qo'shadi.⁶⁰

Nazorat savollari:

1. Mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil etishdan maqsad nima?
2. Ish haqining asosiy vazifasi nimadan iborat?
3. Ish haqining funksiyalarini ayting.
4. Ish haqining funksiyalarni amalga oshirish uchun qanday eng muhim tamoyillarga rioya qilinishi zarur?
5. Xodimlar mehnatiga haq to'lash deganda nimani tushunasiz.
6. Mehnatga haq to'lashni tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar qaysilar
7. Ish haqining nominal va real turlarini ayting
8. Ish haqining qanday turlari mavjud.
9. Mehnatga ishbay haq to'lash nima.
10. Mehnatga vaqtbay haq to'lash nima.
11. Davlat tarif tizimi nima
12. Tarif stavkasi nima uchun ishlatiladi.
13. Tarif setkalari mehnatga haq to'lashda nima uchun kerak.
14. Ish haqini mintaqaviy tartibga solishning asosiy vazifasi nima

⁶⁰Farank Wood&Alan Sangster "Business accounting" 4page

GLOSSARIY



Asosiy jarayonlar	Основные процессы	Basic Processes	ishlab chiqarish jarayonida mehnat predmetlarini sifatli o'zgarishlariga olib keladigan jarayonlar (sifatli o'zgarishlar mehnat predmetlarining ichki xususiyatlari, tashqi ko'rinishi, shakli, hajmi va boshqalar).
Asosiy joriy uslublar	Основные текущие методы	Associate jury service	firmaning kundalik faoliyatida qo'llaniladigan qoidalar.
Asosiy faoliyat rentabelligi	Рентабельность основной деятельности	Profitability of main activity	sotishdan foyda (SF)ning mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari(X)ga nisbati orqali aniqlanadi.
Asosiy fondlar amortizatsiya Si	Амортизация основных фондов	Depreciation of fixed assets	ularni jismoniy va ma'naviy tomondan eskirishini pul shaklida ifodalashdir.
Boshqaruv qarorlari	Управленческие решения	Management decisions	keng ma'noda hamma ob'ektiv 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.
Boshqarish	управление	Management	bu tashkilot maqsadlarini aniqlash va ularga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivlashtirish va nazorat jarayonlari hisoblanadi.
Bozor omillari	Факторы рынка	Market factors	tashkilot ishi samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Uning tahlili firma rahbariyatiga korxona strategiyasini aniqlash va bozorda uni tashkil qilish pozitsiyalarini mustahkamlashga undaydi. Bu – demografik sharoitlarning o'zgarishi, aholi daromadi darajasi va uni taqsimlash, tovar va xizmatlarning hayotiy tarmoqlarda raqobat darajasi, korxonaning bozorda egallagan ulushi, bozor hajmi va hokazolar.
Bashorat- Prognoz	Прогноз	Forecast	bu bashorat qilish jarayoni natijasi bo'lib, firma va uning tashqi muhitining kelgusidagi mumkin bo'lgan holati haqidagi fikrdir
Boshqaruvchi yoki boshqaruvsub'ekti	Управляющий или субъект управления	Manager or management entity	bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo'lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob'ektga ta'sir o'tkazadi.
Dastlabki nazorat	Первоначальный контроль	Initial control	ishni belgilashdan oldin qo'llaniladi, bu asosan mehnat, material va moliyaviy resurslarga qaratilgan

