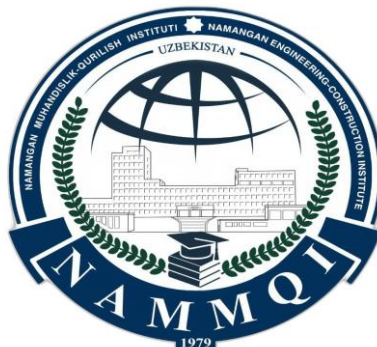


**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
NAMANGAN MUHANDISLIK-QURILISH INSTITUTI**



Axmadjon Ergashev

**IQTISODIYOT VA BOSHQARUV FAKUL'TETI
"MENEJMENT" KAFEDRASI**

**60411200 – MENEJMENT TA'LIM YO'NALISHIDA TAHSIL
OLAYOTGAN TALABALARGA "ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI"
FANIDAN**

O'QUV-USLUBIY MAJMUA



Namangan-2024

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY TA’LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR
VAZIRLIGI
NAMANGAN MUHANDISLIK-QURILISH INSTITUTI**

“TASDIQLAYMAN”
O‘quv ishlari bo‘yicha prorektor

“ ” _____ 2024 yil

**“MENEJMENT” KAFEDRASI
ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI
FANIDAN
O‘QUV-USLUBIY MAJMUA**

Bilim sohalari:	400 000 - Biznes, boshqaruv va huquq
Ta’lim sohalari:	410 000 - Biznes va boshqaruv
Ta’lim yo‘nalishlari:	60411200 - Menejment (tarmoqlar va sohalar bo‘yicha)



NAMANGAN

A.Ergashev. “Ishlab chiqarish menejmenti” fani bo’yicha o’quv-uslubiy majmua.

Ma’ruza mashg’ulot uchun. – Namangan: NamMQI, 2024-yil, 165 bet.



Taqrizchilar:

Sirojiddinov – NamMQI “Buxgalteriya hisobi va audit” kafedrası professori
M. Isakov – NamMQI “Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti

NamMQI “Menejment” kafedrasining 2024-yil 28-avgustdagi 1-sonli majlisida muhokama qilingan.

O’quv-uslubiy majmua Namangan muhandislik-qurilish instituti O’quv uslubiy Kengashining 2024-yil 3-iyuldagi 1004-sonli qaroriga muvofiq o’quv jarayoniga tatbiq etish uchun tavsiya etilgan.



MUNDARIJA

I	SILLABUS.....	5
II	FANNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI.....	13
III	NAZARIY MATERIALLAR.....	24
1	“ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI” KURSINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI.....	24
2	Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni.....	27
3	Ishlab chiqarishni rejalashtirish.....	36
4	Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish.....	48
5	Ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari.....	57
6	Ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari.....	65
7	Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish.....	72
8	Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish.....	82
9.	Ishlab chiqarish harajatlarini boshqarish.....	85
10.	Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste'molchilari va tashkilot xizmatlari servisi.....	95
11.	Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish.....	102
12.	Ishlab chiqarish korxonalarida ish haqini tashkil etish va mehnatga haq to'lash tizimi	108
13	Moliyaviy menejment asoslari.....	117
IV	AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLAR.....	125
V	KEYSLAR BANKI.....	143
VI	MUSTAQIL TA'LIM MAVZULARI.....	159
VII	GLOSSARIY.....	160
VIII	ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	164

I. SILLABUS

O'quv kursining to'liq nomi:	Ishlab chiqarish menejmenti		
Kursning qisqacha nomi:	ICHM	Kod: ICHM	
Kafedra:	Menejment		
O'qituvchi haqida ma'lumot:	A.M.Ergashev PhD dots.		ahmadjon.ergashev@gmail.com
O'quv soatlari xajmi:	jami:	192	
	shuningdek:		
	ma'ruza	54	
	seminar		
	amaliy	54	
	mustaqil ta'lim	84	
Yo'nalish nomi va shifri	60411200	- Menejment	
O'quv kursining statusi	Asosiy o'quv kursi		
Dastlabki tayyorgarlik:	Kurs "Menejment nazariyasi", "Ishlab chiqarish texnologiyalari", "Sifat menejmenti", "Strategik menejment" fanlaridan o'zlashtirilgan bilimlarga asoslanadi.		
Kursning predmeti va mazmuni: Kursning predmeti ishlab chiqarishni samarali tashkil etish va boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari, korxonalar raqobatbardoshligini oshirishning zamonaviy yondashuvlarini o'rganishdan iborat. Kurs raqobat sharoitida ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishni nazariy asoslari haqidagi tasavvurlarni shakllantirish maqsadida real sektorni rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqish va takomillashtirishni nazariy va amaliy tomonlarini o'rganishga yo'naltirilgan.			
Kursni o'qitishning maqsadi va vazifalari: "Ishlab chiqarish menejmenti" fanini o'qitishdan maqsad talabalarga zamonaviy ishlab chiqarish to'g'risida ma'lumot va tushuncha berish, ishlab chiqarish turlari, tuzilishi, ishlab chiqarish ko'lami, ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish sohasidagi ilmiy tadqiqotlar bilan tanishtirish va yo'nalish profiliga mos bilim, ko'nikma va malaka shakllantirishdir."Ishlab chiqarish menejmenti" fanining maqsadi iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida ishlab chiqarish menejmenti mazmuni va vazifalarni o'zlashtirish, boshqaruvning barcha funktsiyalari o'zaro kelishib faoliyat ko'rsatishni ta'minlash, talabalarga ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilish va loyihalashtirish borasida ma'lum bilimlar berishdan iboratdir. U menejment asoslarini bilishga asoslanadi va bozor iqtisodiyoti sharoitlarida menejmentning metodologik asoslarini o'rganadi			
Fanning o'qitishning vazifalari quyidagilar:			
- ishlab chiqarishning iqtisodiy asoslari; - ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish; - ishlab chiqarishning boshqaruv jarayonlari; - ilm-fan yutuqlariga asoslangan samarali boshqaruv; - bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish;			

- xodimlarning ijtimoiy huquq va kafolatlarini ta'minlash;
- ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishdan iborat.

“Ishlab chiqarish menejmenti” o'quv fanini o'zlashtirish jarayonida amalga oshiriladigan masalalar doirasida bakalavr:

• Ishlab chiqarish menejmentining nazariy va amaliy asoslarini; bozor iqtisodiyotining qonunlari va tamoyillarini; xorijiy mamlakatlar tajribasini; bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning metodologik asoslarini ***bilishi kerak***;

• Ishlab chiqarish jarayonini tanlash va loyihalash; xaridorbop mahsulot turlarini va miqdorini aniqlash; ishlab chiqarish sarf harajatlari hisoblash; zahira materiallarini aniqlash, hisoblash; rejalashtirish samaradorligini oshirish to'g'risida ***ko'nikmalarga ega bo'lishi***;

Fan texnika taraqqiyoti yutuqlariga hozirjavoblik bilan o'zlashtira olishi; Ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilish; tovar siyosatini tanlash, shakllantirish va yuritish; bozor mexanizmi elementlarini aniqlash va ularni tahlil qilish, ishlab chiqarishga taa'luqli amaliy o'yinlarni o'tkazish ***malakalarga ega bo'lish kerak***.

Kursning tematik tarkibi va mazmuni

№	Mavzular	Ma'ruza	Amaliy (seminar)	Mustaqil ish
7-semestr				
1.	“Ishlab chiqarish menejmenti” kursining mazmuni, maqsadi va vazifalari	2	2	4
2.	Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni	4	4	6
3.	Ishlab chiqarishni rejalashtirish	4	4	6
4.	Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish	4	4	6
5.	Ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari	4	4	6
6.	Ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari	4	4	6
7.	Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish	4	4	6
8.	Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish	4	4	8
9.	Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqarish	6	6	8
10.	Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste'molchilari va tashkilot xizmatlari servisi	4	4	6
11.	Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish	4	4	6
12.	Ishlab chiqarish korxonalarida mehnatni me'yorlashtirish va ish haqining tashkiliy-psixologik asoslari	6	6	8
13.	Moliyaviy menejment asoslari	4	4	8
Jami:		54	54	84

1-mavzu. “Ishlab chiqarish menejmenti” kursining mazmuni, maqsadi va vazifalari. Ishlab chiqarish menejmenti tushunchasi. Ishlab chiqarish menejmentining rivojlanish tarixi. Ishlab chiqarish menejmenti tizimi tushunchasi. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o‘zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiyl mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo‘l ochib berishdir” nomli ma‘ruzalaridan kelib chiqqan holda fanning maqsadi va vazifasi. 2016 yilda iqtisodiyotni va uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning ustuvor yo‘nalishlari mohiyati.

Ishlab chiqarish ishlab chiqarish tizimida “kirish”dan to “chiqishga”qadar samaraliyl boshqaruv, ya‘ni xarajatlarni minimallashtirish va foydani maksimalashtirishga erishishning asosiy yo‘nalishlari.

2-mavzu. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni. Tashkilotni boshqarish tizimi tuzilmasi. Tashkilotni boshqarish tizimini tashqi va ichki muxit. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiyl asoslanganligi. Tashkilotni boshqarish tizimining maqsadli tizimchalari. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalari. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati va tasnifi. Tashkilotni boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.

3-mavzu. Ishlab chiqarishni rejalashtirish. Rejalashtirish jarayonlarini mohiyati va tamoyillari. Rejalar sifatiga talablar. Rejalashtirish bo‘yicha ishlarni tashkil qilish. Strategik marketing rejalashtirish rastasi sifatida tashkilotni bozor strategiyasini shakllantirish. Tashkilotning strategik rejalarini ishlab chiqarishni mazmuni va tartibi. Strategik rejalashtirishda SWOT tahlil. Tezkor kalendar rejalashtirishning xususiyatlari. Yagona ishlab chikarishda tezkor rejalashtirish asoslari. Seriyali va ommaviyl ishlab chiqarishda tezkor rejalashtirishning asoslari.

4-mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish. Resurs ta‘minoti strategiyasining asoslari. Tovar ishlab chiqarishning resurs sig‘imi ko‘rsatkichlari tizimi. Ishlab chiqarishda mahsulotning resurs sig‘imi ko‘rsatkichlari. Tashkilot faoliyati samaradorligi ko‘rsatkichlari. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili. Resurs ta‘minotini boshqarishda logistika funksiyalari.

5-mavzu. Ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari. Tashkiliyl tuzilmalar. Ishlab chiqarish jarayonlarini ko‘rinishlari. Ma‘lum hududlarda ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilish. Ishlab chiqarish me‘yorlarini tashkil qilish. Ishlab chiqarishni tashkil qilish namunalarining tavsifi.

6-mavzu. Ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi. ITTKIni tashkil qilish. Ishlab chiqarishning tashkiliyl-texnik darajasini tahlil qilish va bashoratlash. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish. Ishlab chiqarishning tashkiliyl-texnologik tayyorgarligi. Innovatsiyaon faoliyat samaradorligi.

7-mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish. Mahsulot sifat ko‘rsatkichlarining mohiyati va tizimi. Mahsulot sifatini boshqarishning

mahalliy tajribasi. Mahsulot sifatini boshqarishning xorijiy tajribasi. Sifatni umumiy boshqarish kontsepsiyasini tahlil qilish. Sifatning xalqaro tizimi: ISO 9000 : 2000 standartlari. Mahsulot sifatini oshirishning vositalari. mahsulot sifatini nazorat qilishni tashkil qilish. Mahsulot va sifati tizimini sertifikatlash.

8-mavzu. Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish. Ishlab chiqarish turlari. Ishlab chiqarishni tashkil etishning bosqichlar. Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari. Potok chizig'i va uning elementlari. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.

9-mavzu. Ishlab chiqarish harajatlarini boshqarish. Ishlab chiqarishda harajatlar turlari. Harajatlarning turkumlanishi. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi harajatlarni guruhlash. Foyda va uni maksimallashtirish Rentabellik va uni oshirish yo'llari. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

10-mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste'molchilari va tashkilot xizmatlari servisi. Ishlab chiqarishda servis xizmatining mohiyati va ko'rinishlari. Servis xizmatining mezonlari. Tovar iste'molchilarining servis xizmatini sifatini baholash. Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish O'zbekiston Respublikasi iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qonuni.

11-mavzu. Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish. Xodimlarni rejalashtirish. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlar. Rahbarga qo'yiladigan talablar. Rahbar uslubini tanlash. Personalni boshqarish tamoyillari. Personalni boshqarish uslublari. Mehnat jarayonlarini tashkil qilish.

12- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida ish haqini tashkil etish va mehnatga haq to'lash tizimi. Ish haqining iqtisodiy tavsifi. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funksiyalari. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari. [Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar](#). Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

13-mavzu. Moliyaviy menejment asoslari. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejment funksiyalari. Raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tashkilot moliyaviy holatini tahlil qilish. Tashkilotni boshqarish samaradorligini hisoblash uslubiyati. Tashkilotning kelajakdagi raqobatbardoshligi indikatori sifatida uning amal qilish barqororligini baholash. Moliyaviy menejment ob'ektlari va sub'ektlari.

Ta'lim berish va o'qitish uslubi:	Ma'ruza, amaliy mashg'ulotlar, mustaqil ishlar (dumaloq stol, keys stadi, master-klasslar)		
Mustaqil ishlar:	O'quv loyihalar, guruxli taqdimot, referatlar, keyslar, dokladlar, krossvordlar, poster, prospekt, esse va x.z		
Maslahatlar va topshiriqlarni topshirish vaqti	Seshanba Juma	14.30-15.30 14.30-15.00	Aud. 2/506 Aud. 2/506

Bilimlarni baholash usullari, mezonlari, va tartibi:	
Baholash usullari	Ekspress testlar, yozma ishlar, og'zaki so'rov, prezentatsiyalar va h.z.
Baholash mezonlari	90-100 ball - «a'lo»: fanga oid nazariy va uslubiy tushunchalarni to'la o'zlashtira olish; fanga oid ko'rsatkichlarni iqtisodiy tahlil qilishda ijodiy fikrlay olish; o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; mehnat munosabatlariga oid tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; tahlil natijalari asosida vaziyatga to'g'ri va xolisona baho berish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish. 70-89 ball - «yaxshi»: o'rganilayotgan jarayonlar haqida mustaqil mushohada yuritish; tahlil natijalarini to'g'ri aks ettira olish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan jarayonlarni jadvallar orqali tahlil etish va tegishli qarorlar qabul qilish. 60-69 ball - «qoniqarli»: o'rganilayotgan jarayonga ta'sir etuvchi omillarni aniqlash va ularga to'la baho berish; o'rganilayotgan iqtisodiy hodisa va jarayon to'g'risida tasavvurga ega bo'lish; o'rganilayotgan jarayonlarni analitik jadvallar orqali tahlil etish. 0-59 ball - «qoniqarsiz»: o'tilgan fanning nazariy va uslubiy asoslarini bilmaslik; iqtisodiy hodisa va jarayonlarni tahlil etish bo'yicha tasavvurga ega emaslik; o'rganilayotgan jarayonlarga iqtisodiy usullarni qo'llay olmaslik.

AXBOROT RESURS BAZA:	
Asosiy adabiyotlar:	1. R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O`qub qo`llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b 2.V.I.Malyuk, A.M.Nemchin. Proizvodstvennyy menejment.: Uchebnoe posobie.SPb.piter 2010. - 288s. 3.Proizvodstvo i menedjment. Volgin V.V.Prakticheskoe posobie 2-e izd.M.: “Dashkov i K”. 2005.-520 s. 4.Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s. 5. M.G’. Umarxodjaeva, I.K.Yaxyaeva “Ishlab chiqarish menejmenti” O`quv-uslubiy majmua.T.: TDIU. 2015, -325 b 6. F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 544.
Normativ-huquqiy hujjatlar:	1. O`zbekiston Respublikasining “Raqobat to`g`risida”gi Qonuni. O`zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to`plami, 2012 yil 1-son.</p> <p>2.O`zbekiston Respublikasi Prezidentining “2011-2015 yillarda O`zbekiston Respublikasi sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo`nalishlari to`g`risida”gi 2010 yil 15 dekabrda PQ–1442–sonli Qarori. 3. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining “Yangi turdagi mahsulotlar ishlab chiqarishni o`zlashtirish va ishlab chiqarish hajmlarini kengaytirish bo`yicha birlamchi chora-tadbirlar to`g`risida”gi 2011 yil 4 oktyabrda PQ-1623-sonli Qarori</p> <p>4. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining «2012 yilga mo`ljallangan Davlat investitsiya Dasturi to`g`risida»gi 2011 yil 27 dekabrda PQ-1668-sonli Qarori</p> <p>5. O`zbekiston Respublikasi Prezidentining «2013 yilga mo`ljallangan Davlat investitsiya dasturi to`g`risida»gi 2012 yil 21 noyabrda PQ–1855–sonli Qarori
Ilmiy jurnallar:	“Ekonomicheskoe obozrenie”, “Iqtisodiyot va ta`lim”, “Человек и труд”, “Управление персоналом”, “Вопросы экономики”
Davriy nashrlar:	“Народное слово”, “Карьера”
Statistik nashrlar:	1. Статистический ежегодник регионов Узбекистана. 2015. –Т.: Госкомстат Узбекистана. 2015. - 130 стр. 2. Статистическое обозрение Узбекистана. 2008-2015. 3. Узбекистан в цифрах. 2015. – Т.:, Госкомстат Узбекистана 2015. – 188 стр.
Internet resurslar:	1. http://www.gov.uz 2. http://www.mehnat.uz. 3. http://www.stat.uz 4. http://www.humanities.edu.ru. 5. http://www.lex.uz 6. http://www.ilo.org

II. FANNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA'LIM METODLARI QO'LLANILADIGAN PEDAGOGIK TEXNOLOGIYALARI SHARHI

1. Ma'ruza mashg'ulotlarning tashkil etishning asosiy shakllari

Ma'ruza mashg'uloti – OO'Yuda o'qitishni tashkil etishning yetakchi shakli hisoblanadi, bilimlarni birlamchi egallashga yo'naltirilgan.

Ma'ruzani asosiy belgilanishi – o'qitishni nazariy asosini ta'minlab berish, o'quv faoliyatga va aniq o'quv fanga qiziqishni rivojlantirish, kursantlarga o'quv kursi ustidan mustaqil ishlash uchun orientirlarni shakllantirish.