Davr xarajatlari	Расходы периода	Expenses of the period	bo'ladi. korxonalar faoliyatida yangi ko'rsatkich hisoblanadi. Bu xarajatlar bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq emas.
Yordamchi jarayonlar . Jismoniy eskirish	Вспомогательные процессы Физический износ	Auxiliary processes Physical wear	asosiy jarayonlarni amalga oshirishda kerakli shart sharoitlar yaratadi. asosiy fondlarning ishlab chiqarish jarayonida foydalanish natijasida emirilishidir.
Joriy nazorat	Текущий контроль	Current control	ish davomida olib boriladigan nazoratdir. Joriy nazoratni amalga oshirish uchun boshqarish apparatiga teskari aloqa kerak.
Ishlab chiqarish bosqichi	Производственная стадия	Production stage	mehnat predmetining bir sifatiy holatdan ikkinchi sifatiy holatga o'tishida katnashadigan bir yoki bir nechta operatsiyalarning birlashmasi .
Ishlab chiqarish jarayoni.	Производственный процесс	Production process	xom-ashyoning tayyor mahsulotga aylanguncha bo'lgan barcha jarayonlar tuplami.
Ish davri	Рабочий период	Working period	asosiy texnologik operatsiyalar tabiiy jarayonlar ko'chuvchi, xizmat ko'rsatuvchi va nazorat operatsiyalari davomiyligi.
Ishlab chiqarish davri	Производственный цикл	Production cycle	xom-ashyoning ishlab chiqarishga uzatilishi va tayyor mahsulot ishlab chiqarishning kalendar vaqtida ifodalangan jarayonlar to'plami.
Ishlab chiqarishda jarayonlarning parallelligi.	Параллельность процессов	Parallelism of processes	mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha alohida operatsiyalarning bir vaqtda bajarilishi .
Ishlab chiqarish jarayonlarining ritmliligi	Ритмичность процессов	Rhythmicity of processes	har bir ish joyida, bir xil vaqt oralig'ida, bir xil hajmda ish bajarish .
Ishlab chiqarishni loyihali konstruktorlik tayyorlash	Проектно-конструкторская подготовка производства	Design and development of production	korxonani rekonstruksiya qilish va qayta jihozlash, mahsulot yangi turlarini yaratish loyihalarini o'z ichiga oladi.
Ishlab chiqarishni potok asosida tashkil qilish metodi	Поточный метод производства	Current production method	texnologik jarayon buyicha joylashgan ish joylarida asosiy, yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarishga ixtisoslashtirilib, vaqt va fazo bo'yicha ritm asosida ishlab chiqarish takrorlanishiga asoslangan metod.
Ishlab chiqarishni partiyali tashkil qilish metodi .	Партионный метод производства	Partion method of production	davriy ravishda chegaralanmagan nomenklatura asosida ma'lum miqdorda mahsulot ishlab chiqarish metodi.
Ishlab chiqarishning proporsionallik	Степень пропорциональности процессов	Degree of proportionality of processes	mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha har bir ish joyining ishlab chiqarish topshirig'i va o'tkazish qobiliyati

<i>darajasi Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash.</i>	<i>Технологическая подготовка производства</i>	<i>Technological preparation of production</i>	kattaligi orasidagi farq. bu o'rnatilgan davlat standartlari (andozalari) va sifatning texnik sharoitlari asosida mahsulot ishlab chiqarishni korxonada ta'minlovchi o'zaro bog'langan ilmiy texnik jarayonlar majmui.
<i>Ishlab chiqarish turlari</i>	<i>Типы производства</i>	<i>Types of production</i>	doimiy nomenklatura asosida mahsulot ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni tashkil qilish elementlari va omillari birliginining xususiyatlari va tashkiliy-texnik, iqtisodiy tavsiflarining yig'indisi.
<i>Ishlab chiqarishning yagona metodi.</i>	<i>Единичный метод производства</i>	<i>Unique production method</i>	ma'lum vaqt oraliq'ida takrorlanadigan yoki hech qachon takrorlanmaydigan yagona nusxada keng nomenklaturada mahsulot ishlab chiqarish metodi.
<i>Ishlab chiqarish operatsiyasi</i>	<i>Производственная операция</i>	<i>Production operation</i>	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
<i>Ishlab chiqarish quvvati</i>	<i>Производственная мощность</i>	<i>Production capacity</i>	ma'lum vaqt ichida ma'lum sifat va assortiment, mavjud uskunalar va ishlab chiqarish maydonidan to'liq foydalanilgan holda ilgor texnologiya, mehnat va ishlab chiqarishni yaxshi tashkil qilish natijasida maksimal darajada mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati tushuniladi.
<i>Ishlab chiqarish quvvati rezervi -</i>	<i>Резерв производственной мощности</i>	<i>Production capacity reserve</i>	quvvatning hajmi bilan xaqiqiy ishlab chiqarilgan mahsulot o'rtasidagi farq korxonada qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati borligini ko'rsatadi, bu ishlab chiqarish quvvati rezervi hisoblanadi.
<i>Ishchi muhit</i>	<i>Рабочая среда</i>	<i>Working environment</i>	bu boshqarish jarayoni yordamida tashkilotning ehtiyojlariga moslashgan hamma ichki o'zgaruvchilarning to'plami.
<i>Ishchi kuchi harakati</i>	<i>Движение рабочей силы</i>	<i>Workforce movement</i>	ishga qabul qilish va undan bo'shash natijasida ishchi kuchi sonining o'zgarishi .
<i>Ichki o'zgaruvchilar Innovatsiya</i>	<i>Внутренние переменные Инновация</i>	<i>Internal Variables Innovation</i>	bu tashkilot ichida bo'ladigan vaziyatli omillar.
<i>Ishlab chiqarish zahiralar</i>	<i>Производственные запасы</i>	<i>Production stocks</i>	bu yangi tovarlarni, xizmatlarni, texnologiyalarni va boshqarish jarayonlarini yuqoriroq sifatda ishlab chiqishdir.
			bu ishlab chiqarish jarayonida ishlatish uchun tayyorlab qo'yilgan mehnat buyumlaridir, bular: xom

<i>Investitsiya</i>	<i>Инвестиция</i>	<i>Investment</i>	ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yoqilg'i, energiya, sotib olingan yarim fabrikatlar va yig'iladigan buyumlar, tara va tara materiallari, asosiy fondlarning joriy remonti uchun olib qo'yilgan ehtiyot qismlardan tashkil topadi.
			termini lotincha «invest» so'zidan olingan bo'lib, «qo'yish», «mablag'ni safarbar etish» ma'nosini anglatadi. Ammo kengroq ma'noda investitsiya – bu ko'paytirib, qaytarib olish maqsadlarida kapitalni biror bir ishga kiritishni bildiradi. Ko'pgina hollarda «investitsiyalar» tushunchasi iqtisodiy va boshqa faoliyat ob'ektlariga kiritiladigan moddiy va nomoddiy ne'matlar hamda ularga doir huquqlar tarzida ham ta'riflanadi.
<i>Ishlab chiqarish rentabelligi</i>	<i>Рентабельность производства</i>	<i>Cost-effectiveness of production</i>	balans foydaning (BF) o'rtacha yillik ishlab chiqarish fondlari qiymatiga (asosiy ishlab chiqarish fondlari va aylanma mablag'lar) nisbati orqali aniqlanadi
<i>Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligi Kon'yuktura</i>	<i>Непрерывность производственных процессов Конъюнктура</i>	<i>Conjuncture</i>	mehnat predmetlarining harakatida jihozlar va ishchilarning ishida tanaffuslar bo'lmashligini taqozo qiladi. bu talab va taklif orasidagi munosabatlar tovar zaxiralari va baholar harakati va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oluvchi iqtisodiy holatdir
<i>Korxona yalpi daromadi</i>	<i>Валовой доход предприятия</i>	<i>Gross income of the enterprise</i>	korxona faoliyatining moliyaviy natijasini ifodalaydi. Boshqa sotishdan foyda (zarar) korxona yordamchi, xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlaridagi mahsulot (ishlar)ni sotishdan hosil bo'ladi.
<i>Kelgusi davr xarajatlari.</i>	<i>Расходы будущего периода</i>	<i>Costs of the future period</i>	buaylanmafondlarningnomoddiyunsurlari, ya'niayniyaqtdaishlabchiqarilayotgan, lekinkelgusidavrmahsulotibo'ladigan mahsulotlarnitayyorlashvayangimahsulotturlarinio'zlashtirishbilanbog'liqbo'lganxarajatlardir. (Masalan, yangiturdagimahsulotlarniishlabchiqarishchun texnologiyalarniqaytata'mirlashvajihozlarniqaytadano'rnatishxarajatlari vaboshqalar).
<i>Kommunikatsiya Lar</i>	<i>Коммуникации</i>	<i>Communication</i>	bu axborot bilan 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.