Ma'ruza materiallarining mazmuni va hajmiga talablar

Ma'ruza materiallarining *mazmuni* quyidagi mezonlarga javob berishi lozim:

- yangilik, ilmiylik, asoslilik va axborot uchun belgilanganlik;
- aniq, ishonchli misol, fakt, asosnoma va ilmiy dalillarning mavjudligi;
- faktga asoslangan (statistik va v.h.) materiallarni ko'p emasligi.

Ma'ruza materiallarining *hajmi* rejalashtirilgan mavzuni yoritish uchun yetarli bo'lishi kerak.

Ma'ruzalar turlari va ularga xos xususiyatlar

O'quv mashg'ulotning maqsadi	Ma'ruza turi, uning o'ziga xos xususiyatlari
<i>Kirish ma'ruzasi</i>	
Fan doirasida o'quv axborotini o'zlashtirish bo'yicha talabalar harakatining yo'naltiruvchi asosini ta'minlash.	Ta'lim berish tuzilishida motivatsion bosqich hisoblanadi. Uning vazifasi – o'quv fani mazmuni, uning o'quv jarayonidagi o'rni va kelgusidagi tezkor-xizmat faoliyatdagi ahamiyati to'g'risida dastlabki tasavvurlarni berish, talabalarni ishlash tizimida yo'naltirish, oldinda turgan mustaqil ishning uslubiyoti va tashkillashtirishi bilan tanishtirish, hisobot berish vaqti va baholashni aniqlashtirish.
<i>Axborotli ma'ruza</i>	
O'quv mavzu bo'yicha tasavvurni shakllantirish	Bu an'anaviy ma'ruza turi: ma'ruza rejasiga muvofiq o'quv materialini monologik tarzda izchillikda bayon etish.
<i>Muammoli ma'ruza</i>	
Muammoni belgilash va uni yechimini topishni tashkillashtirish/an'anaviy va zamonaviy nuqtai nazarlarni jamlash va tahlil qilish va v.h. orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvurni/ bilimlarni shakllantirish.	Yangi bilimlar savol/vazifa/vaziyatlarning muammoligi orqali kiritiladi. Bu jarayonda talabalarning bilishi o'qituvchi bilan hamkorligiga va dialogiga asoslanadi, hamda izlanuvchilik faoliyatiga yaqinlashadi.
<i>Ko'rgazma ma'ruza</i>	
O'TVdan keng foydalanish orqali	Bunday ma'ruzani o'qish, ko'rib chiqilayotgan

O'quv mashg'ulotning maqsadi	Ma'ruza turi, uning o'ziga xos xususiyatlari
o'quv mavzusi bo'yicha tasavvurni/ bilimlarni shakllantirish.	ko'rgazmali materiallarni ochib berishga va qisqacha sharhlashga olib keladi.
<i>Binar ma'ruza</i>	
Talabalarga munozara madaniyatini, muammoni hamkorlikda yechishni namoyish etish orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvurni/ bilimlarni shakllantirish.	Bunday ma'ruzani o'qish ikki o'qituvchi/2-maktabning ilmiy vakillari/olim va amaliyotchi/o'qituvchi va talabalarning dialogini o'zida namoyon etadi.
<i>Anjuman-ma'ruza</i>	
O'quv axborotni izlash, tanlash va bayon etish jarayonida talabalarning faol ishtiroklarida yoritib berish orqali o'quv mavzusi bo'yicha tasavvurni/ bilimlarni shakllantirish.	Oldindan belgilangan muammo va uni har tomonlama yoritib berish nazarda tutilgan ma'ruzalar tizimi (5-10 daq. davomiyligida) bilan, ilmiy-amaliy mashg'ulot ko'rinishida o'tkaziladi. Mashg'ulot yakunida o'qituvchi mustaqil ish va so'zga chiqishlarga yakun yasaydi, axborotni to'ldiradi/aniqlik kiritadi, asosiy xulosalarni ifodalaydi.
<i>Umumlashtiruvchi ma'ruza</i>	
Bilimlarni batafsil yoritish va aniqlashtirishlarsiz tizimlashtirish.	Ma'ruzada bayon etilayotgan nazariy holatlarning negizini kursning yoki katta bo'limlarning ilmiy-tushunchali va kontseptual asosi tashkil etadi.
<i>Maslahatli-ma'ruza</i>	
Bilimlarni chuqurlashtirish, tizimlashtirish.	Turlicha stsensariy bo'yicha o'tishi mumkin. 1. "Savol-javoblar"- o'qituvchi bo'lim yoki to'liq kurs bo'yicha talabalar savollariga javob beradi. 2. "Savol-javoblar-munozaralar": o'qituvchi nafaqat savollarga javob beradi, balki javoblarni izlashni ham tashkillashtiradi.
<i>Yakuniy ma'ruza</i>	
Bilimlarni batafsil yoritish va aniqlashtirishlarsiz tizimlashtirish.	Kursni o'rganishni yakunlaydi, butun davr mobaynida o'tilganlarni umumlashtiradi. Yakuniy ma'ruzada o'qituvchi kursning asosiy g'oyalarini ajratadi, kelgusidagi tezkor-xizmat faoliyatda va boshqa fanlarni o'rganishda olgan bilimlarni qanday qo'llash yo'llarini ko'rsatadi, fan bo'yicha yakuniy nazorat xususiyatini tushuntiradi, yakuniy nazorat variantlarining murakab savollarini tushuntiradi.

2. Amaliy mashg'ulotlarni tashkil etishning asosiy shakllari

Amaliy mashg'ulot:

- o'quvchilarni o'qituvchi bilan va o'zaro faol suhbatga kirishishiga yo'naltirilgan,
- nazariy bilimlarni amaliy faoliyatda amalga oshirish uchun sharoitni ta'minlovchi,
- olingan bilimlarni amaliy foydalanish imkoniyatlarini muhokama qilishga mo'ljallangan mashg'ulotning o'qitish shakli.

-

Amaliy mashg'ulotning mazmuniga quyiladigan talablar

- muhokamaga munozarali savollar olib chiqiladi;
- muhokama qiluvchi savollar ilm-fanning erishgan zamonaviy yutuqlari tomoni bilan ko'rib chiqiladi;
- nazariya va amaliyotni uzviy birligi ochib beriladi;
- muhokama qiluvchi materialning talabalarning bo'lg'usi kasbiy faoliyati bilan aloqasi ta'minlanadi;
- ko'rib chiqilayotgan material adabiyotda mavjud emas yoki material, qisman bayon etilgan.

Amaliy mashg'ulotlar turlari va ularga xos xususiyatlari

Amaliy mashg'ulot turi	Amaliy mashg'ulot shakli, uning o'ziga xos xususiyatlari
Talabalarining nazariy bilimlarini tizimlashtirish/ tuzilmaga keltirish/ mustahkamlash/ kengaytirish: - metodologik nuqtai nazaridan eng muhim va o'ziga xos fan mavzularining yaxshi o'rganish. - tushunish va o'zlashtirish uchun murakkab bo'lgan mavzu savollarini batafsil o'rganish. - kasbiy tayyorgarlik sifatini aniqlovchi, alohida asosiy bo'lgan mavzularni batafsil o'rganish.	Keng ko'lamli suhbat. Hamma uchun umumiy bo'lgan tavsiya etilayotgan majburiy va qo'shimcha adabiyotlar bilan mashg'ulotning har bir reja savollariga talabalarni tayyorgarligini nazarda tutadi. Faollashtirishni barcha vositalarini qo'llash bilan: so'zga chiquvchiga va barcha guruhga yaxshi o'ylab tuzilgan aniq ifodalangan savollar, so'zga chiquvchi talabalarni kuchli va kuchsiz tomonlariga talbalar diqqatlarini qarata olish, talabalar diqatti va qiziqishini, ish jarayonida ochib berilayotgan, yangi tomonlarga o'sha vaqtni o'zida ajratib ko'rsatish va boshqalar asosida ko'pchilik talabalarni savollarni muhokama qilishga jalb qilish imkonini beradi. Keng ko'lamli suhbat ba'zi savollar bo'yicha alohida talabalarni avvaldan rejalashtirilgan qo'shimcha ravishda so'zga chiqishlarini istisno qilmaydi, balki, taxmin qiladi. Biroq bunday ma'lumotlar muhokama uchun asos bo'lmaydi, balki muhokama qilingan savollar uchun to'ldiruvchi bo'ladi. Ma'ruza va referatlar muhokamasi. Muhokamaga 12—15 daqiqa davomiyligidagi 2-3 ma'ruzadan ko'p bo'lmagan ma'ruzalar olib chiqiladi. Ba'zida qo'shimcha ma'ruzachi va opponentlar (muxoliflar) belgilanadi. Oxirgi chiquvchilar mazmunni qaytarmaslik uchun, ma'ruza matni bilan tanishadilar. Biroq ko'p hollarda, ma'ruzachi va opponentlar, qo'shimcha ma'ruzachilardan tashqari, hech kim seminarga jiddiy tayyorlanmaydi. So'zga chiquvchilarni o'zlari ham faqat bir savolni o'rganadilar. SHu bilan birga, odatiy seminar ishiga "quruq nazariyalik" elementini kiritib, bunday mashg'ulotlar talabalarda ba'zi qiziqishlarni uyg'otadi. Talabalarni har birini qo'shimcha ma'ruzachi yoki opponent sifatida tayyorlanib kelishga o'rgatish juda muhim hisoblanadi. Referatli ma'ruzalarni yakuniy seminarda, uning asosiy savollari avvaldan muhokama qilib bo'lingan, katta bir mavzu bo'yicha ko'rib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi. Press-konferentsiya. Qisqa so'zga chiqishdan so'ng birinchi savol bo'yicha ma'ruzachiga (agarda ma'ruzalar bir qator talabalarga

berilgan bo'lsa, o'qituvchining o'zi ulardan biriga so'z beradi) so'z beriladi. SHundan so'ng har bir talaba ma'ruza mavzusi bo'yicha unga savol berishi lozim. Savol va javoblar seminarining markaziy qismini tashkil etadi. Qancha ko'p jiddiy tayyorgarlik ko'rilsa, savollar shunchalik chuqur va mahoratli beriladi. Savollarga avval ma'ruzachi javob beradi, so'ngra u yoki boshqalar bo'yicha istagan bir talaba o'z fikrini bildirishi mumkin. Bunday holatlarda qo'shimcha ma'ruzachilar, agarda shundaylar belgilangan bo'lsa, faol bo'ladilar. O'qituvchi har bir muhokama qilinayotgan savol bo'yicha, yoki seminar yakunida o'z xulosasini qiladi.

O'zaro o'qish.

Tushunish va o'zlashtirish uchun eng ko'p murakkablikdagi savollarni o'rganish asosiy maqsadga ega bo'lgan, seminar. Seminar mobaynida talabalarni o'zaro o'qishga yo'naltirish muhim hisoblanadi: har kichik-guruhga mavzuning bir savoli beriladi, bu bo'yicha ular ishlaydilar va bunga asos (ekspert varaqlar – savolni yoritish rejasi, tayyorlangan ma'lumotlarni vizual taqdim etish bo'yicha tavsiyalar) beriladi. Ekspert guruhlarining ish natijalari taqdimotidan so'ng o'qituvchi xulosalar qiladi.

Yumoloq (yozma /og'zaki) stol.

O'tgan mavzu bo'yicha bilimlarni chiqurlashtirish va aniqlashtirish, bor bilimlarni safarbar qilish va har xil vaziyatlarda ularni qo'llash, o'z fikrlarini qisqa va asoslangan xolda bayon qilish ko'nikmalarini rivojlantirish asosiy maqsadga ega bo'lgan, seminar.

Har xil stsenariylar bo'yicha o'tkazilishi mumkin.

1. «Yozma yumoloq stol» - talabaning savoli / yechimi topilishi kerak bo'lgan g'oya yozilgan varaq, doira bo'yicha uzatiladi va har bir ishtirokchi o'z mulohazalarini qo'shadi.
2. «Og'zaki yumoloq stol» - har bir talaba qo'yilgan savolning javobiga o'z qo'shimchalarini kiritadi / oldingi ishtirokchi tomonidan taklif qilingan g'oyani qo'llab-quvvatlaydi va rivojlantiradi.

Spetsseminar.

Bakalavriatning 4 kursida, magistraturada o'tkaziladi. Ilmiy mavzu bo'yicha yosh tadqiqotchilarni muloqat maktabini ifodalaydi. Spetsseminar vaqtida talabalarining guruhlarda ishlashga va uni baholashga, ilmiy tadqiqotlar usullaridan foydalanishga intilishlari katta rol o'ynaydi.

Spetsseminarning yakuniy mashg'ulotida o'qituvchi, qoidaga ko'ra, seminarlarni va talabalarining ilmiy ishlarini muhokama qilingan muammolarni kelgusida tadqiqotlar qilish istiqbollari va talabalarni ularda ishtiroq etish imkoniyatini ochib umumlashtiradi.

<i>Ilm-fanning alohida xususiy muammolarini chuqurroq ishlab chiqish.</i>	
Maxsus (kasbiy) va umumoviy ko'nikma va amaliy malakalarni shakllantirish: - amaliy muammoli vaziyatni tahlil qilish va yechish jarayonida xarakteristik algoritmini aniqlash bilan bog'liq egallagan nazariy bilimlarni amaliy qo'llash.	Ta'limiy o'yin. O'qitish samaradorligini uning ishtiroqchilarini nafaqat bilimlarni olish jarayoniga faol jalb qilish, balki ularni (hozir va shu yerda) foydalanish orqali oshirishga imkon beradi; o'zgaruvchan vaziyatlarda o'zini tutish taktika ko'nikmalarini shakllantiradi; vyrobatelyaet dinamik rolevogo povedeniya; amaliyot imitatsiyasini ifodalaydi; aniq ko'nikma va malakalarni shakllantirishga va ishlab berishga qaratilgan. Seminar natijaviyligini uning tashkiliy-uslubiy ta'minoti belgilaydi: o'yinning texnologik xaritasini ishlab chiqish; o'yin atributlarini va materiallar paketini: vaziyat bayoni, ishtiroksilar uchun yo'riqnomalar, personajlar ta'rifi (agar o'yin roli yoki ishbilarmon bo'lsa) yoki vaziyatli ko'rsatmalar (agar o'yin modellashtiruvchi bo'lsa) tayyorlash. Amaliy topshiriqlarni bajarish. Amaliy topshiriqlarning ko'pchiligi kichik guruhlar tarkibida bajariladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: yo'riqnoma berish → o'quv topshiriqni bajarish bo'yicha yo'riqnoma bilan tanishish → topshiriqni bajarish → natijalarning ommaviy taqdimoti → natijalarni umumlashtirish va baholash. Masalalar yechish bo'yicha mashq. Yakka tartibda amalga oshiriladi va quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi: yo'riqnoma berish – masalani yechish – natijalarni tanlama taqdimoti - umumlashtirish. Muammoli masalalar va vaziyatlarni yechish. Muammoli masalalar va vaziyatlarni ishlab chiqish juda katta mehnat talab qiladi. Lekin talabalar tomonidan amaliy kasbiy faoliyatdan olingan muammoli masalalarni yechish va muammoli vaziyatlarni ko'rib tahlil qilish nazariyani haqiqiy amaliyot bilan bog'lashga imkon beradi. Bu o'qitishni faollashtirishga imkon beradi, talabalarga o'rganilayotgan materialni amaliy foydasini tushunishga yordam beradi. Ta'lim beruvchi amaliy muammoli vaziyatlarni (keys larni) yechish. Keys (muammoli vaziyatdan farqli ravishda) talabalarni muammoni ifodalash, muammoli vaziyatni tahlil qilish va baholash, uni maqsadga muvofiq yechim variantlarini qidirishga yo'naltiruvchi tashkilotlar, insonlar guruhi yoki alohida individlarni hayotining muayyan sharoitlarini yozma ravishda taqdim etilgan bayonini o'z ichiga oladi.

	Keysni yechish jarayoni quyidagi bosqichlarini o'z ichiga olish muhim: → muammoni yakka tartibda tahlil qilish va yechish, → yakka tartibda topilgan yechimni birgalikda (kichik guruhlarda) tahlil qilish, o'zaro maqbul yechim variantini rasmiylashtirish, → guruh ishini taqdimoti, → muammoni yechish usul va vositalarining eng maqbul variantini jamoaviy tarzda tanlash. Fiklash jarayoni, muammoli vaziyatni yechish jarayonida paydo bo'lingan, mustaqil topilgan dalillar orientirlarni, kasbiy boyliklarni topishga va mustaqamlashtirishga, kelgusi kasbiy faoliyati bilan aloqani anglashga ko'maklashadi. <i>O'quv loyihalarning taqdimoti va baholanishi</i> Ushbu o'quv mashg'ulotini tayyorlashda o'qituvchining roli quyidagilardan iborat: loyiha topshirig'ini ishlab chiqish; talabalarga ma'lumotlarni izlashda yordam berish; o'zi axborot manbai bo'lishi; butun jarayonni muvofiqlashtiri; ishtirokchilarni qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish; uzluksiz qayta aloqani amalga oshirish; maslahat berish. Ushbu o'quv mashg'ulotida guruhlar o'z faoliyatining natijalari to'g'risida ma'ruza qilishadi va uni belgilangan shaklda taqdim etishadi (loyihaviy faoliyatning natijalarini, hamda loyiha maxsulotini tasviri va og'zaki taqdimot ko'rinishida). O'qituvchi guruhlarining o'zaro baholanishini tashkillashtiradi va loyiha ishtirokchining faoliyatini baholaydi.
<i>Talabalarni nazariy va amaliy tayyorgarlik darajasini nazorat qilish va baholash</i>	<i>Kollokvium.</i> O'qituvchining talabalar bilan kollokviumlari (suhbatlashuvi) odatda kursning u yoki bu mavzusi bo'yicha bilimlarini aniqlash, uni chuqurlashtirish maqsadida olib boradi. U ko'pincha 1) dasturda ko'zda tutilmagan, lekin talabalarda qiziqish uyg'otgan qo'shimcha mavzular bo'yicha; 2) fanning alohida murakkab, lekin talabalar tomonidan yetarli darajada o'zlashtirilmagan mavzulari bo'yicha qo'shimcha darslar mobaynida; 3) ohirgi seminar mashg'ulotlarida javob bermagan talabalarni birish darajasini aniqlash uchun. Seminar-kollokvium mobaynida ma'ruza, referat va boshq. Yozma ishlar tekshirilishi mumkin. <i>Yozma (nazorat) ish.</i> Talabalar nazorat savollariga javob beradilar/ testlarni yechadilar/ nazorat topshiriqlarini bajaradilar. Ularning to'plamini to'g'ri tuzish muhim hisoblanadi: ular rejalashtirilayotgan o'quv materialni o'zlashtirish darajasiga mos kelishligi kerak va ularni tekshirishni ta'minlashi kerak.