Korxona ishlab chiqarish (tuzilmasi) strukturasi	Производственная структура	Production structure	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'indisi.
Korxona yuk oboroti	Грузооборот предприятия	Cargo turnover of the enterprise	rejalashtirilgan davrda korxona miqyosida transport hamma turlarida uzatilgan, ko'chirilgan va korxonadan qabul qilingan yuklar miqdori.
Korxona yuk oqimi	Грузопоток предприятия	The cargo flow of the enterprise	rejalashtirilgan davrda uzatish va qabul qilish alohida punktlari orasida aniq turdagi transport vositalari yordamida ko'chirilgan yuklar miqdori
Korxona tashkiliy strukturasi (tuzilmasi)	Организационная структура предприятия	Organizational structure of the enterprise	biznes-rejani bajarish bo'yicha boshqarish qarorlarini ishlab chiqish va uni amalga oshirish menejment sistemasi faoliyatini nazorat qilish va uni yaratish bilan shug'ullanadigan bo'limlar va xizmatlar yig'indisi.
Korxonani boshqarish	Управление предприятием	Management of the enterprise	bu xo'jalik rahbar organlari, korxona ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko'zda tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o'zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo'nalishida tartibli ta'sir ko'rsatishdir.
Liderlik.	Лидерство	Leader	bu odamlarni ma'lum tarzda o'zini tutishga majbur etib, ularning xatti-harakatiga ta'sir etishda rahbar tomonidan qo'llanadigan vositadir.
Loyiha	Проект	Project	butun dunyoda, resurslar va vaqt birligi bilan cheklangan, nazariy ishlanmalar bilan asoslangan va «loyiha sikli» konsepsiyasi ko'rinishida ta'riflangan belgilangan jarayonni tayyorlash va maqsadli faoliyatni amalga oshirish
Moliyaviy investitsiyalar	Финансовые инвестиции	Financial investments	turli moliyaviy vositalarga, ya'ni qimmatli qog'ozlarni sotib olish, tijorat banklariga kapital qo'yish va boshqa kompaniyalar kapitalida ulushga ega bo'lishga qaratilgan kapital qo'yilmalar
Menejment.	Менеджмент	Management	bu bozor iqtisodiyoti rivojlanishi talablariga to'liq javob beradigan boshqarishning bir turidir.

<i>Meneyment</i>	<i>Менеджмент</i>	<i>Management</i>	bu bozor iqtisodida amal qilayotgan korxonaning optimal xo'jalik natijalariga ko'p turli menejment mexanizmining ijtimoiy-iqtisodiy tamoyillari, funksiyalari va uslublarini qo'llash asosida erishishga yo'naltirilgan alohida kasb faoliyatidir.
<i>Motivatsiya</i>	<i>Мотивация</i>	<i>Motivation</i>	ishlovchilarni keng demokratik asosida faollashtirish, ularni ko'zlangan maqsadlarga erishish uchun samarali mehnat qilishga undash va jalb qilish maqsadlariga ega.
<i>Muvofiqlashtirish</i>	<i>Регулирова Ние</i>	<i>Regulation</i>	harakatlarning uzluksizligini ta'minlovchi menejmentning muhim funksiyasi. Muvofiqlashtirishning maqsadi – tashkilotning hamma pog'onalari o'rtasida optimal aloqalarni (kommunikatsiya) o'rnatish vositasida hamma bo'limlarning muvofiq ishlashini ta'minlash. Bunda intervyu, hisobotlar, majlislar, kompyuter aloqalari, radio va televidenie vositalari keng miqyosda foydalaniladi.
<i>Maqsad</i>	<i>Цель</i>	<i>Goal, Vision</i>	bu guruh birga ishlab, erishishga intiladigan konkret oxirgi holat yoki kuzda tutilgan natija hisoblanadi
<i>Menejer.</i>	<i>Менеджер</i>	<i>Manager</i>	o'ziga bo'ysungan xodimlarni professional tarzda boshqaruvchi rahbar.
<i>Mehnat resurslari</i>	<i>Трудовые ресурсы</i>	<i>Labor Resources</i>	yoshi va sog'ligi bo'yicha mehnatga layoqatli va amalda iqtisodiyotda band yoki band bo'lmagan kishilar bo'lib, umumiy doimiy yashovchi aholining bir qismini tashkil etadi.
<i>Mehnat unumdorligi.</i>	<i>Производи- тельность труда</i>	<i>Manufacturer the work of labor</i>	kishi mehnatini ma'lum vaqt birligi ichida ma'lum miqdordagi iste'mol qiymat yaratilish qobiliyatidir.
<i>Marketing</i>	<i>Маркетинг</i>	<i>Marketing</i>	bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo'sinda bozor iqtisodiyotining muhim unsuri, marketing ishi maxsus marketing dasturlari orqali amalga oshiriladi, ularda xaridorlarni va raqobatchilarni o'rganish asosida tovarlar sifatini yaxshilash, tovar narxini o'zgartirish, reklama o'tkazish, tovarga talabni yaxshilash, tovarga talab chiqarish, tovarlarni o'z vaqtida etkazib turish,