3. MA'RUZA VA AMALIY MASHG'ULOTLARDA QO'LLANILADIGAN PEDAGOGIK TEXNOLOGIYALAR

AQLIY HUJUM METODI

Aqliy hujum (breynstroming-aqllar to'zoni) – amaliy yoki ilmiy muammolar yechish g'oyasini jamoaviy yuzaga keltirishda qo'llaniladigan metod.

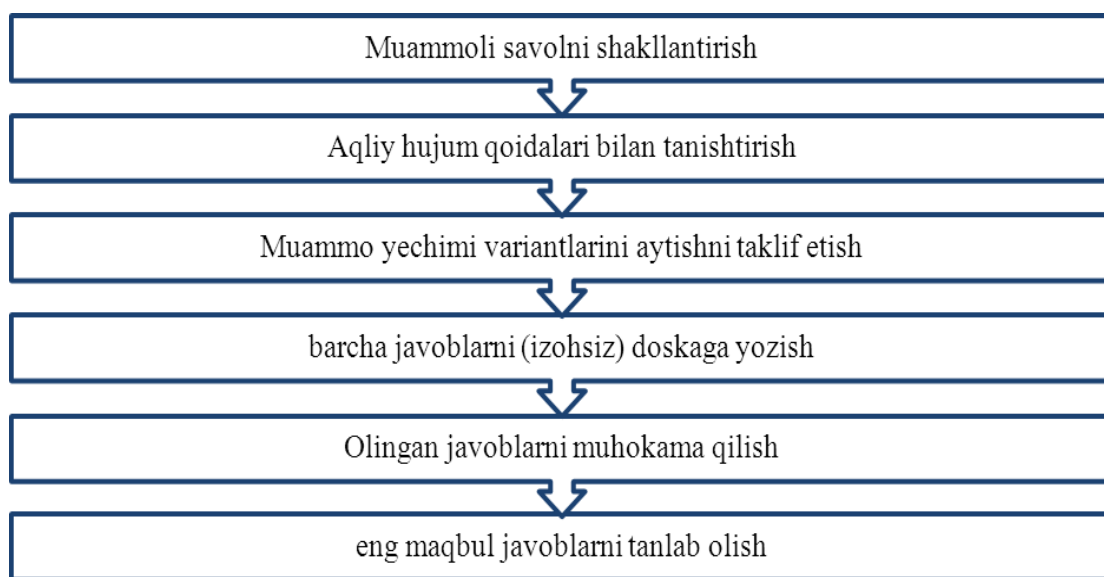
Metod chegaralangan vaqt oralig'i ichida aniq muammo (savol, masala)ni yechishning noan'anaviy yo'llarini izlash bo'yicha o'quvchilarni aqliy faoliyatini yo'naltirishga asoslangan.

O'quv mashg'ulotidagi aqliy hujum uchun muammoni tanlash quyidagi tamoyillar bo'yicha amalga oshiriladi:

- tanlangan muammo nazariy va amaliy ahamiyatga ega bo'lishi hamda o'quvchilarda faol qiziqish uyg'otishi kerak;
- ko'p har xil ma'nodagi yechim variantlariga ega bo'lishi kerak.

O'qitish texnologiyasini ishlab chiqishda aqliy hujum metodi o'quv mashg'ulotining bir lavhasi yoki butun mashg'ulotni o'tkazish asosi sifatida rejalashtirilgan bo'lishi mumkin.

Aqliy hujum metodining texnologik chizmasi 1-rasmda keltirilgan.



Aqliy hujum metodining texnologik chizmasi

INSERT TEXNIKASI

INSERT (inglizcha so'zdan olingan bo'lib - **INSERT** – Interaktiv- interfaol Noting – belgilash System - tizim for-uchun Effective – samarali Reading – o'qish and– va Thinking – fikrlash degan ma'noni anglatadi).

1) Samarali o'qish va fikrlash uchun matnda belgilar qo'yishning interfaol tizimi hisoblanadi.

Matnni belgilash tizimi:

- (√) - mening bilganimni tasdiqlovchi axborot;
- (+) –men uchun yangi axborot;
- (-) - menning bilganlarimga, zid axborot;
- (?) - meni o'ylantirib qo'ydi. Bu bo'yicha menga qo'shimcha axborot kerak.

PINBORD TEXNIKASI

Pinbord–(inglizchadan: *pin*- mahkamlash, *board* – yozuv taxtasi) – o'quvchilarni tizimli va mantiqiy fikr bildirishga o'rgatadigan metod.

Pinbord texnikasi:

1) muammoli masalalar va vaziyatlar, aqliy hujum va amaliy o'qitish metodlari bilan birga jamoaviy tarzda (guruhlarda) muammoni yechish variantlarini baholash hamda ular ichidan eng yaxshisini tanlash imkonini beradi;

2) aqliy hujum va amaliy o'qitish metodlari bilan birga jamoaviy tarzda (guruhlarda) toifali sharh o'tkazish imkonini beradi.

Pinbord texnikasining texnologik chizmasi

KEYS–STADI METODI

KEYS – (ingl. sase – to'plam, aniq vaziyat) – nazariy bilimlarni amaliy vazifalarni yechish jarayonida qo'llash imkonini beruvchi *o'qitish vositasi*.

Keysda bayon qilingan vaziyatni o'rganib va tahlil qilib, o'quvchilar o'zining kelgusidagi kasbiy faoliyatida o'xshash vaziyatlarda qo'llashi mumkin bo'lgan tayyor yechimni oladi.

Keysda bayon qilingan vaziyatlar (kasbiy), amaliy mashg'ulotlarda yechiladigan vaziyatli masalalardan tubdan farq qilinadi. Agar vaziyatli masalalarda har doim shart (nima berilgan) va talab (nimani topish kerak) berilgan bo'lsa, keysda, qoidaga ko'ra, bunday parametrlar mavjud emas.

O'quvchiga taqdim etilgan ixtiyoriy keysda:

- keysning belgilanishi va topshiriq/savollar aniq ifodalangan bo'lishi kerak;
- bayon qilingan muammoli vaziyatni yechish uchun kerakli va yetarli xajmda ma'lumotlarni o'z ichiga olishi kerak
- keysni yechish uchun *uslubiy ko'rsatmalar* bo'lishi kerak.

Keys–stadi (ingl.sase– to'plam, aniq vaziyat, stadi-o'qitish)–amaliy o'qitish vaziyatlarimethodi.

Keys-stadi - o'qitish, axborotlar, kommunikatsiya va boshqaruvning qo'yilgan ta'lim maqsadini amalga oshirish va keys-stadida bayon qilingan amaliy muammoli vaziyatni hal qilish jarayonida prognoz qilinadigan o'quv natijalariga kafolatli yetishishni vositali tarzda ta'minlaydigan bir tartibga keltirilgan optimal usullari va vositalari majmuidan iborat bo'lgan o'qitish texnologiyasidir.

Ushbu metod o'quvchilarni quyidagilarga undaydi:

- muammoni shakllantirishga;
- amaliy vaziyatni tahlil qilish va baholashga;
- muammo yechimini eng maqbul variantini tanlashga.

O'quv mashg'ulotning o'qitish texnologiyasini tanlashni ikki asosiy dalil belgilaydi:

1. Keysning hajmi (qisqa, o'rtacha miqdordagi, katta)
2. O'quv topshirig'ini taqdim etish usuli:
 - savolli (savollar keysdan keyin keltiriladi)
 - topshiriqli (topshiriq keys kirish qismining oxirida keltiriladi)

O'QUV LOYIHA METODI

Ushbu metodning mohiyati shundan iboratki, ma'lum muddat ichida (bitta o'quv mashg'ulot doirasidan 2-3 oy muddat ichida) ta'lim oluvchi guruhli yoki yakka tartibda berilgan mavzu yuzasidan loyiha topshirig'ini bajaradi. Uning vazifasi – muayyan

foydalanuvchiga yo'naltirilgan yangi ma'lumot olish, belgilangan muddat ichida berilgan u yoki bu muammoni ilmiy, texnikaviy yechimidan iborat.

O'quv loyihasi tushunchasi:

- muayyan iste'molchiga mo'ljallangan, muammolarni izlash, tadqiq qilish va yechish, natijani noyob (moddiy yoki intellektual) mahsulot ko'rinishida rasmiylashtirishga qaratilgan. Talablarning mustaqil o'quv faoliyatini tashkil qilish *usuli*;

- nazariy bilimlar orqali amaliy vazifalarni yechishga qaratilgan o'quv *vosita va qurollari*;

- rivojlantiruvchi, ta'lim-tarbiya hamda bilimlarni kengaytirish, chuqurlashtirish va malakalarni shakllantirishga qaratilgan *didaktik vosita*.

GRAFIK TASHKIL ETUVCHILAR

KLASTER (klaster-tutam, bog'lam)-axborot xaritasini tuzish yo'li- barcha tuzilmaning mohiyatini umumlashtirish va aniqlash uchun qandaydir biror asosiy omil atrofida g'oyalarni yig'ish asosida aniq biror mazmunni keltirib chiqaradi.

Bilimlarni faollashtirishni tezlashtiradi, fikrlash jarayoniga mavzu bo'yicha yangi o'zaro bog'lanishli tasavvurlarni erkin va keng jalb qilishda yordam beradi.

Klasterni tuzish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

1. Katta qog'oz varag'i markazida kalit so'z yoki 1-2 so'zdan iborat mavzu nomini aylana ichiga yozing.

2. Kalit so'z bilan birlashdigan yon tomoniga kichkina hajmdagi aylana- "yo'ldoshcha" ichiga mavzu bilan aloqador so'z yoki so'z birikmasini yozing. Ularni chiziq bilan "bosh" so'zga bog'lang.

3. Ushbu "yo'ldoshcha"larda "kichik yo'ldoshlar" ham bo'lishi mumkin, ular ichiga yana so'z yoki iboralar yozib ajratilgan vaqt tugagunga qadar yoki g'oyalar tugamagunga qadar davom ettiriladi.

«**NIMA UCHUN?»** **SXEMASI** –muammoning dastlabki sababini aniqlash bo'yicha fikrlar zanjiri bo'lib,tizimli, ijodiy, tahliliy mushohada qilish ko'nikmalarini rivojlantiradi.

«Nima uchun?» sxemasini tuzish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammosababini aniqlash uchun:

1) Muammoni yozing va strelka chizig'ini chiqarib «Nima uchun?» so'rog'ini yozing.

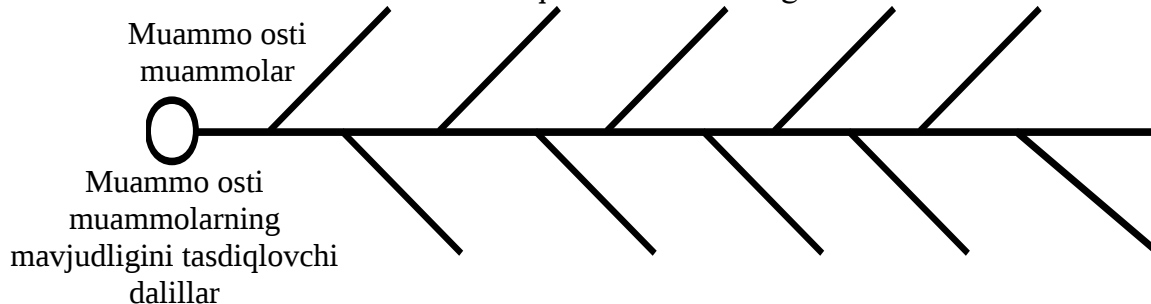
2) Savolga javob yozib nima uchun so'rog'ini takror yozib boravering. Bu jarayonni muammoning dastlabki sababi aniqlanmagunicha davom ettiring

«**BALIQ SKELETI**» **CHIZMASI** – bir qator muammolarni tasvirlash va uni yechish imkonini beradi. Tizimli fikrlash, tuzilmaga keltirish, tahlil qilish ko'nikmalarini rivojlantiradi.

«Baliq skeleti» sxemasini tuzish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammo maydonini tavsiflash uchun:

1.«Baliq skeletini» chizing:



2. «Suyak»ning chap qismida (yoki yuqori suyakda) muammo osti muammoni yozing, o'ng qismida (pastki suyakda) – muammo osti muammoni amalda mavjud ekanligini tasdiqlovchi dalillarni yozing.

«QANDAY?» IERARXIK DIAGRAMMASI - muammo to'g'risida umumiy tasavvurlarni olishga, uning yechimini topish usul va vositalarini topishga imkon beruvchi mantiqiy savollar zanjiridan iborat.

Tizimli, ijodiy, tahliliy fikrlash ko'nikmalarini rivojlantiradi.

«Qanday?» diagrammasini tuzish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma

«Qanday?» diagrammasini tuzishdan avval, siz quyidagilarni bilishingiz kerak: ko'p hollarda Sizga muammolar hal etishda «Nima qilish kerak?» haqida o'ylashga hojat bo'lmaydi. Muammo yechimini topish uchun asosan «Buni qanday qilish kerak?» qabilida bo'ladi. «Qanday?» - muammoni hal etishda asosiy savol hisoblanadi.

1. Doira chizing va uning ichiga yechilishi lozim bo'lgan muammoni yozing.

2. Ketma-ket ravishda «Qanday?» savolini qo'ying va shu savolga javob bering. SHu tartibda savollarni ketma-ket berib boravering va javoblarni o'ylab o'tirmasdan, solishtirmasdan, baholamasdan, tez-tez yozishda davom eting.

Maslahat va tavsiyalar:

Yangi g'oyalarni grafik ko'rinishda qayd etishni o'zingiz hal eting: daraxt yoki kaskad ko'rinishida, yuqoridan pastga yoki chapdan o'ngga. Eng muhimi esda tuting: nisbatan ko'p miqdordagi foydali g'oyalar va muammo yechimlarini topishga imkon beradigan usul eng maqbul usul hisoblanadi.

Agarda siz muammoni yechimini topish uchun to'g'ri savollar bersangiz va uning rivojlanish yo'nalishini namoyon bo'lishida ishonchni saqlasangiz, diagramma, siz har qanday muammoni amaliy jihatdan yechimini topishingizni kafolatlaydi.

«NILUFAR GULI» CHIZMASI - muammoni hal etish vositasi. O'zida nilufar guli qiyofasini mujassam etgan. Uning asosini 9 ta katta kvadratlar tashkil etib, ularning har biri o'z navbatida to'qqizta kichik kvadratdan iborat.

Tizimli, ijodiy, tahliliy fikrlash ko'nikmalarini shakllantiradi.

«Nilufar guli» sxemasini tuzish bo'yicha o'quv topshirig'iga yo'riqnoma
O'quv topshiriqda ko'rsatilgan muammoni hal etish vositalarini topish uchun:

1) Oʻzida nilufar guli qiyofasini mujassam etgan sxemani chizing. Uning asosini 9 ta katta kvadratlar tashkil etib, ularning har biri oʻz navbatida toʻqqizta kichik kvadratdan iborat;

	B	
	D	
	G	

	Z	
B	Z	C
D	A	F
G	H	Y
	H	

	C	
	F	
	Y	

2) asosiy muammoni markaziy kvadratning markaziga yozing. Uni hal etish gʻoyalarini markaziy kvadrat atrofida joylashgan qolgan sakkizta kvadratlarga yozing;

3) har bir ushbu sakkizta gʻoyani markaziy kvadrat atrofida joylashgan sakkizta katta kvadrat markaziga oʻtkazing, boshqacha aytganda, nilufar gulidan uning gul bargiga oʻtkazing. SHunday qilib, ular har biri, oʻz navbatida, yana bir muammo sifatida qaraladi.

	C	
	F	
	Y	

3) har bir ushbu sakkizta g'oyani markaziy kvadrat atrofida joylashgan sakkizta katta kvadrat markaziga o'tkazing, boshqacha aytganda, nilufar gulidan uning gul bargiga o'tkazing. SHunday qilib, ular har biri, o'z navbatida, yana bir muammo sifatida qaraladi.

III. NAZARIY MATERIALLAR

1-MODUL. “ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI” KURSINING MAZMUNI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o'zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiyl mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo'l ochib berishdir” nomli ma'ruzalaridan kelib chiqqan holda fanning maqsadi va vazifasi.

1.2. 2016 yilda iqtisodiyotni va uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning ustuvor yo'nalishlari mohiyati.

1.3. Investitsiya dasturi va texnik modernizatsiyalash bo'yicha tarmoq dasturlari doirasida amalga oshirilgan ishlar va qo'lga kiritilgan natijalar.

1.4. Fanning predmeti, vazifasi va o'rganish usullari.

Tayanch iboralar: ishlab chiqarish menejmenti, diversifikatsiya, ob'ekt, sub'ekt, modernizatsiya, jarayon, investitsiya dasturi

1.1.O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o'zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiyl mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo'l ochib berishdir” nomli ma'ruzalaridan kelib chiqqan holda fanning maqsadi va vazifasi

Korxonalarni, tarmoqlarni, firmalarni samarali boshqarish muhim vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Boshqaruv jarayonlari samaradorligini oshirish uchun hozirgi menejerlardan yuqori maxorat va ishlab chiqarish menejmenti fani bo'yicha zamonaviy bilimga ega bo'lishni talab qilmoqda. Bu esa boshqaruvchi xodimlarini mutaxassisligi bo'yicha bilimini oshirishga va ishlab chiqarish menejmenti sohasida amaliy ko'nikmalarga ega bo'lishini taqozo etadi. Ana shu maqsadlarga erishish uchun “2011-2015 yillarda O'zbekiston sanoatini rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlari to'g'risida”gi dasturning ustuvor yo'nalishlari amalga oshirib kelinmoqda.

Yurtboshimiz ta'kidlaganlaridek: «2015 yil sanoat ishlab chiqaruvchi aktsiyadorlik jamiyatlari boshqaruv tizimidagi printsip va yondashuvlarni tubdan o'zgartirishimiz uning haqiqiy bozor xususiyatlariga ega bo'lishini ta'minlash va konservativ qarashlardan xalos bo'lishida katta hissa bo'ldi.

Korxonalarni korporativ boshqarish bo'yicha ilg'or xalqaro tajribani o'rganish asosida aktsiyadorlik jamiyatlarining yangi namunaviy tuzilmasi ishlab chiqildi va tasdiqlandi. SHu tariqa, zamonaviy korporativ boshqaruv tizimi talablarini inobatga olgan holda, lavozim va kasblarning yangi klassifikatori ishlab chiqildi va tasdiqlandi, unga bozor iqtisodiyoti talablariga mos keladigan 566 ta yangi toifa kiritildi. Ana shu klassifikator asosida rahbarlar tarkibi attestatsiyadan o'tkazildi. Rahbar kadrlarning korporativ boshqaruvning zamonaviy usul va printsiplari, menejment va marketing bo'yicha bilimlarini baholash ushbu sinovning asosiy maqsadi qilib qo'yildi.¹

¹ Karimov I.A. “Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiyl mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir”. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning mamlakatimizni 2015-yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. “Xalq so'zi” 16.01. 2016 yil. 11(6446) - son.

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanini o’quv jarayonida o’rganishning quyidagi ustuvor yo’nalishlarini belgilab beradi:

- Ishlab chiqarish menejmentining nazariy va uslubiy jihatlarini o’rganish;
- Ishlab chiqarish korxonalarida rejalashtirish (RMP), tejamkorlik (Lean prodaksion), TQM kontsepsiyalarini ilg’or xorijiy mamlakatlar yirik kompaniyalarida amalga oshirish tajribalarini chuqur o’rganish.

Ana shu masalalar bo’yicha haqiqiy ahvolni atroflicha o’rganishimiz, hozirgi vaqtda mutaxassislar tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yo’nalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlashimiz lozim.

2016 yilda iqtisodiyotni va uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning ustuvor yo’nalishlari mohiyati

Iqtisodiy o’sish muayyan qonuniyatlar asosida sodir bo’ladi. Ba’zan uni harakatlantiruvchi kuch tsiklik ahamiyat kasb etsa, boshqa paytlarda ekstensiv va intensiv omillarga bog’liq bo’ladi. SHubhasiz, davlatning siyosati iqtisodiy jarayonlarga to’g’ridan-to’g’ri ta’sir ko’rsatishi yoki jamiyatning ijtimoiy va iqtisodiy institutlarga ta’sir etishi orqali bilvosita ta’sirga egadir. Iqtisodiy o’sishning yuqori sur’atlarda sodir bo’lishi yoki sustlashuvi ayrim hollarda tsiklik hususiyatga emas, balki aynan davlat siyosatining amalga oshirilishi bilan bog’liqligi kuzatiladi.

Ma’lumki, iqtisodiyotda tarkibiy siljishlarni amalga oshirish natijasida tub tarkibiy o’zgarishlarni tatbiq etish mumkin. Bugungi kunda mamlakatimizda jadal va mutanosib iqtisodiy o’sish, chuqur tarkibiy o’zgarishlarni amalga oshirish va iqtisodiyotni diversifikatsiya qilishga katta e’tibor qaratilmoqda. Prezidentimiz Islom Karimov ta’kidlaganidek: «Mamlakatimiz iqtisodiyotini tarkibiy o’zgartirish, tarmoqlarni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilashga doir loyihalarni amalga oshirish uchun investitsiyalarni jalb qilish borasida bajarilayotgan ishlar alohida e’tiborga loyiq».

Mamlakatimizda iqtisodiyot tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish borasida amalga oshirilayotgan sa’y-harakatlar, ularning natijalari atroflicha muhokama qilinmoqda. Xususan, bu borada Iqtisodiyot, Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo vazirliklari, «O’zavtosanoat», «O’zbekengilsanoat» kompaniyalari, Savdo-sanoat palatasi vakillari «2015–2019 yillarda ishlab chiqarishni tarkibiy o’zgartirish, modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni ta’minlash bo’yicha chora-tadbirlar dasturi» ijrosini ta’minlash maqsadida bajargan qator ishlarini qayd etish joiz. Dasturda 5 yil ichida 876 ta investitsion loyiha amalga oshirilishi va ushbu maqsadlar uchun 41 mlrd. AQSHdollaridan ortiq investitsiya kiritilishi rejalashtirilgan.

1.3. Investitsiya dasturi va texnik modernizatsiyalash bo’yicha tarmoq dasturlari doirasida amalga oshirilgan ishlar va qo’lga kiritilgan natijalar.

Tashqi bozorlarda xaridorgir, yuqori qo’shimcha qiymatga ega bo’lgan zamonaviy tayyor mahsulotlar ishlab chiqarishni ko’paytirish va yangi bosqichga ko’tarish tayyor mahsulotlar eksportining barqaror yuqori o’sish sur’atlariga erishishda, hech shubhasiz, katta zamin yaratadi.

O’zbekiston ham o’z navbatida global jahon iqtisodiyotning bir qismi bo’lgani holda, jahon iqtisodiyotida ro’y berayotgan salbiy oqibatlar ta’siri kuzatilishiga qaramasdan, investitsion faoliyatni jadallashtirishning asosiy mexanizmi sifatida ishlab

chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik yangilanish va xususiy xorijiy hamda mahalliy investorlarni moliyalashtirish jarayonlariga faol jalb qilishga harakat qilmoqda. Jumladan, 2015 yilda ana shu maqsadlarga barcha moliyalashtirish manbalari hisobidan 15 milliard 800 million AQSH dollari miqdorida investitsiyalar jalb etildi va o'zlashtirildi. Bu 2014 yilga nisbatan 9,5 foiz ko'p demakdir. Jami investitsiyalarning 3 milliard 300 million dollardan ziyodi yoki 21 foizdan ortig'i xorijiy investitsiyalar bo'lib, shuning 73 foizini to'g'ridan-to'g'ri chet el investitsiyalari tashkil qilgan².

O'zbekistonning YaIM tarkibida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning ulushi 1,94%ni tashkil etadi va ushbu ko'rsatkich ayrim jadal rivojlanib kelayotgan davlatlarning ko'rsatkichidan yuqori, jumladan, ushbu ko'rsatkich Xitoyda 1,33%ni, Hindistonda 1,47%, Janubiy Koreyada 1,0% tashkil qilgan. SHuningdek, Xitoy iqtisodiy islohotlarni amalga oshirayotgan davrda YaIM tarkibida to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalarning ulushi 5,8%gacha ko'tarilgan bo'lsa, ushbu ko'rsatkich O'zbekistonda 2005–2010 yillar oralig'ida 1,33%dan 4,12%gacha ko'tarilgan, ya'ni qisqa 5 yil ichida keskin o'sish tendentsiyasi kuzatiladi.

Umuman olganda, sarhisob qilinadigan bo'lsa, barcha turdagi investitsiyalarning maqsadli yo'naltirilgani o'z samarasini bermoqda, jumladan, ular qatorida Toshkent issiqlik elektr stantsiyasida 370 megavatt quvvatga ega bo'lgan bug'-gaz qurilmasi barpoetildi, CHorvoq GESi gidrogeneratorlari modernizatsiya qilindi, Qo'ng'iroq soda zavodida kaltsiylashtirilgan soda ishlab chiqarish kengaytirildi, «Samarqandkimyo» aksiyadorlik jamiyatida 240 ming tonnalik quvvatga ega bo'lgan murakkab tarkibli yangi o'g'itlar ishlab chiqarish korxonasi ishga tushirildi. SHuningdek, «Motor zavodi» aksiyadorlik jamiyatining faoliyat ko'rsatmayotgan ishlab chiqarish maydonlarida traktortirkamalari, jumladan, katta hajmli tirkamalar, maishiy texnika uchun tarkibiy qismlar va boshqa mahsulotlar ishlab chiqarish tashkil etildi.

1.4. Fanning predmeti, vazifasi va o'rganish usullari.

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining maqsadi boshqaruvning barcha funktsiyalari 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.

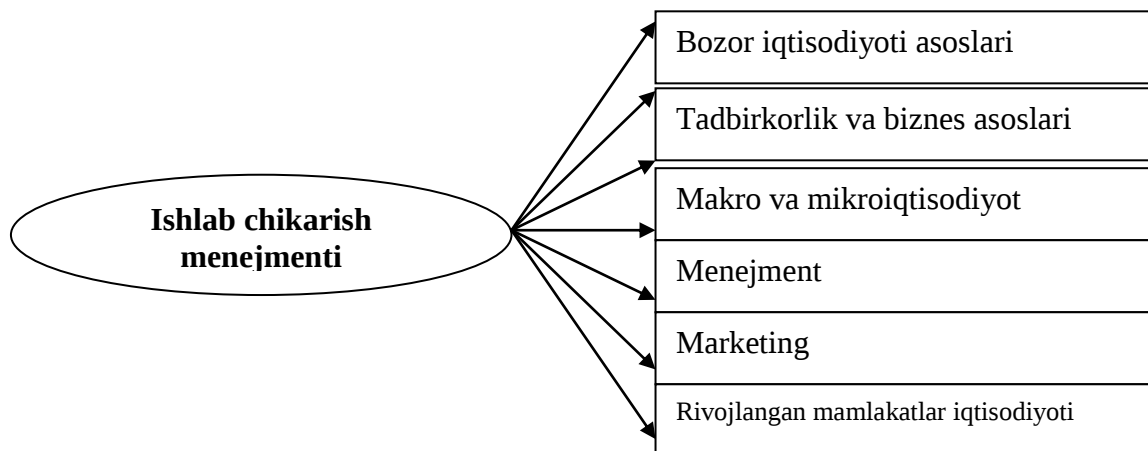
Oddiy qilib aytganda, ishlab chiqarish menejmentining vazifasi boshqaruv tizimining har bir bo'g'ini, boshqaruv apparatining har bir xodimi zarur vakolatlarga ega bo'lib, ularning doirasida ishlab chiqarishni boshqarishning butun javobgarligini o'z zimmasiga olishini ta'minlashdan iboratdir. Boshqaruv 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.

Fan bo'limlarining bosh maqsadi - menejmentda qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirishdagi o'zaro bog'liqlik va aloqalar bilan yaxlitlikda tushunishni ta'minlaydigan qilib joylashtirilgan va shu tartibda o'qitiladi.

Menejmentni takomillashtirishda tizimli-vaziyatli yondashuv zarurligi barcha ma'ruzalarda qayd etiladi. Rahbar boshqaruv ob'ektiga murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qarashi, ichki va tashqi omillarning ta'sirini, har qanday qaror boshqaruv tashkil kilishning barcha jabxalarda qandaydir ta'sir ko'rsatishini hisobga olishi lozim.

² Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o'zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo'l ochib berishdir. – T.: «O'zbekiston», 2016. 14-bet.

“Ishlab chikarish menejmenti” fanining boshqa iqtisodiy fanlar bilan bog’liqligi.



“Ishlab chikarish menejmenti” kursining o’rganishning asosiy ob’ektlari: ishlab chikarishning texnik tayyorgarligi boshqaruvi, ishlab chikarishning texnologik tayyorgarligi boshqaruvi, moddiy-texnik ta’minot boshqaruvi, marketing boshqaruvi, mahsulot sifati boshqaruvi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi boshqaruvi boshqaruv funksiyalari hisoblanadi.

Nazorat uchun savollar

1. “Ishlab chikarish menejmenti” fanini o’quv jarayonida o’rganishning qanday ustuvor yo’nalishlari mavjud?
2. Ishlab chikarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik yangilanish uchun 2015 yilda qancha investitsiya jalb etildi?
3. “Ishlab chikarish menejmenti” fanining vazifasi nimalardan iborat?
4. “Ishlab chikarish menejmenti” fani boshqa qaysi iqtisodiy fanlar bilan aloqador?

2-MODUL. TASHKILOTNI BOSHQARISH TIZIMINING TUZILISHI VA MAZMUNI

- 2.1. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi
- 2.2. Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi muhiti
- 2.3. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi
- 2.4. Tashkilotni boshqarish tizimining maqsadli tizimchalari
- 2.5. Tashkilotni boshqarish tizimining ta’minlovchi tizimchalari
- 2.6. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan tizimchalari
- 2.7. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqaruvchi tizimchalari
- 2.8. Boshqaruv funksiyalarining mohiyati va tasnifi
- 2.9. Tashkilotning boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.

Tayanch iboralar: boshqarish tizimi, tashqi muhit, ilmiy asoslangan tizim, maqsadli tizim, ta’minlovchi tizim, boshqarish tizimi sifat darajasi

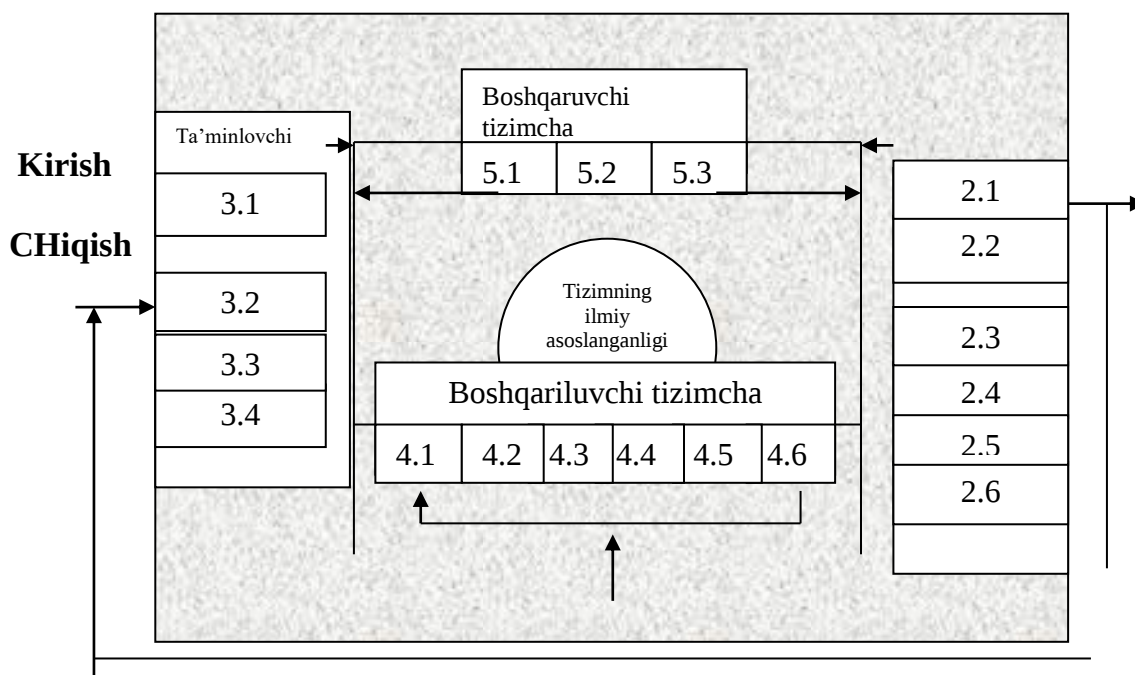
2.1. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi

Tashkilotni boshqarish tizimi (TBT)ning tashqi muhitiga “kirish”, “chiqish”, tashqi muhit bilan aloqalar va aylanma aloqa kiradi. Tizim “kirish”iga tashkilot tovarlar ishlab chiqarish uchun oladigan barcha narsalar, yangiliklar va boshqa tashkilotlar tomonidan ko’rsatilgan xizmatlar kiradi (bular “chiqish” tizimining komponentlaridir). “Kirish” komponentlariga tashkilotga tashqaridan kiradigan barcha yangiliklar, xom ashyo, materiallar, majmuaviy mahsulotlar, energiya, axborotlar, yangi uskunalar, tashkilotga yangidan kelgan personal, hujjatlar va boshqalar kiradi. Boshqaruv organlarining vazifasi tizimning marketing tadqiqotlarini o’tkazish va raqobatdosh vositachilarni tanlash yo’li bilan raqobatbardosh “kirish”ni ta’minlashga jamlanadi; agar “kirish” raqobatbardosh bo’lmasa, unda “chiqish”da “kirish”ni qayta ishlash bo’yicha jarayonlarning har qanday darajasida tizimning “chiqish” parametrlari ham raqobatga bardoshli bo’lmaydi.

TBT aylanma aloqalari komponentlariga iste’molchilarning qo’shimcha talablari va reklamalari, ilmiy-texnik taraqqiyot bo’yicha hamda bozor konyunkturasi va boshqalar bo’yicha yangi axborotlar kiradi. Aylanma aloqa bevosita ishlab chiqaruvchi tashkilotlar bilan hamda tizim “kirish”i vositachilari bilan ham birdek o’rnatilishi mumkin (masalan, avtomobillar uchun majmual mahsulotlar sifatida dvigatel ishlab chiqaruvchilar bilan, televizorning majmual ishlab chiqaruvchisi sifatida kenoskop ishlab chiqaruvchilar bilan).

TBTning ichki tuzilmasini loyihalashtirish zarurati besh tizimchaga bo’lingan holda asoslangan: 1) tizimning ilmiy asoslanganligi; 2) maqsadli tizimcha; 3) ta’minlovchi tizimcha; 4) boshqariladigan tizimcha; 5) boshqaruvchi tizimcha. SHunday qilib, TBT ning tuzilishi quyidagi ko’rinishga ega bo’ladi (1.1-rasm).

TBTning tuzilishi



TBTning tashqi muhitiga tashkilotning makromuhiti, hudud infratuzilmasi (mezomuhit) va mikro muhiti kiradi.³

Tizimning ilmiy asoslangan tizimchasi quyidagi komponentlardan iborat: iqtisodiy qonunlar va tashkilot qonunlarining faoliyat mexanizmlarini o'rganish (1.1.); boshqaruvga ilmiy yondashuvlarni qo'llash (1.2.); turli ob'ektdagi boshqaruv tamoyillarini qo'llash (1.3.); boshqaruvning zamonaviy uslublari va modellarini qo'llash (1.4.). bu tizimcha 3.3. p.da ko'rib chiqiladi.