<i>Mahsulot tannarxi</i>	<i>Себестоимость продукции</i>	<i>Cost of production</i>	xaridorlarga ma'qul tushadigan xizmat ko'rsatish kabi chora-tadbirlari nazarda tutiladi. korxona mahsulotini ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan, pul bilan ifodalangan xarajatlarning yig'indisidir balans foydani mahsulot tannarxiga bo'lish orqali aniqlanadi.
<i>Mahsulot rentabelligi</i>	<i>Рентабельность продукции</i>	<i>Cost effectiveness of products</i>	
<i>Missiya</i>	<i>Миссия</i>	<i>The mission</i>	bu hozirgi vaqtda va istiqbolda iste'molchilar manfaati birinchi o'rinda turuvchi maqsadlaridir nazariy jihatdan olganda tovar qiymatining puldagi ifodasi, qiymatining bozordagi ko'rinishidir krizis holatiga keltirishi mumkin bo'lgan muammolarning oldini olish maqsadida tashkilot faoliyatini tartibga soladigan boshqaruv xarakteristikasi. asosiy fondlarning ajralmas qismi bo'lib, ishlab chiqarish xarakterida bo'lmagan ehtiyojlarga bir necha yil mobaynida xizmat ko'rsatuvchi fondlardir. funksiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir.
<i>Narx</i>	<i>Цена</i>	<i>Price</i>	
<i>Nazorat funksiyasi</i>	<i>Функция контроля</i>	<i>Control function</i>	
<i>Noishlab chiqarish fondlari</i>	<i>Непроизводственные фонды</i>	<i>Non-productive funds</i>	
<i>Nazorat</i>	<i>Контроль</i>	<i>Control</i>	
<i>Raqobatbardoshlik</i>	<i>Конкурентоспособность</i>	<i>Competitive-ness</i>	bu ma'lum bir bozorda o'xshash ob'ekt bilan taqqoslanganda unga nisbatan ma'lum bir iste'molni qoniqish darajasini xarakterlovchi ob'ektiv xossadir.Foydali samara - bu aniq iste'molchi bilan yoki aniq ishni bajarish uchun foydalaniladigan ob'ekt majmuasi, sifat esa - bu bir necha iste'molchilar guruhi uchun potensial foydali samara. bu istiqbolni ijodiy belgilash bo'lib, unda faoliyat maqsadlari, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan vositalar aniqlanadi, ma'lum sharoitlarda eng samarali hisoblangan uslublar ishlab chiqiladi. korxona ixtiyoridagi har kungi mavjud bo'lgan mehnat resurslari salohiyati haqida fikr yuritish imkoniyatini beradi
<i>Rejalashtirish</i>	<i>Планирование</i>	<i>Planning</i>	
<i>Ro'yxatdagi xodimlar soni</i>	<i>Численность списочного персонала</i>	<i>Number of staffing staff</i>	

Raqobat omillari tahlili	Анализ факторов конкурента	Analysis of competitor's factors	tashkilot rahbariyati tomonidan raqobatchilar harakatini doimiy nazorat qilishni taqozo qiladi. Tahlilda 4 ta zona belgilanadi: raqobatchilarning kelajak maqsadlarining tahlili, ularning joriy strategiyasi bahosi, raqobatchilarga nisbatan shart - sharoitlar bahosi va tarmoqlar rivojlanishi istiqboli, raqobatchining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash.
Rejalashtirishning rasmiyatchilik tizimi .	Система официального планирования	The system of official planning	rejalarni belgilangan rejalashtirish davrlarida qabul qilish, rejalashtirishning daraja va bo'linmalari aniq ajratish, reja harakatlari ketma - ketligiga rioya qilishning kat'iy talablariga asoslanadi.
Resurslar majmuasi	Совокупность ресурсов	The aggregate of resources	barcha resurslar yig'indisining puldagi ifodasi.
Siyosiy omillar	Политические факторы	Political factors	Siyosiy omillarni hisoblash va tahlil qilish samarali strategik rejalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Bu mohiyati bo'yicha davlat va biznes orasidagi munosabatdir. Ular davlatni katta va kichik biznesga qonunlar, kodekslar, qarorlar chiqarish orqali ta'sir ko'rsatishi bilan namoyon bo'ladi, shuningdek davlatlar orasida savdo bo'yicha kelishuvchanlik, bojxona siyosati, mahalliy hukumatning kredit siyosati va boshqalarda o'z ifodasini topadi.
Strategik rejalar	Стратегические планы	Strategic planning	korxonaning muammolari va imkoniyatlarni kelajakda bashoratlash uchun qo'llaniladi, ular 2 - 3 yilga yoki 5 va undan ortiq yilga tuzilishi mumkin.
Strategiya.	Стратегия	Strategy	so'zi "strategos" grek so'zidan kelib chiqqan bo'lib, "generalning san'ati" ma'nosini bildiradi. U hozir ham o'z ma'nosini harbiy terminlashtirishda oliy harbiy boshliq tarkibining harbiy operatsiyalarini rejalashtirish san'atini bildiradi.
Tashkilot	Организация	Organization	bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun faoliyatini ongli ravishda muvofiqlashtiradigan odamlar guruhi.
Tashkilot strukturas	Структура	Organization structure	boshqaruv pog'onalari va funksional sohalarning mantiqan tuzilgan shakli

	<i>организации</i>		bo'lib, unda tashkilot maqsadlariga samarali erishish ta'minlanadi.
<i>Texnologiya</i>	<i>Технология</i>	<i>Technology</i>	bu birlamchi materialni (xoh odamlar, axborot, moddiy buyumlar bo'lsin) muvofiq mahsulot yoki xizmatga aylantirish jarayon ketma-ketligi.
<i>Tashkil etish</i>	<i>Организация</i>	<i>Organizing</i>	bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va shu kabi boshqarish tizimlarini tashkil etishni bildiradi.
<i>Tashqi muhitning murakkabligi</i>	<i>Сложность внешней среды</i>	<i>The complexity of the external environment</i>	tashkilot e'tiborga olishi kerak bo'lgan omillar soni, hamda har bir omilning variativlik (o'zgaruvchanlik) darajasi.
<i>Tashqi muhitning noaniqligi</i>	<i>Неопределённость внешней среды</i>	<i>Uncertainty of the external environment</i>	konkret omil to'g'risida tashkilot ega bo'lgan informatsiya miqdori funksiyasi, hamda bu informatsiyaga ishonchlilik funksiyasi hisoblanadi. Agar informatsiya kam va uning aniqligiga ishonch bo'lmasa muhit noaniq bo'ladi.
<i>Tashqi muhit texnologik tahlili</i>	<i>Технологический анализ внешней среды</i>	<i>Technological Analysis of the external environment</i>	ishlab chiqarish texnologiyasida o'zgarishlar, boshqarishda va yangi tovar yoki xizmatlarni loyihalashda hisoblash texnikasini qo'llash, aloqa vositalarida axborotni uzatish va uni tahlil qilishni uqtirib o'tadi.
<i>Tashqi muhit ijtimoiy omillari</i>	<i>Общественные факторы внешней среды</i>	<i>Public factors of the environment</i>	ijtimoiy boyliklar, axloqiy o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Bunga: yuksalgan milliy xissiyot tadbirkorlikka aholi asosiy qismining munosabati, jamoa harakatlarining rivojlanishi, ishlab chiqarishda boshqaruvchilar rolining o'zgarishi va boshqalar
<i>Tadbirkorona rejalashtirish</i>	<i>Предпринимательское планирование</i>	<i>Entrepreneurial Planning</i>	qat'iy rasmiyatchilikka asoslangan tizimdan farq qilgan holda, qaror qabul qilish davrini reja davriga qat'iy bog'lab qo'yishni bartaraf etadi, bozorda yoki firmaning o'zida o'zgarishlar paydo bo'lishiga qarab firma faoliyati yo'nalishlarini o'zgartiradi.
<i>Taktik rejalar</i>	<i>Тактические планы</i>	<i>Tactical Plans</i>	tashkilot joriy faoliyatini reglamentlaydi.
<i>Tovarning resurslar sig'imi absolyut ko'rsatkichi.</i>	<i>Абсолютный показатель ресурсоёмкости товара</i>	<i>Absolute exponent of resource consumption</i>	Tovarning resurslar sig'imi absolyut ko'rsatkichiga uning hayotiy davri bosqichlari bo'yicha ko'rsatkichlarning puldagi ifodasi kiradi.
<i>Tovar resurslari sig'imi</i>	<i>Структурные</i>	<i>Structural indicators of</i>	Tovar resurslari sig'imi strukturaviy ko'rsatkichlariga har birlik tovar