TBTning maqsadli tizimchasi quyidagi komponentlardan iborat: chiqarilgan tovarlar va bajarilgan ishlarning sifatini oshirish (2.1.); chiqarilayotgan tovarlarning hayotiylik davri bosqichlari bo'yicha resurs ta'minoti (2.2.); tovar-savdo bozorlarini kengaytirish (2.3.); ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish (2.4.); tovar iste'molchilari servisi sifatini oshirish (2.5.); jamoani ijtimoiy rivojlantirish va atrofda tabiiy muhitni himoya qilish (2.6); bu tizimcha 1.4.p. da ko'rib chiqiladi.

Ta'minlovchi tizimcha quyidagi komponentlardan iborat: uslubiy ta'minot (3.1); resurs ta'minoti (3.2); axborot ta'minoti (3.3); huquqiy ta'minot (3.4); bu tizimcha 3.5. p.da ko'rib chiqiladi.

Boshqariladigan tizimcha sub'ektning boshqaruv ob'ekti sifatida quyidagi komponentlardan iborat: strategik marketing (4.1.); innovatsion menejment (4.2.); moliyaviy menejment (4.3); ishlab chiqarishni tashkil qilish (4.4); taktik marketing (4.5); tovar iste'molchilari servisini tashkil qilish (4.6); bu tizimcha 3.5 p. da ko'rib chiqiladi.

Boshqaruvchi tizimcha boshqaruv sub'ekti sifatida quyidagi komponentlardan iboratdir: personalni boshqarish (5.1); oqilona boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish (5.2); qabul qilingan qarorlarni operativ boshqarish (5.3). Bu tizimcha 1.7 p.da ko'rib chiqiladi.

Demak, har bir komponentning har bir elementi bo'yicha maqsadli tizimcha mavjud. Agar 5.1 komponentining menejerlari va mutaxassislari TBT tizimchalarining ma'lum bir ko'rib chiqilgan komponentlarini esdan chiqarishga yoki aylanib o'tishga urinishsa, unda ular so'zsiz inqirozga yuz tutadilar.

2.2.Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi muhiti

Tizim (tashkilot, firmalar va boshqalar) ning tashqi muhitiga hududning makromuhiti, infratuzilmasi (mezomuhit), va makromuhit kiradi.

firmaning tashqi muhit bilan aloqalari: hudud ichidagi firmalarning o'zaro to'g'ri va egri aloqalari (1), hudud infratuzilmasining firma barqarorligi va samaradorligiga (2), makromuhit omillarining hudud ishining samaradorligi va sifatiga (3), makromuhit omillarining firma ishining barqarorligi va samaradorligiga (4) va turli hududdagi firmalar o'zaro faoliyati omillariga ta'siri (5). hudud infratuzilmasi va makromuhiti omillari konturlari o'rtasidagi bir tomonlama to'g'ri aloqa mamlakat boshqaruvining federal organlarining hududga qonuniy va soliq tomonidan ta'sir ko'rsatishini bildiradi, mazkur konturlar o'rtasidagi egri ikki tomonlama aloqa boshqa omillar bo'yicha o'zaro ta'sirni bildiradi. (2.1-jadval).

Firma faoliyatining samaradorligi va barqarorligiga ta'sir ko'rsatadigan tashqi muhit komponentlariga firma ta'sir ko'rsata olmaydigan va boshqara olmaydigan komponentlar kiradi. Bunday komponentlar firmaga to'g'ridan-to'g'ri (soliq tizimi,

³ F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 45.

vositachilar, iste'molchilar siyosati va boshqalar) yoki egri (siyosiy, iqtisodiy va mamlakatning boshqa sohalari) ta'sir ko'rsatadi. Ulardan biri makromuhit hisoblanadi.

Tashqi muhitning navbatdagi komponentlari hududning infratuzilmasi (avvalo shaharlar) (yoki mezamuhit) hisoblanadi. Bu erda firma joylashgan bo'ladi va bu hudud uning faoliyati samaradorligi va barqarorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Infratuzilma firma ishiga asosan egri ta'sir ko'rsatadi.

Infratuzilma tarmoqlariga quyidagilar tegishlidir:

- bozor infratuzilmasi;
- atrofdagi tabiiy muhit monitoringi;
- sog'liqni saqlash;
- fan va ta'lim;
- madaniyat;
- savdo;
- umumiy ovqatlanish;
- transport va aloqa;
- shahar tashqarisidagi qishloq xo'jaligi;
- qurilish;
- uy-joy, kommunal xo'jaligi;
- maishiy xizmat ko'rsatish;
- sanoat.

Korxona va yuqorida sanab o'tilgan barcha tarmoqlarining rivojlanish darajasi, faoliyatining barqarorligi va samaradorligi, 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.

Har bir hudud firmaning raqobatdosh mahsulotlarining solishtirma og'irligini va unga muvofiq ravishda hudud va firma daromadi massasini oshirishdan manfaatdor. Hudud infratuzilmasining barcha tarmoqlari ish sifati ko'p jihatdan har bir firma ishining barqarorligi va samaradorligiga bog'liq. SHuning uchun ham hudud global tizim sifatida o'z komponentlariga - firmalarga iloji boricha yordam berishi lozim. Global tizimning samaradorligi tizimdagi aloqalarning takomillashishi bilan oshib boradi.

2.3.Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi

TBTning 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.

TBTning 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.

TBTni ilmiy asoslash tizimchasi komponentlariga quyidagilar kiradi:

- 1).iqtisodiy qonunlar va tashkilot qonunlari mexanizmlarini o'rganish;
- 2).boshqaruvning ilmiy yondashuvlarini qo'llash;
- 3).turli ob'ektlarni boshqarish tamoyillarini qo'llash;
- 4).turli ob'ektlarni 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;
- ehtiyojlarning ortib ketishi qonuni;
- ob'ektning xizmat muddati davomida undan olinadigan foydali samara birligida o'tgan, hozirgi va kelajakdagi summani tejash kabi vaqtni tejash qonuni;
- ishlab chiqarish qamrovi foydasi qonuni;
- qo'shimcha harajatlarning o'sib borishi qonuni;
- daromadlilikni o'ldiradigan qonun va boshqalar.

TBT ilmiy asoslanganligi komponentlari tarkibida turli ob'ektlarni boshqarish tamoyillari ham kiritilishi lozim. O'quv va ilmiy adabiyotlarda ko'rib chiqilganlar mazkur ob'ekt yoki funktsiya xususiyatlarini harakterlaydigan barcha sohalarni qamrab olmaydi, tizimsiz va majmuali emas, bu esa muammolarni hal qilish jarayonlarini avval boshidanoq har tomonlama to'liq yoritib berish imkonini bermaydi.

TBT ilmiy asoslanganligi tizimchalariga quyidagi tamoyillar ham kiritildi:

- Iqtisodiyotni boshqarish;
- Ob'ektlar tahlili;
- Bashoratlash;
- Rejalashtirish;
- Iqtisodiy asoslanganlik;
- Tuzilmalarning ratsionallashtirilishi;
- Jarayonlarning ratsionallashtirilishi;
- Personalni boshqarish;
- Sifatni boshqarish;
- Resurs ta'minoti;
- Turli obyektlar raqobatbardoshligini aniqlash.

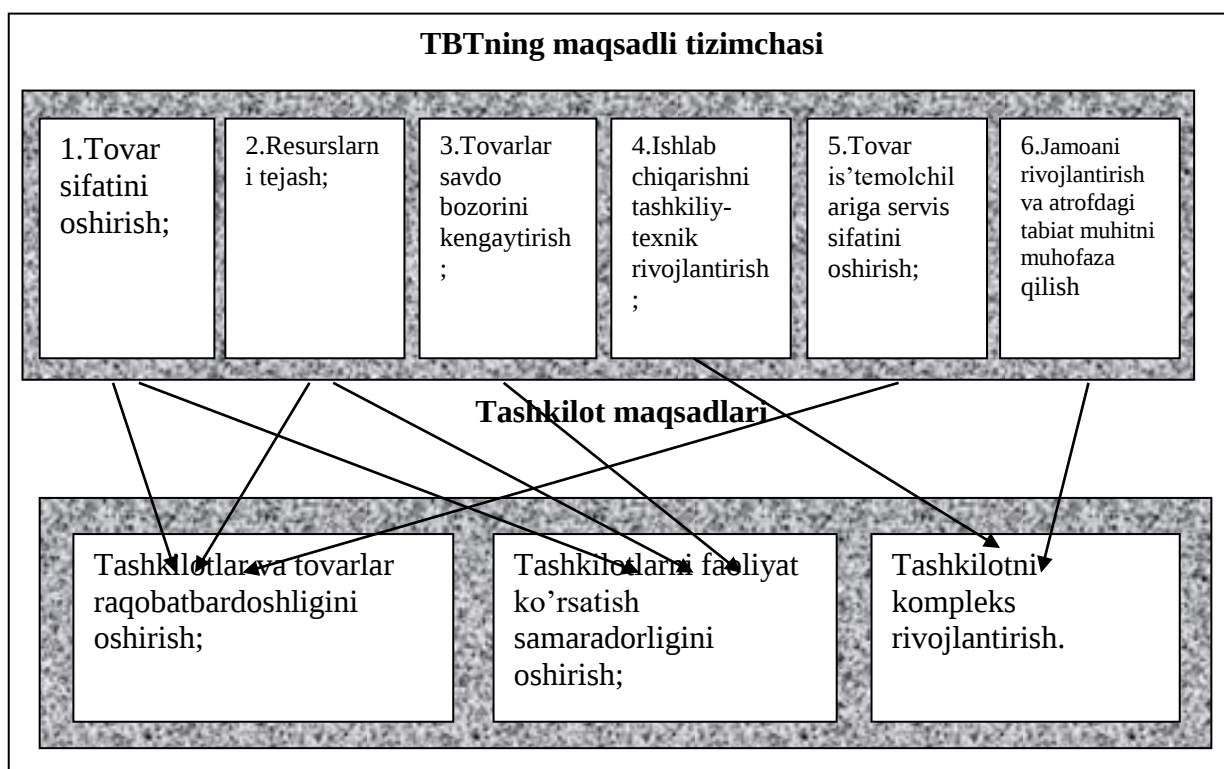
2.4.Tashkilotni boshqarish tizimining maqsadli tizimchalari

Maqsadli tizimcha quyidagi komponentlardan (maqsadchalardan) iborat:

- 1).chiqarilgan mahsulotlar va bajarilgan ishlar sifatini oshirish;
- 2).chiqarilayotgan tovarlarning hayotiylik davri bosqichlari bo'yicha resurs ta'minoti;
- 3).tovarlar savdo bozorini kengaytirish;
- 4).ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish;
- 5).tovarlar servisi sifatini oshirish;
- 6).jamoaning ijtimoiy rivojlanishi va atrofda tabiiy muhitni himoya qilish.

Yuqorida sanab o'tilgan komponentlar (maqsadchalar) tashkilotning uch maqsadini bajarishga yo'naltirilgan: ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va tashkilot raqobatbardoshligini oshirish; tashkilot faoliyati samaradorligini oshirish; tashkilotni majmuali rivojlantirish. Tashkilotning maqsadchalari va maqsadlarining o'zaro aloqadorligi mantiqiy chizma ko'rinishida keltirilgan (2.2-rasm).

Tizimchani ta'minlaydigan komponentlar quyidagilar hisoblanadi: uslubiy ta'minot; resurs ta'minoti; axborot ta'minoti; huquqiy ta'minot.



Xalqaro tashkilotlar tomonidan ishlab chiqilgan ayrim me'yoriy-uslubiy hujjatlar autentik (to'g'ridan-to'g'ri qo'llanadigan, mazmuni o'zgartirmasdan tarjima qilinadigan) va iyerarxiyaning barcha darajalari uchun, jumladan, mulkchilik shaklidan qat'iy nazar firmalar uchun majburiy bo'lishi mumkin. Masalan, o'lchov va og'irlikning xalqaro tizimi, o'lchovlar tizimi, atrofdagi tabiiy-muhitni muhofaza qilish ISO 9000 : 2000 xalqaro standarti asosida sifatni boshqarish tizimi, tovar va xizmatlarning xalqaro sertifikatlashi va xavfsizligi tizimi, moliya sohasidagi terminalogiya va operatsiyalar va boshqa boshqaruv tizimlari barcha mamlakatlar uchun, shunga muvofiq barcha firmalar uchun yagona bo'lishi lozim.

TBT ta'minlovchi tizimchasining keyingi komponenti resurs ta'minoti hisoblanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti resurs ta'minotining maqsadi quyidagilardan iborat:

- firma iste'molchilarini talab qilingan sifat va miqdordagi zaruriy resurs ko'rinishlari bilan o'z vaqtida ta'minlash;

- resurslardan foydalanishni yaxshilash;

Resurslarning quyidagi ko'rinishlari farqlanadi:

- tashqi muhit resurslari;
- mehnat resurslari;
- moddiy resurslar (xomashyo, materiallar, majmual mahsulotlar, issiqlik-energetika resurslari va boshqalar);
- asosiy ishlab chiqarish fondlari;
- moliyaviy resurslar – xususiy kapital, yollanma kapital, nomoddiy aktivlar;
- axborot resurslari;
- tashkiliy resurslar;
- jami resurslar – pul ko'rinishidagi oldingi ko'rinishdagi resurslarning summasi.

⁴ F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 52.

TBT ta'minlovchi tizimining uchinchi komponentiga o'tamiz. U eng muhim ta'minlovchi funktsiyani bajaradigan axborot ta'minoti hisoblanadi, uning sifati qabul qilinadigan qarorlarning asoslanganligi va tizim faoliyati samaradorligi omillarini aniqlaydi. Axborot ta'minoti dinamikasiga jarayon sifatida "kommunikatsiya" tushunchasi ham kiritilgan.

Kommunikatsiya jarayonida to'rtta asosiy elementni ajratib ko'rsatish mumkin.

1.yuboruvchi – g'oyalarni generatsiya qiladigan yoki axborotlarni yig'adigan va ularni uzatadigan;

2.xabarlar – timsollar yordamida kodlashtirilgan shaxsiy axborotlar;

3.kanal – axborotlarni uzatish vositasi;

4.oluvchi – axborotlar yo'naltirilgan va uni interpretatsiya qiladigan shaxs.

2.6.Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan tizimchalari

Boshqariluvchi tizimcha (ob'ekt) quyidagi komponentlardan iborat: strategik marketing; innovatsion menejment; moliyaviy menejment; tashkiliy ishlab chiqarish; taktik marketing; tovar iste'molchilarining servisini tashkil qilish.

2.7.TBT ning boshqaruvchan tizimchalari

Boshqaruvchi tizimcha (sub'ekt) quyidagi komponentlardan iborat:

- Tashkilotda personalni boshqarish;
- Maqbul boshqaruv qarorlarni ishlab chiqish;
- Qarorlarni amalga oshirishni tezkor boshqarish.

Eslatib o'tamiz, raqobatdosh va samarali boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish metodikasi iqtisodiy qonunlar va tashkilot qonunlari, ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, boshqaruv uslublari va modellarini o'rganishga asoslangan.

2.8.Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati va tasnifi

Predmet mohiyati va funktsiyalari tasnifida boshqaruv (menejment) bo'yicha adabiy manbalarning tahlili quyidagi xulosaga kelish imkonini beradi: manba qancha bo'lsa, shuncha tushuncha va tasnif ham bo'ladi. SHu bilan bog'liq holda odamlar bir-birlarini tezda tushuna olmaydilar, boshqaruv jarayonini avtomatlashtirish juda qiyin. SHuningdek, masalan, tovarning hayotiylik sikli bosqichlarini aniqlaydigan yagona yondashuv yo'q.

Bozor munosabatlari xususiyatlarini hisobga olgan holda tovarning hayotiylik tsiklini quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:

1).strategik marketing – tovar ravobatbardoshligi va tashkilot strategiyasi me'yorlarini bashoratlash bo'yicha bosqichlar;

2).ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI);

3).mahsulot iishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi;

4).mahsulot ishlab chiqarish;

5).taktik marketing;

6).tovar iste'molchilari servisi;

7).tovar ekspluatatsiyasi;

8).tovar utilizatsiyasi.

Adabiyotlarda boshqaruv tsikliga kiradigan funktsiyalarning turli xil birlashuvlarini uchratishimiz mumkin. Masalan, bashoratlash va rejalashtirish, tahlil va baholash, nazorat va rag'batlantirish; rejalashtirish, tashkil qilish, hisob va nazorat, motivatsiya, tartibga solish; tahlil, bashoratlash, rejalashtirish, tashkil qilish, nazorat, motivatsiya, koordinatsiya va boshqalar. Funktsiyalarning bu barcha qo'shilishlarida rejalashtirish,

tashkil qilish, nazorat, motivatsiya ishtirok etmoqda. Boshqa funktsiyalar boshqaruv sikliga har doim ham kiravermaydi.

Keltirilgan birlashmalarda tahlil va baholash kabi funktsiyalar boshqaruv funktsiyalarining yaxlit qatoridan tushib qolmoqda, vaziyatni tahlil qilish va baholash (muammoni, masalani va boshqalarni) rejalashtirishda, rejalar (yoki jarayonlar) bajarilishini tashkil qilishda, nazoratda, motivatsiyalarda ham amalga oshirilmoqda. Demak, tahlil va baholash umumiy funktsiyalar, boshqaruvning barcha funktsiyalari uchun majburiy hisoblanadi. SHuning uchun ham tahlil, baholashni (balki, boshqa funktsiyalar ham) rejalashtirish, tashkil qilish, nazorat va motivatsiyalar bilan bir qatarga qo'yish to'g'ri bo'lmaydi.

Hozirgi kunda boshqaruv funktsiyalari umumiy va barcha uchun umumiyga ajratilmaydi. Soddashtirish uchun umumiy funktsiyalar mohiyatiga ko'ra, oddiy funktsiyalar deb ataladi. Biz o'ylaymizki, boshqaruv tizimini avtomatlashtirish darajasi oshishi bilan funktsiyalarni umumiy va barcha uchun umumiyga ajaratish zarurati va imkoniyati yuzaga keladi, bu esa, boshqaruv qarorlari sifatini oshiradi.

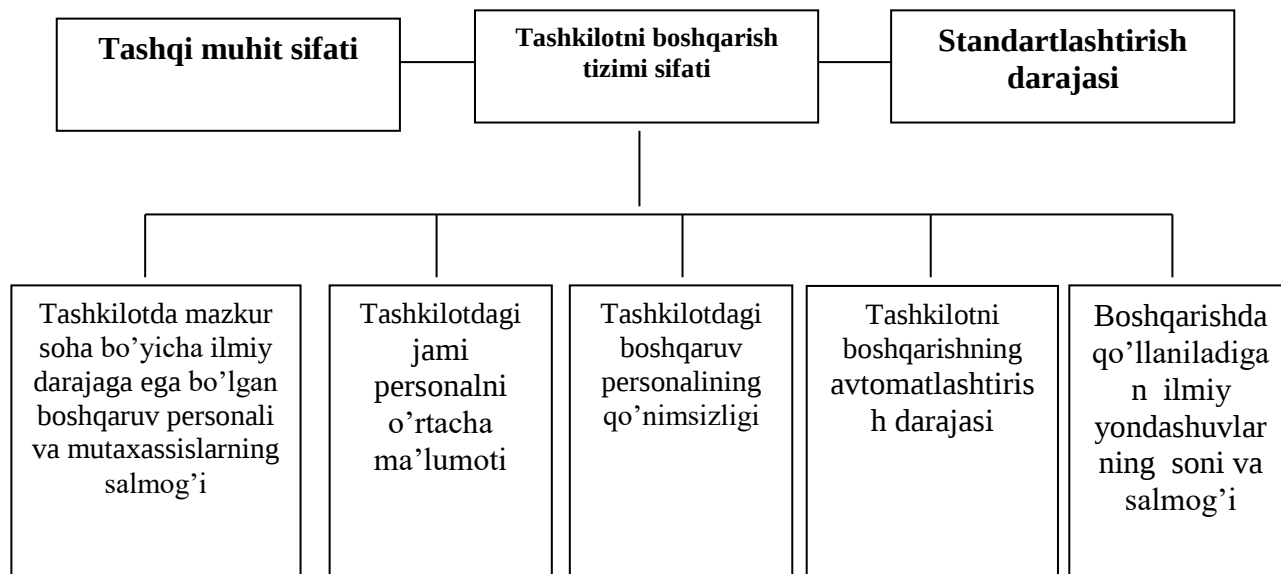
Hisob-kitoblar aniqligini oshirish zarurati yuzaga kelganida tovar raqobatbardoshligini statik (1) va dinamik (2) omillarni hisobga olgan holda baholash mumkin. Omillarning salmog'i miqdori besh kishidan kam bo'lmagan yuqori malakali mutaxassislardan iborat bo'lgan ekspert komissiyasi tomonidan aniqlanadi.

2.9.Tashkilotning boshqarish tizimi sifat darajasini baholash

Tashkilotni boshqarish tizimining sifati – omillar taraqqiyotini aniqlaydigan majmual ko'rsatkich bo'lib, ularning asosiylari 2.3-rasmda keltirilgan. Sanab o'tilgan omillar harakatining yo'nalishi shubhali, masalan, faoliyatning mazkur ko'rinishi bo'yicha ilmiy darajaga ega bo'lgan boshqaruv personal va tashkilot mutaxassislarining solishtirma og'irligi oshishi bilan tashkilotni boshqarish tizimi sifati ham ortib boradi. Amaliyotda qiyinchilik ikki vaziyatni yuzaga keltirishi mumkin:1) me'yorlarni tanlash yoki omillarning maqbul ko'rsatkichlari; 2) har bir omilning ularning jamiga salmog'ini belgilash.

O'zi haqida, personal va tashkilotning garmonik rivojlanishi, jamiyat haqida o'ylaydigan har bir rahbar o'zida yuqori malakali va tajribali hamda barqaror personal bo'lishini istaydi (buning uchun personal mehnatiga yaxshi haq to'lash va uning ijtimoiy muammolarini hal qilish zarur). Ana shundagina boshqaruv qarorlarining sifati yuqori, tashkilot startegiyasi, tizimdagi va uning chiqishidagi jarayon raqobatbardosh bo'ladi.

Bundan tashqari, sanab o'tilgan omillar aniq vaziyatlar, missiyalar va tashkilot maqsadlari bilan aniqlanadi. SHuning uchun ham mazkur ishda tashkilotni boshqarish tizimining sifat omillari me'yorlarini belgilash bo'yicha tavsiyalarni bera olmaymiz. Faqat shuni ishonch bilan aytishimiz mumkin: agar rahbar boshqaruv sifatini oshirishni istasa, tashkilotninig har bir boshqaruv ishchisi va mutaxassisini ilmiy boshqaruv bo'yicha adabiyotlarni chuqur o'rganishga moslashtirishi (majburlashi, mayl uyg'otishi yoki ishontirishi) lozim. O'qish, albatta, juda qiyin: juda ko'p yangiliklar (agar hammasi bo'lmasa), ko'p tushunchalar, tamoyillar, chizma, formula va boshqalar. Bundan tashqari, oliy matematikani, fizikani, ximiya, mexanika, sopromat va boshqa ilmiy fanlarni sinchiklab o'rganmasdan turib, nimadir yangilik yaratish mumkin emas. SHu bilan birga axir yuqorida sanab o'tilgan fanlar tashkilotni raqobatdosh boshqarishdan osonmi? Yo'q, oson emas. Unda gap nimada? Yeng shimarib tashkilot boshqaruviga xos bo'lgan barcha muammolarni hal qilish va sifatini oshirish uchun boshqaruv ilmini o'rganishga kirishish lozim. Boylikning kaliti resurslar emas, boshqaruv sifatidir.



2.3-rasm. Tashkilotni boshqarish tizimi sifatini aniqlaydigan omillar

Tashkilotni islohotlashtirish – tashkilotning raqobatbardoshligi, samaradorligi va moliyaviy barqarorligini oshirishga yo'naltirilgan, amal qilishi va rivojlanishining majmualari dasturlarini ishlab chiqish maqsadida faoliyatning barcha yo'nalishlari va tuzilmalari diagnostikasidir. Islohotlashtirish, qoidaga ko'ra, boshqaruv tashqi subyektlarining (davlat, mahalliy organlar, yuqori tashkilotlar, homiyarlar) tashabbuslariga ko'ra, ularning moliyaviy, huquqiy, ilmiy-uslubiy va axborot himoyasida amalga oshiriladi.

Tashkilotni qayta tuzilmashtirish majmualari dasturining asosiy bo'limlari:

- mutaxassislar, texnologiyalar, uskunalar, majmualar (tashkilot “kirish”i), boshqaruv tizimi, chiqarilayotgan mahsulot va yangiliklar, yaxlit tashkilot raqobatbardoshligini oshirishga yo'naltirilgan tashkilotni boshqarish tizimini ishlab chiqish va joriy qilish;
- tashkilotda strategik marketing va innovatsion menejmentning zamonaviy uslublarini qo'llash;
- chiqarilayotgan mahsulot sifatini bench-marking, boshqaruvning, innovatsiyalar, inijiring ilmiy va boshqa uslublarini joriy qilish asosida oshirish;
- ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini injiniring, reinjiniring va boshqa uslublar asosida oshirish;
- ishlab chiqarish samaradorligini va tashkilot moliyaviy barqarorligini oshirishni ta'minlaydigan moliyaviy yangiliklarni (innovatsiyalarni) joriy qilish;
- tashkilotning o'zi hal qilishi samara bermaydigan murakkab boshqaruv va boshqa muammolarni hal qilish uchun konsalting tashkilotlari bilan doimiy aloqalarni o'rnatish.

Nazorat uchun savollar

1. Tashkilotni boshqarish tizimining ichki tuzilmasini loyihalashtirish nechta tizimchaga asoslangan?
2. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi qanday tizim hisoblanadi?
3. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi tizimchalariga qanday tamoyillar kiritilgan?

4. Tashkilotni boshqarish tizimining maqsadli tizimchalari komponentlariga nimalar kiradi?
5. Tashkilotni boshqarish tizimi sifatining ichki omillariga nimalar kiradi?
6. Tashkilotni boshqarish tizimi sifatini aniqlaydigan omillar?

3- MODUL. ISHLAB CHIQARISHNI REJALASHTIRISH

- 3.1. Rejalashtirish mohiyati va tamoyillari.
- 3.2. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish.
- 3.3. Strategik marketing rejalashtirish vositasi sifatida.
- 3.4. Tashkilotning strategik rejalarini ishlab chiqish mazmuni va tartibi.
- 3.5. Tashkilot biznes-rejasi (yillik rejasi) mazmuni.
- 3.6. Tezkor-kalendar rejalashtirish asoslari (TKR)
- 3.7. Tezkor-kalendar rejalashtirish xususiyati

Tayanch iboralar: rejalashtirish, strategik rejalashtirish, biznes-reja, tezkor-kalendar reja

3.1. Rejalashtirishning mohiyati va tamoyillari

Rejalashtirish – boshqaruvning umumiy funktsiyasi 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, majmual yoki lokal; strategik, taktik (qoidaga ko'ra, yillik) yoki tezkor bo'lishi mumkin.

Ishlab chiqarish tizimi (firma) ning faoliyati rejalar asosiy masalalarini sanab o'tamiz:

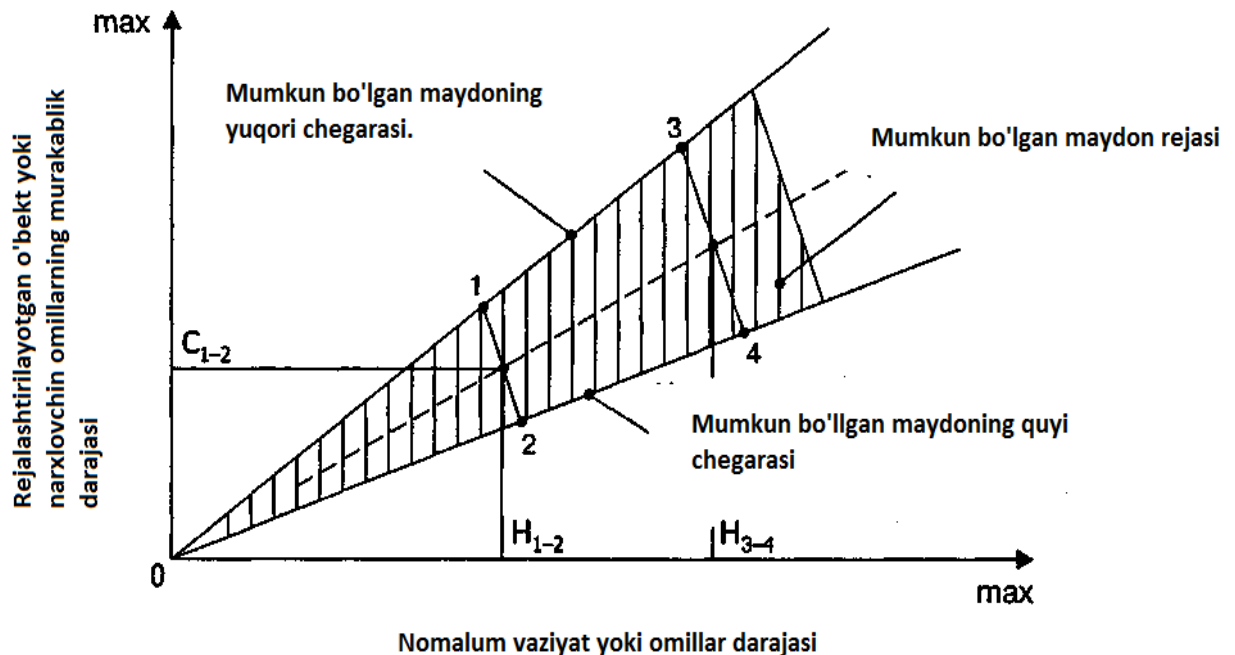
- 1) strategik marketing muqobil variantlarini bashoratlash asosida istiqbolda firmaning maqbul strategiyasini tanlash;
- 2) firma faoliyat yuritishi va rivojlanishining barqarorligini ta'minlash;
- 3) yangiliklar va innovatsiyalar portfelini nomenklatura va turlari bo'yicha maqbul ilmiy yondashuvlarini qo'llagan holda shakllantirish;
- 4) innovatsion faoliyat maqsadlarini tuzilmalashtirish;
- 5) rejalar bajarilishini majmual ta'minlash;
- 6) rejalar bajarilishini ta'minlaydigan tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy chora-tadbirlarni shakllantirish;
- 7) topshiriqlar, ijrochilar, resurslar, muddatlar, ish joyi va sifati bo'yicha rejalar bajarilishini koordinatsiya qilish;
- 8) rejalar bajarilishini rag'batlantirish.

Rejalashtirishning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- a) strategik va taktik rejalarining ketma-ketligi;
- b) rejaning ijtimoiy yo'naltirilganligi;
- v) rejalashtirish ob'ektlarining ularning muhimligi bo'yicha ranjirovka qilinishi;
- g) reja ko'rsatkichlarining o'xshashligi;
- d) rejalarining boshqaruv tizimi tashqi muhiti parametrlari bilan mos kelishi;
- e) rejaning variantlilik;
- j) rejaning balanslashtirilganligi (muhim ko'rsatkichlar bo'yicha rezervning ta'minlanganligi sharoitida);

- z) rejaning iqtisodiy asoslanganligi;
- i) rejalashtirish tizimining avtomatlashtirilganligi;
- k) rejalashtirish tizimi aylanma aloqasining ta'minlanganligi.

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'ekt 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 (3.1-rasm).



3.1-rasm. Reja parametrlari kirish (nuqsoni) maydonining ob'ekt murakkabligi va vaziyatlar noaniqligi darajasiga bog'liqligi⁵

Rasm tahlili ko'rsatishicha, noaniqlik darajasi oshishi bilan kirish maydoni yoki reja parametrlarining nuqsoni ham unga to'g'ridan-to'g'ri proportsionallikda oshib boradi. Rejalashtirish ob'ekti murakkabligi darajasi oshishi bilan kirish maydoni ham oshadi (kesim 1-2 < kesim 3-4, $N_{1-2} < N_{3-4}$). Vaziyatlarning noaniqlik darajasini pasaytirish uchun rejalashtirishning ilmiy yondashuvlarini va tamoyillarini yanada kengroq qo'llash lozim. Rejalashtirish ob'ekti murakkabligi darajasini kamaytirish uchun uni loyihalashtirishda bloklilik tamoyilidan foydalanish, loyihada (konstruktsiyada) oldin ishlab chiqilgan loyiha qarorlarini qo'llash zarur

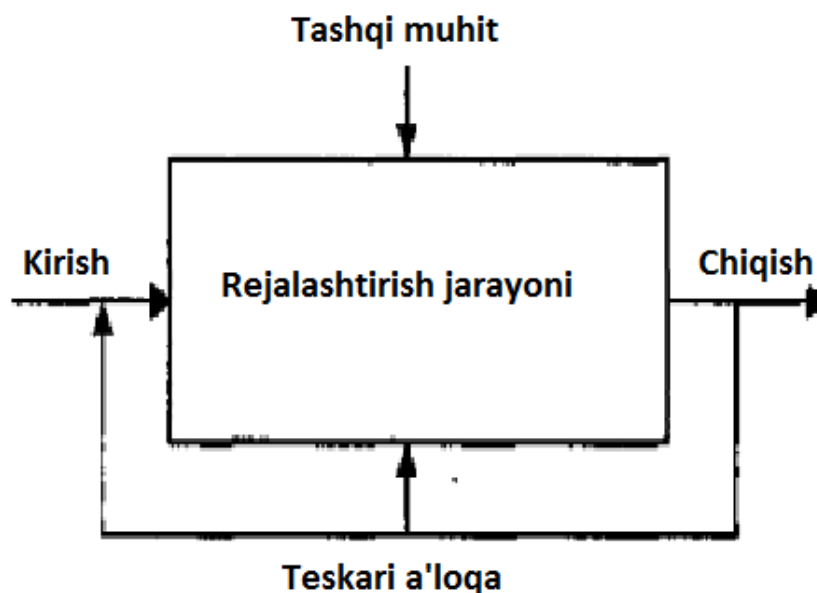
3.2. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish

Bunday holatda rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish deganda rejalashtirish tizimining tashkilot (firma) maqsadlariga erishish bo'yicha chiqishida kirishni qayta ishlash jarayoni tushuniladi. Bu jarayonni tizimli ravishda taqdim etamiz (3.2-

⁵ F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 82

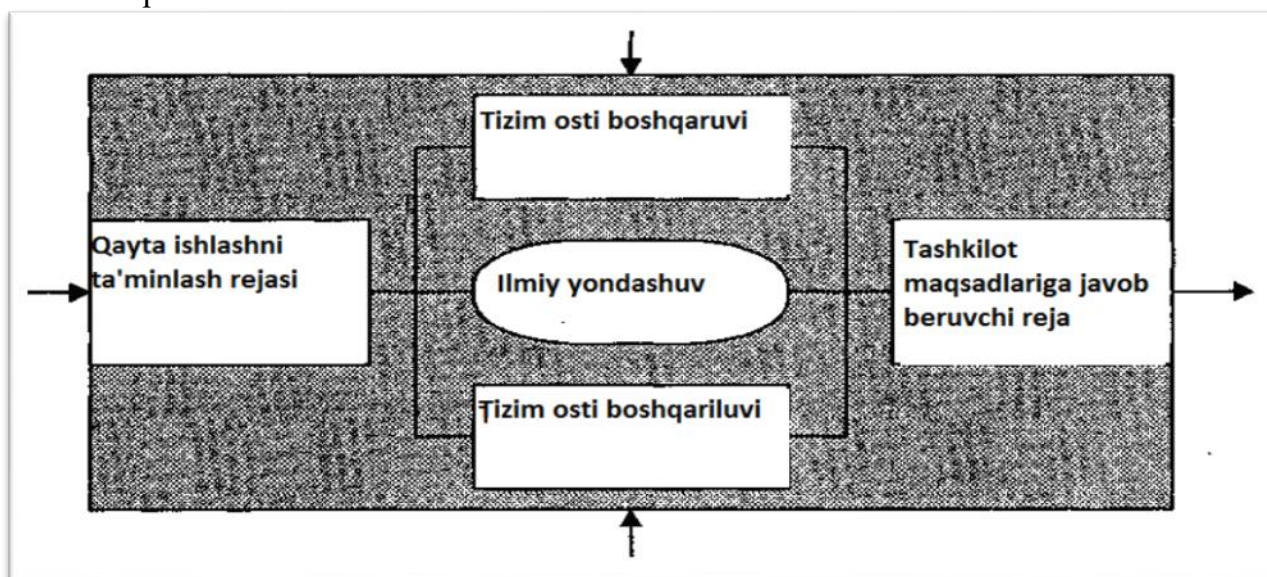
rasm).Rejalashtirish tizimi komponentlarini ko'rib chiqamiz. Kirish, chiqish, tashqi muhit va aylanma aloqa rejalashtirish tizimi tashqi muhitining komponentlari hisoblanadi.