<i>strukturaviy ko'rsatkichlari.</i>	<i>показатели ресурсоёмкости товара</i>	<i>resource consumption of goods</i>	hayotiy davri bosqichi resurs turining umumiy xarajatlar ulushida foizlarda ifodalaniladigan ko'rsatkichlari kiradi.
<i>Tovar resurslar sig'imi nisbiy ko'rsatkichlari.</i>	<i>Относительные показатели ресурсоёмкости товара</i>	<i>Relative indices of resource consumption of goods</i>	Tovar resurslar sig'imi nisbiy ko'rsatkichlariga ob'ekt texnik parametrlari bir birligiga resurslar sarfi eki resursning texnologik yo'qotuvi kiradi.
<i>Tashkiliy rejali tayyorlash</i>	<i>Организационно-плановая подготовка</i>	<i>Organizational-but-planned preparation</i>	korxona ishlab chiqarish strukturasi o'zgarishlarni hamda og'ir mehnatni yo'qotish, xom ashyoni saqlash, potok metodlarini tadbqiq qilish kabi muammolarini o'z ichiga oladi.
<i>SHartli doimiy xarajatlar</i>	<i>Условно-постоянные затраты</i>	<i>Conditional costs</i>	mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgarmaydi (boshqaruv xarajatlari). Mahsulot hajmining ortishi shu xarajatlar hisobiga uning bir donasi tannarxining pasayishiga olib keladi.
<i>Xalqaro omillar tahlili</i>	<i>Анализ международных факторов</i>	<i>Analysis of international factors</i>	o'z mamlakati va boshqa mamlakatlar xukumati milliy bozorni kengaytirish borasida undan himoyalash siyosatini o'rganish ichki bozorni mustahkamlash, xalqaro faollikni oshirishni, kengaytirishni taqozo qiladi.
<i>O'rtacha ro'yxatdagi xodimlar soni</i>	<i>Среднесписочная численность персонала</i>	<i>Average number of staff</i>	O'rtacha ro'yxatdagi xodimlar sonini aniqlash uchun har kungi ro'yxatda turgan xodimlar sonini qo'shib, kalendar kunlar soniga bo'linadi (28, 29, 30, 31). Bunda shanba va yakshanba kunlar uchun juma kunida ro'yxatda turganlar soni olinadi. Agar korxona oy davomida to'liq ishlamagan bo'lsa ham o'rtachani aniqlashning bu usuli o'zgarmaydi.
<i>O'zgaruvchan xarajatlar</i>	<i>Переменные расходы</i>	<i>Variable costs</i>	mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgaradi (xom ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, energiya, asosiy ishchilarning ish haqi va h.k)
<i>Hudud infrastrukturalari</i>	<i>Инфраструктура региона</i>	<i>Infrastructure of the region</i>	bu qarda firma territorial joylashgan bo'lsa, uning samarali faoliyat ko'rsatishiga ta'sir qiladigan tarmoqlar.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida. - T.:2017 yil 7 fevral', PF-4947-sonli Farmoni.
2. 2017-2021 yillarda O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasini "Faol tadbirkorlik,innovatsion g'oyalar va texnologiyalarni qo'llab-quvvatlash yili"da amalga oshirishga oid davlat dasturi to'g'risida. - T.:2018 yil 22 yanvar', PF-5308-sonli Farmoni.
3. Mirziyoev Sh.M. Erkin va farovon, demokratik O'zbekiston davlatini birgalikda barpo etamiz. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining lavozimiga kirishish tantanali marosimiga bag'ishlangan Oliy Majlis palatalarining qo'shma majlisidagi nutqi. –T.: "O'zbekiston" NMIU, 2016. – 56 b.
4. Mirziyoev Sh.M. Qonun ustuvorligi va inson manfaatlarini ta'minlash – yurt taraqqiyoti va xalq farovonligining garovi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 24 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruza 2016 yil 7 dekabr'. – T.: "O'zbekiston" NMIU, 2016. – 48 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi.Xalq so'zi, T. 2018 yil 28 dekabr.
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi.Xalq so'zi, T. 2020 yil 24 yanvar
7. Mirziyoev SH.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. - T.: "O'zbekiston" NMIU, 2017. – 488 b.
8. Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom. -T.: 1999, 5 fevral.
9. John Sloman, Alison Wride . Economics. Seventh edition. 2009, England.
- 10.Neil Ritson. Strategic Management 2nd edition ,2013
- 11.Philip T.Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing Management. – 15-th edition, Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 2016
- 12.Fred R. David Francis Marion Strategic Management concepts and cases thirteenth edition University Florence, South Carolina, 2016 page 256
- 13.Rodionova O.L., Shashnikova N.K. Production and production management. Tomsk Polytechnic University Publishing House 2008.
- 14.Production Management Module 1 Course notes. Vinay V. Panicker Assistant Professor
- 15.F.Robert Jakobs, WilliamL.Berry Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management.12 th edition , 2011 by Parson Education. 544.
- 16.Волгин В.В. Производство и менеджмент. Практическое пособие 2-е изд.