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



3.2-rasm. Rejalashtirishning jarayon sifatidagi tizimi

Rejalashtirish jarayoni – rejalashtirish sohasida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishdan iborat. Bu jarayon rejalashtirish jarayonining ichki tuzilmasini tashkil etadi (3.3-rasm). Rejalashtirish tizimining ichki tuzilmasi komponentlari mazmunini ko'rib chiqamiz.

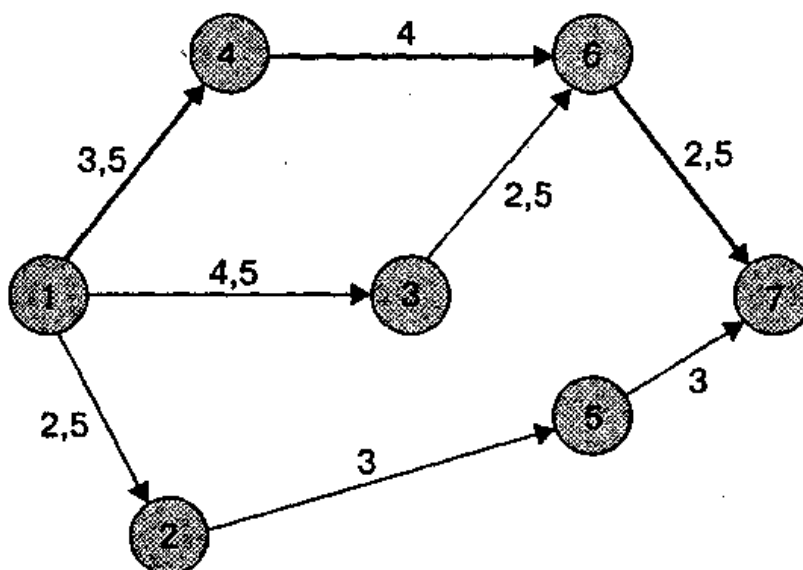


2.3-rasm. Rejalashtirish tizimining ichki tuzilmasi

Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish uslublari. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilishning keng tarqalgan uslublari tarmoq uslublari va operagrammalarni qurish hisoblanadi. Bu uslublarni qisqacha ko'rib chiqamiz.

Tarmoqli rejalashtirish va boshqarish – har qanday tizimni yaratish (loyihalashtirish) jarayonlarini boshqarishning graf-analitik uslubi. Tarmoq grafigi – bir topshiriqni bajarishga yo'naltirilgan ishlar majmuasining to'liq grafik modelidir, unda (modellar) mantiqiy o'zaro aloqadorliklar va ishlarning natijaviyligi aniqlanadi. Tarmoq grafigining asosiy elementlari ishlar (strelka bilan ko'rsatiladi) va xodisalar (doira bilan ko'rsatiladi)dir.

O'zaro bog'langan xodisalar va ishlarning har qanday uzluksiz natijaviyligi *yo'l* nomini olgan. Boshlang'ichdan oxirigacha bo'lgan yo'l to'liq, deb ataladi. Joriy xodisadan tugallangangacha bo'lgan yo'l joriy xodisadan keyingi yo'l deb ataladi, dastlabki xodisadan joriy xodisagacha bo'lgan yo'l – o'tgan xodisa deb nomlanadi. Bu uslublar maxsus adabiyotlarda bayon qilingan. Rejalashtirish bo'yicha ishlarning yiriklashtirilgan majmuasi fragmentini keltiramiz (3.4-rasm).



3.4-rasm. Rejalashtirish bo'yicha ishlarning yiriklashtirilgan majmuasi fragmenti

Tarmoq grafigining qisqacha tahlilini keltirib o'tamiz. Kritik (tanqidiy) (eng davomiy) yo'l 1-4-6-7 10 oy davomidagi yo'l hisoblanadi ($3,5+4+2,5$). 1-3-6-7 yo'l 9,5 oy davomiyligiga ega ($4,5+2,5+2,5$), 1-2-5-7 yo'l 8,5 oy davomiyligiga ega ($2,5+3+3$). Kritik yo'ldagi har qanday xodisaning barbod bo'lishi ishning butun majmuasi buzilishiga olib keladi. Boshqa yo'llar vaqtning ayrim zahiralariga ega, masalan, 1-3-6-7 yo'l 0,5 oy zahirasiga ega (5%), 1-2-5-7 yo'l 1,5 oy (15%). Oxirgi yo'lning zo'riqishi 0,85 ga teng, bu 2 va 5 xodisalarining 1,5 oydan kam bo'lmagan summaga ushlanib qolishi mumkinligini bildiradi. SHunday qilib, tarmoq modellari xodisalarining o'zaro aloqadorligini oshkora belgilash va ishlar majmuasini maqbullashtirish imkonini beradi.

Operagramma va tesmali grafiklarning afzalliklari va kamchiliklari nimadaq Operagrammalar tashkilotga ishlar, mas'ul ijrochilarning va ijrochilarning ko'rinishlari bo'yicha birlashtirilgan ishlar bajarilishini grafik shaklda taqdim etish imkonini beradi.

Tesmali grafikda shu narsa aniq ko'rinadiki, masalan, ish bajarilishi sifati va muddati uchun mas'ul ijrochi G javob beradi, unga ijrochi B yordam beradi. Bundan tashqari, A ijrochi uchta ishda ishtirok etadi: 2-ishda mas'ul ijrochi sifatida, 4-6 ishlarda esa birgalikda ijrochi sifatida. SHu bilan birga operogrammalar ishlarning vaqtda to'qnashuvini, ularning bajarilishining paralelligini ochiq-oydin ko'rish imkonini bermaydi. Bu kamchilik tesmali grafikda yo'q. SHuning uchun ham amaliyotda ishlar majmuasi bajarilishini tashkil qilish va nazorat qilishning barcha uchchala uslubidan

foydalaniladi: tarmoq modeli – resurs xarajatlari va muddatini maqbullashtirish uchun; operagrammalar – ishlarning mas’ul ijrochilar va birgalikda ijrochilar bilan to’qnashishi uchun; tesmali grafiklar – ish, ijrochilar va ishning bajarilishi muddati to’qnashishi uchun.

3.3. Strategik marketing rejalashtirish vositasi sifatida

Strategik marketing – bu birinchidan, har qanday faoliyatning iste’molchiga yo’naltirilganligi kontseptsiyasidir, ikkinchidan, ob’ekt hayotiylik davrining birinchi bosqichi, uchinchidan, boshqaruvning birinchi umumiy funktsiyasidir. 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’ekti 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 kontseptsiyasini kuzatadigan bo’lsa, unda ularning “chiqish” sifati yuqori bo’ladi va unga muvofiq global tizim chiqishining sifati ham juda yuqori bo’ladi. Bu kontseptsiya 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). Hozirgi vaqtda marketing yondashuvi o’rniga, asosan, dastlab tizimning o’zida texnologiyani va tashkilotni takomillashtirishga, keyin esa tizimning boshqa komponentlarini yaxshilashga yo’naltirilgan ishlab chiqarish yondashuvi qo’llaniladi. Agar tizim kirishi sifati uning chiqishning raqobatbardoshligini ta’minlash sifati talablariga javob bermasa, firma ishlab chiqarishining tashkiliy-texnik darajasini rivojlantirishga millionlab dollarlarni sarflash va hech qanday natija ololmaslik mumkin,.

Tovar hayotiylik davrining birinchi bosqichida strategik marketingning funktsiyalaridan biri firmaning narx siyosatini shakllantirish hisoblanadi. Bozor munosabatlari sharoitida narxlar juda katta ahamiyatga ega. Aynan narxlar ishlab chiqarish tuzilmasini aniqlaydi, moddiy va moliyaviy oqimlarning xarakatlanishiga, tovar massasini taqsimlashga, aholining yashash darajasiga hal qiluvchi ta’sir ko’rsatadi. Narx belgilashning to’g’ri uslubiyoti, oqilona narx siyosati har qanday tashkilot muvaffiqiyatli faoliyatining zaruriy komponentlarini tashkil etadi. Bu muammoning dolzarbligi tashqi bozorga chiqishda yanada oshib boradi.

Bozor munosabatlari uchun narxning quyidagi ko’rinishlari xarakterlidir.

1. Konstruktorlar uchun maksimal qulaylik sifatida tovarga limit narxlar;
2. Bozordan “Saralarini olib tashlash” strategiyasiga muvofiq o’rnatilgan narxlar. Narxning bu ko’rinishi yangi tovarni seriyali ishlab chiqarish avvalida uning ommaviy markasiga o’rnatilgan bo’lishi mumkin.
3. Bozorda mustahkam joriy etilish strategiyasiga muvofiq o’rnatilgan narx. Qoidaga ko’ra, bu narxlar bozor uchun yangi bo’lgan tovarning sifat darajasidan qat’iy nazar raqobatchilar narxlaridan past bo’lishi lozim.
4. Bir parametrlil qatordagi tovarga zinali narxlar, mazkur sotuvchining tovarlari turi doirasida;
5. Bozor yetakchisining narxi;
6. Nufuzli narx, sifati yuqori tovarlarga juda yuqori narxlar;

7. Qo'shimcha, majmualiy tovarlarga narxlar;
 8. Quyidagilarni hisobga olgan holda tuzatilgan narxlar:
 - transport harajatlari;
 - Iste'mol sharoitlarining geografik va zona xususiyatlari;
 - Tovarni ilk bor yetkazib berishning asos punktlari;
 - Naqd to'lovlar yoki tovar xaridi miqdori uchun imtiyozlar, turli xizmatlar ko'rsatganligi uchun brokerlik tashkilotlariga funktsional imtiyozlar, mavsumiy imtiyozlar, oldingi o'xshash tovarlar uchun (topshirish) imtiyozlar;
 - Talabning o'zgarishi va raqobatchilarning narxlari.
- Narxni aniqlaning quyidagi majburiy bosqichlari ajratib ko'rsatiladi:
- Marketing tadqiqotlari;
 - Korxonaning takiliy-texnik rivojlaniini bashoratlash;
 - Firma va limit narxi xarajatlari hisobi;
 - Raqobatchilar narxlarini bashoratlash;
 - Yuqorida tasvirlangan tavsiyalar asosida firma tovariga narxni belgila.

3.4. Tashkilotning strategik rejasini ishlab chiqish mazmuni va tartibi

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 individuallik 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 rejalashtirish sifatini oshirishning ahamiyatini tasdiqlash uchun mashhur olimlarning ikki ta'rifini keltiramiz: "Strategik rejalashtirish kelajakdagi qarorlarga emas, balki bugun qabul qilinadigan kelajakdagi qarorlarga taalluqli" (P. Drukker). "To'liq takomillashish uchun, tayyorgarlik ishning o'zidan ko'ra murakkabroq bo'lishi lozim" (F. Bekon).

"Firma strategiyasi" tarkibi majmualiy rejali xujjat sifatida quyidagilardan iborat:

1. mundarija;
2. so'z boshi (ijrochi rezyume).
3. firma tasviri.
4. marketing strategiyasi.
5. firmaning raqobatbardosh afzalliklaridan foydalanish strategiyasi.
6. chiqarilgan mahsulotni qoplash strategiyasi.
7. ishlab chiqarishni rivojlantirish strategiyasi.
8. ishlab chiqarishni ta'minlash strategiyasi.
9. firmaning strategik moliyaviy rejasi.
10. firmaning xalqaro faoliyati strategiyasi.

11. menejment tizimi rivojlanish strategiyasi.
12. firma strategiyasini amalga oshirishni tashkil qilish
13. ilovalar.

“Firma strategiyasi” ning taklif etilgan tarkibi va uning bo’limlarining mazmuni taxminiy hisoblanadi. Bozor munosabatlari sharoitida iqtisodiy tahlil, bashoratlash, asoslash, maqbullashtirish, rejalashtirish uslubiyotlari ular kim tomonidan tasdiqlanganidan qat’iy nazar tavsiyanoma hisoblanadi. SHuning uchun ham boshqaruv qarorlarini qanday uslubiyot bo’yicha asoslash kerakligi haqidagi qarorni menejer qabul qiladi. Ob’ekt hayotiylik tsiklining keyingi bosqichlarida strategik boshqaruv qarorlari sifatining pastligi bir necha marta tirajlanadi va investorga zarar keltirgan holda oldingi tejamkorlikni bir necha yuz ming marta oshiradi.

Sanab o’tilgan strategik rejalarning ishlab chiqish texnologiyasi quyidagi masalalarga javobni o’z ichiga oladi:

- Nima uchun bajarish kerak (g’oyalarni amalga oshirish, muammoni hal etish);
- Nima (ob’ekt miqdori va sifati, uning narxi);
- Qanday (qanday texnologiya bo’yicha);
- Kim uchun (iste’molchilar);
- Qanday xarajatlar bilan (resurslar);
- Qaerda (joyi);
- Kimga (ijrochilar);
- Bu nima beradi (foydaning iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa ko’rinishlari).

Agar bu savollarning barchasiga javob olinsa, miqdoriy parametrlar va elementlar ko’rinishida vaqt va makonda, resurslar va ijrochilar bo’yicha bog’lansa, unda qarorlar qabul qilish texnologiyasi ishlab chiqildi va strategik rejalar tizimini ishlab chiqish tashkil qilindi.

Strategik rejalarni ishlab chiqish – ishning boshlanishi, xolos. Albatta, strategik rejalarning 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., keyn esa rejalarni amalga oshirish bo’yicha jarayonlar sifati ta’minlanadi.

3.5. Tashkilot biznes-rejasi (yillik rejasi)ning mazmuni

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

- Tadbirkor ma’lum bir davrda faoliyatning aniq natijalarini uning yordamida baholashi mumkin bo’lgan vositadir;
- Istiqbolda biznes yuritish kontseptsiyasini 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”siga 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 majmual taktik reja ishlab chiqiladi. Biznes-rejaning tarkibi va uning bo'limlarining sifatini tadbirkor yoki uning topshirig'i bilan menejer aniqlaydi.

Modomiki, biznes-reja korxona strategiyasini amalga oshirish vositasi hisoblanar ekan, bu xujjatlarning tuzilmasi taxminan bir xil bo'lishi lozim. Biznes-rejaning tarkibi quyidagicha bo'lishi tavsiya etiladi.

1. Mundarija
2. So'z boshi.
3. Firma tasviri.
4. Marketing strategiyasi
5. CHiqarilayotgan mahsulotni qoplash rejasi.
6. Mahsulotni ishlab chiqarish va amalga oshirish rejasi
7. Ishlab chiqarishni ta'minlash rejasi.
8. Ishlab chiqarishning xizmat ko'rsatish rejasi
9. Ishlab chiqarishni rivojlantirish rejasi
10. Korxonaning moliyaviy rejasi
11. Korxonaning xalqaro faoliyati.
12. Menejment tizimini rivojlantirish
13. Biznes-rejani amalga oshirishni tashkil qilish
14. Ilovalar.

Asos uchun biznes-reja bo'limlarining mazmunini aniqlashda mavuzuning o'tgan bobida ko'rib chiqilgan "Firma strategiyasi" muvofiq bo'limi qabul qilingan. Biznes-rejada strategik maqsad va talablar aniqlashtiriladi, reja ko'rsatkichlarining miqdori konkretlashtiriladi va kengaytiriladi. Biznes-rejada 1-4 bo'limlar "Firma strategiyasi" dan olinadi (zarur bo'lganida aniqlanmalar bilan). "Raqobatdosh afzalliklardan foydalanish strategiyasi" bo'limidagi chora-tadbirlar biznes-rejaning "Marketing strategiyasi" bo'limiga kiritiladi.

"CHiqarilgan mahsulotni tiklash rejasi" bo'limida quyidagi asosiy jihatlardan iborat bo'ladi:

- Hisob davrida aniq bozorlarda korxona mahsuloti raqobatbardoshligi, sifati va resurssig'imi ko'rsatkichlari va reja davridagi me'yorlar;

- Asosiy raqobatchilar mahsulotlarining raqobatbardoshligi, sifati va resurs sig'imi ko'rsatkichlari;

- Mahsulotni yangilashni rejalashtirilgan ko'rsatkichlariga erishishni ta'minlaydigan aniq tadqiqotlar va ishlanmalar ro'yhatidan iborat NIOKR rejasi;

- Yangi mahsulotning ITTT rejasi (ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik tayyorgarligi);

- ITTKI va ITTTning resurs, uslubiy va axborot ta'minoti rejasi;

- CHiqarilayotgan mahsulotni yangilash rejasini amalga oshirish bo'yicha investitsion loyihalarni texnik-iqtisodiy asoslash.