- М.: «Дашков и К». 2005. – 520 с.
17. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. Учебное пособие. С-Пб. Питер, 2010. – 288 с.
 18. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник. СПб. Питер, 2008. – 496 с.
 19. Краснощекова Г.А., Редькина Т.В. Экономика, организация и планирование производства на предприятиях хранения и переработки зерна. М, Агропромиздат, 1991й.
 20. Кружкова Р.В. тахрири остида «Организация, планирование и управление производством на предприятиях пищевой промышленности» М. «Агропромиздат» 1985 й.
 21. Логистика / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА – М, 1997.
 22. Мескон М., Хедоури А. Основы менежмента. Инглиз тилидан таржима. Москва. 1992 й.
 23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. М.: -1998 г.
 24. Перегудов Л.В., Файзиев Р.Р. ва бошқалар. Махсулот сифати ва рақобатбардошлигини бошқариш. Тошкент: Молия, 2002 й.
 25. Производственный менеджмент. Ильенкова С.Д. тахрири остида, М. 2001 й.
 26. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии. Ростов-на-Дону. 2001 г.
 27. Қосимов Ғ.М. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси. -Т., 2004й.
 28. Umarxodjaeva M.G`, Yaxyaeva I.K. Ishlab chiqarish menejmenti. O`quv-uslubiy majmua. T.: TDIU, 2018. – 325 b.
 29. Данилин В.И. Финансовый менеджмент: задачи, тесты, ситуации: Учебное пособие. – М.: Проспект. 2009, – 360 с.
 30. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: Эксмо. 2010, – 432 с
 31. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2010 – 317 с.
 32. Жан-Жак Ламбен. Менеджмент организованный на рынок: стратегический и организационный маркетинг. Учебник. СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
 33. Sharifxo`jayev M., Abdullaev Yo. Menejment, -Т.: O`qituvchi 2001.

Internet saytlari:

www.gov.uz .

www.lex.uz .

[www.ts. Tdiu.uz](http://www.ts.tdiu.uz)

www.kitob.uz .
www.businesspages.uz. - O`zbekiston Respublikasi sanoat korxonalari spravochnigi.
www.stat.uz
www.norma.uz.
https://www.norma.uz/books_newspapers/
www.ziyonet.uz

.....