"Mahsulotni ishlab chiqarish va sotish rejasi" bo'limi quyidagi masalalarni o'z ichiga oladi:

- Korxona bo'linmalarining ishlab chiqarish quvvatining hisobi;

- Qayta ishlovchi va tayyorlov tsexlari uchun yig'uv birliklari va detallarni chiqarishning nomenklatura-kalendar rejasini shakllantirish;

- Qayta ishlovchi tsehlari uchun ishlab chiqarish dasturlarini shakllantirish;

- Tezkor-kalendar rejalar

- Ishlab chiqarishda nazorat va tartibga solishni tashkil qilish;
- Mahsulotni sotish rejasi;
- Ishlab chiqarishni oqilona tashkil qilish tamoyillarini xarakterlaydigan ko'rsatkichlarni bajarish tahlili;

“Ishlab chiqarishni ta'minlash rejasi” bo'limida quyidagi masalalar aks etishi kerak:

- Resurslarning turli ko'rinishlaridan foydalanish samaradorligi tahlili;
- Resurslarning turli ko'rinishlariga ehtiyoj hisobi;
- Ishlab chiqarishni moddiy-texnik ta'minoti rejasi;
- Ishlab chiqarish boshqaruvining axborot ta'minoti;
- Ishlab chiqarishni me'yoriy-uslubiy ta'minlash;
- Ishlab chiqarishni ta'minlashni takomillashtirish bo'yicha tashkiliy-texnik tadbirlari rejasi;

“Ishlab chiqarishning xizmat ko'rsatish rejasi” quyidagi bo'linmalardan iborat bo'lishi lozim:

- Korxonaning energetik xo'jaligi ishlari rejasi va uning bajarilishini tashkil qilish;
- Korxonaning instrumental xo'jaligi ishlari rejasi va uning bajarilishini tashkil qilish;
- Korxonaning transport xo'jaligi ishlari rejasi va uning bajarilishini tashkil qilish;
- Korxonaning ta'mirlash xo'jaligi ishlari rejasi va uning bajarilishini tashkil qilish;
- Korxonaning ombor xo'jaligi ishlari rejasi va uning bajarilishini tashkil qilish;
- Ishlab chiqarishning xizmat ko'rsatishini takomillashtirish bo'yicha tashkiliy-texnik chora-tadbirlari rejasi.

“Ishlab chiqarishni rivojlantirish rejasi” quyidagi masalalarni o'z ichiga oladi:

- Ishlab chiqarish texnik darajasini oshirish rejasi;
- Ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini oshirish rejasi;
- Jamoaning ijtimoiy rivojlantirish rejasi;
- Atrof-muhitni muhofaza qilish bo'yicha chora-tadbirlar rejasi;
- Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik darajasi ko'rsatkichlari (avtomatlashtirish darajasi, texnologik jarayonlar taraqqiyoti, texnologik uskunalarning o'rtacha yoshi, boshqaruv qarorlarining tashkiliylik darajasi va boshqalar);

Biznes-rejaning boshqa bo'limlari “Firma strategiyasi” ning muvofiq bo'limlarida rivojlantirilishi va aniqlashtirilishi lozim.

3.6. Tezkor-kalendar rejalashtirilishining asoslari

Yagona ishlab chiqarishida TKR asoslari. Yagona ishlab chiqarishi turli mahsulotlarni bir yoki unchalik katta bo'lmagan seriyada ishlab chiqarishni, birlikdagi buyurtmani turli tarmoqlarda va faoliyat sohalarida bajarilishini bildiradi. Eng murakkab tarmoq mashinasozlik hisoblanadi. Murakkab tarmoq misolida yondashuv va uslublarni o'rgangan holda olingan bilimlarni oddiy tarmoq tuzilmasiga qo'llash qiyin bo'lmaydi, masalan, aholiga maishiy xizmat ko'rsatish tarmog'ida. Bunda quyidagilarni yodda tutish lozim: tarmoq tuzilmasi qanchalik oddiy bo'lsa, kalendar-reja hisob-kitoblari shunchalik kam bo'ladi.

Yagona ishlab chiqarishida mahsulot chiqarish takroriyligi yoki yo'q bo'ladi, yoki doimiy bo'lmaydi va ishlab chiqarish jarayonining jiddiy xususiyatlariga ta'sir ko'rsatmaydi. Bunday sharoitda TKRning asosiy vazifasi buyurtma bajarilishining eng qisqa ishlab chiqarish tsikli va ishlab chiqarishning barcha zvenolari uchun ishning

tengligida ishlab chiqarish dasturlariga muvofiq, turli-tuman buyurtmalarni o'z vaqtida bajarishni ta'minlashdan iborat. TKRning xarakterli jihati ishlab chiqarishning kalendar-reja hisob-kitoblarining har bir buyurtma bajarilishining texnik tayyorgarligini rejalashtirish bilan chambarchas bog'liqligi hisoblanadi. Yagona ishlab chiqarishda ishlab chiqarilgan mahsulotning unifikatsiya qilingan va standart tarkibiy qismlari solishtirma og'irligini oshirish lozim. Bu unifikatsiya qilingan detallar va uzellarni qayta ishlash bo'yicha ko'p predmetli ommaviy chiziqlar va ixtisoslashtirilgan uchastkalar, guruhli texnologiyalarni qo'llash, ularning ishlab chiqarishini ombordagi partiyalar bilan rejalashtirish imkonini beradi.

Buyurtmani bajarish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat: 1) buyurtmani rasmiylashtirish; 2) buyurtmani bajarishga tayyorlash; 3) buyurtmani bajarish. Buyurtmani rasmiylashtirish bosqichida tajriba-statistik uslublar bilan aniqlanadigan yiriklashtirilgan me'yorlarni qo'llash muhim. Mashinasozlik zavodida buyurtmaning rasmiylashtirishning uzluksizligi 3.15-rasmda ko'rsatilgan. Rasmda yagona ishlab chiqarishda buyurtmani rasmiylashtirish chizmasi berilgan, uning asosiy elementlari buyurtmalar portfeli, talab varag'i (chizmada ko'rsatilgan uzluksizlikda ijrochilarning hisob-kitoblari talablari va barcha istaklari kiritilgan xujjat), buyurtmalar xaritasi va buyurtma bajarilishi shartnomasi (kontrakt) lar hisoblanadi. Talab varag'ini har bir ijrochi buyurtmalar byurosiga va keyingi ijrosiga (tsikl bo'yicha) beradi.

Yagona ishlab chiqarishda kalendar-reja hisob-kitoblari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- a) mahsulotni tayyorlashning ishlab chiqarish tsikli uzunligi (buyurtmalar bajarilishi) va alohida buyurtmalar bo'yicha tsikli grafiklarni qurish hisob-kitobi;
- b) tsexlar ishida kalendar ilgarilab ketishlarni aniqlash;
- v) ishlab chiqarish uchun qabul qilingan buyurtmalarni bajarishning jami kalendar grafigini tuzish va tsex ishining kalendar ilgarilab ketishlarni keyingi aniqlashtirilishi.
- g) ishlab chiqarish maydonlari va uskunalarning ishi ortishini tekshiruv hisob-kitobi (hajli-kalendar hisob-kitoblar) va alohida rejali davrlar bo'yicha ishlarni tenglashtirish maqsadida yig'ma grafikni tuzatish.

Seriyali ishlab chiqarishda TKR asoslari. Seriyali ishlab chiqarishda tayyorlangan mahsulotlar va ko'rsatiladigan xizmatlar nomenklaturasi kam yoki ko'p miqdorda barqaror va chiqarish dasturida doimiy takrorlanadi. TSexlarda bajariladigan detal operatsiyalari miqdori berilgan mahsulotni tayyorlash uchun talab qilinadigan ish joylari miqdorini ancha oshiradi, bu ish joylarida xuddi shu ish joylarida tayyorlanadigan boshqa detallar bilan birga almashtirish tartibidagi partiyali detallar tayyorlash zaruratini oldindan aniqlab beradi.

Seriyali ishlab chiqarishda kalendar-reja me'yorlari hisob-kitoblari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- A) mahsulot tayyorlash partiyalari hajmini aniqlash;
- B) detallar partiyasining me'yoriy hajmi va ularning tayyorlanish davriyligini aniqlash;
- V) detallar partiyalari va kalendar-reja ilgarilab ketishlarini qayta ishlashning ishlab chiqarish tsikllari davomiyligini aniqlash;
- G) ishlab chiqarish uchastkalarining kalendar-reja grafiklari ishini qurish;
- D) ishlarning (yarim mahsulotlar) hisob – kitobi.

Bu shart-sharoitlarga muvofiq, ishlab chiqarish uchastkalari ishining kalendar-reja grafigini qurishning quyidagi variantlari farqlanadi:

1) detallarni qayta ishlashga chiqarish davriyligini mo'ljallaydigan va unga muvofiq chiziqlarni bir ob'ektdan ikkinchisiga o'tkazish muddatini aniqlaydigan o'zgaruvchan oqimli chiziqlarning reja-grafik ishlari;

2) bir ish joyida bajariladigan detal operatsiyalarining unchalik katta bo'lmagan miqdorida mahsulotni uzluksiz yig'ish uchun partiyali detallarni qayta ishlaydigan ishlab chiqarish uchastkalari uchun operatsiyalar bo'yicha standart reja-grafigi (5-6 detal operatsiyalarigacha);

3) har bir ish joyida olti detal operatsiyasidan ortiq operatsiyalar mustahkamlangan sharoitda tayyor mahsulotlarni qat'iy davriy yoki uzluksiz yig'ishga nisbatan davriy takroriylikka ega bo'lgan detallar partiyasini chiqarishning standart reja-grafigi;

4) mahsulot chiqarishning qat'iy davriyligisiz seriyali ishlab chiqarishga nisbatan detallarni yig'ish va ularni birinchi operatsiyaga chiqarish muddatining kalendar reja-grafigi.

Ishlab chiqarish uchastkalari ishining reja-garfigini qurish asosida quyidagi ma'lumotlar yotishi lozim:

- bir detalni ishlab chiqarish vaqtining me'yori, qo'llaniladigan uskunalar, bajarilgan operatsiyalar ko'rsatilgan holda detallarni qayta ishlashning texnologik marshrutlari;

- Detal operatsiyalarni uskunalariga birlashtirish;

- Har bir nomdagi detal bo'yicha ishlab chiqarish oylik topshiriqlarining hajmi, partiya hajmining me'yoriy belgilari va ularni qayta ishlashga chiqarish davriyligi.

Ommaviy ishlab chiqarishda TKR asoslari. Ommaviy ishlab chiqarish uzoq muddat davomida mahsulot nomenklaturasining cheklangan va barqaror tayyorlanishi, tayyor mahsulot chiqarishning nisbatan doimiy sutkalik sur'ati, ish joylarining tor ixtisoslashganligi bilan xarakterlanadi.

Ommaviy ishlab chiqarish sharoitida TKRning asosiy masalasi qayta ishlanadigan detallar, berilgan ritmda qayta ishlash va yig'ish operatsiyalar bo'yicha yig'ilgan mahsulotlar harakatini tashkil qilish va ta'minlash hisoblanadi. Ommaviy ishlab chiqarishda TKR bir qator xususiyatlarga ega:

- TKRning ishlab chiqarish tsiklining barcha operatsiyalarida ritmik ishlashini ta'minlash bo'yicha tashkiliy-texnik chora-tadbirlari bilan chambarchas aloqasi;

- Ishlab chiqarish jarayonining mahsulot ishlab chiqarishning yagona hisob kattaligi – takt (ritm)ga bog'liqligi;

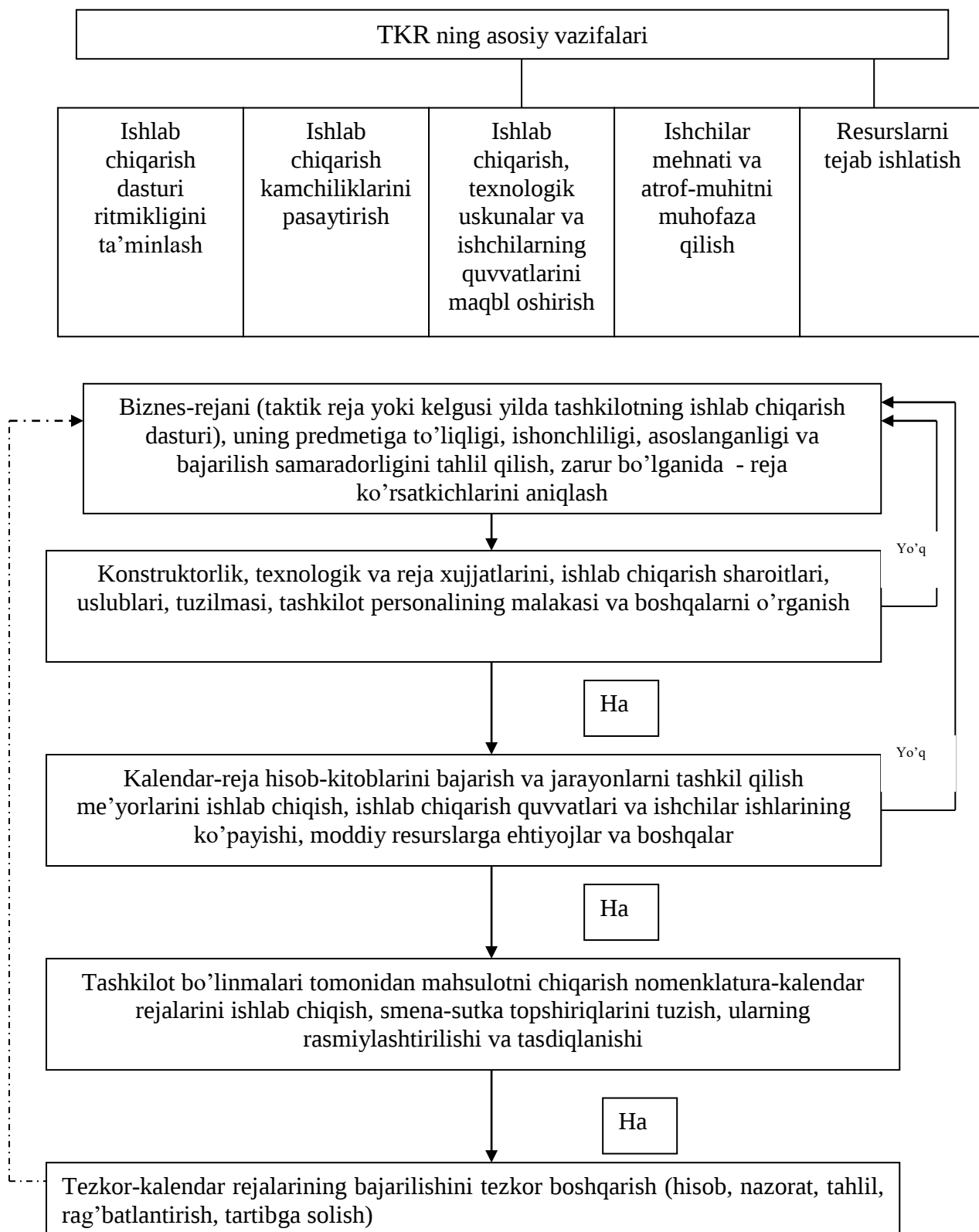
- Uskunalarining ishonchliligiga, texnologik jarayonlar sifatiga, personal tashkilotchiligiga yuqori talablar;

- TKR ga me'yoriy yondashuvlarni keng qo'llash, me'yorlarning barqarorligi;

- Ishlab chiqarish va boshqaruvning avtomatlashtirilishining yuqori darajasiga mo'ljallanish.

3.7. Tezkor-kalendar rejalashtirilishning xususiyatlari

TKRning xususiyatlari. Tashkilot darajasida uning strategiyasi va biznes-rejasi ishlab chiqiladi (yillik reja, ishlab chiqarish dasturi). TSex (tashkilotning ishlab chiqarish bo'linmalari) va uchastka (brigada) darajasida tezkor-kalendar rejalari ishlab chiqiladi, unda oylik dasturlar (topshiriqlar) eng qisqa vaqt oraliqlariga ajratiladi: dekada, sutki, smena.



Tezkor-kalendar rejalashtirilishi bosqichlari

Ishlab chiqarishni tashkil qilishning aniq masalalarini texnologlar, ishlab chiqarishni tashkil qiluvchilar, rejashunoslar, iqtisodchilar asoslaydilar va hal qiladilar. Menejerlar (ishlab chiqarish ustalari) muammolarni birlashtiradilar, ularni tezkor-kalendar rejalar ko'rinishida bajarilishini koordinatsiya qiladilar, butun ishlar majmuasini

bajarilishini tashkil qiladilar. Mavzuda berilgan yondashuvlar, tamoyillar, mantiqiy chizmalar, uslublar menejerlar, iqtisodchilar, ishlab chiqarishni tashkil qiluvchilar uchun ularning ish joyidan va mansabidan qat'iy nazar juda foydali.

Nazorat savollari

1. Rejalashtirishning mohiyati nimadan iborat va uning asosiy vazifalari qanday?
2. Rejalashtirishda qanday tamoyillarni kuzatish lozim?
3. Reja ko'rinishlari qanday bo'ladi?
4. Tovar raqobatbardoshligini oshirish muammolarini namoyon qilish va maqsadlarni ifodalash kabi reja operatsiyalari qanday muolajalardan iborat?
5. Reja sifati qanday kriteriyalar bilan aniqlanadi?
6. Rejalashtirishga marketing yondashuvi g'oyasi nimadan iborat?
7. Qiyoslashning yetakchi bazalari asosida ob'ektlarni takror ishlab chiqarishni rejalashtirish uslubining mohiyati nimada?
8. Rejalashtirishga me'yoriy yondashuvni qo'llash nima uchun zarur?
9. Rejalashtirishga maqbullashtirilgan yondashuv qanday qo'llaniladi?
10. Vaziyatli yondashuvning mohiyati nimadaq?
11. Rejalashtirish tizimining tashqi muhiti komponentlari tarkibini ochib bering.
12. Rejalashtirish tizimining ichki tuzilmasi qanday tizimchalardan iborat?
13. Rejalarni ishlab chiqish jarayoni qanday ishlardan jamlangan?
14. Raqobatbardoshlik me'yori nima?
15. Tashkilot o'sishi imkoniyatlarining asosiy variantlarini yoritib bering.
16. Strategiyalar tarkibini ochib bering.
17. Tashkilotning biznes-rejasi (yillik reja yoki ishlab chiqarish dasturi) qanday bo'limlardan iborat?
18. Ishlab chiqarishning turli toifalari sharoitida tezkor-kalendar rejalashtirishi xususiyatlari nimalardan iborat?

4- MODUL. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA RESURLARNI BOSHQARISH

- 4.1. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari.
- 4.2. Tovar va ishlab chiqarishning resurs sig'imi ko'rsatkichlari tizimi.
- 4.3. Tovarining resurs sig'imi ko'rsatkichlari.
- 4.4. Tashkilot faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.
- 4.5. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari.

Tayanch iboralar: resurs, resurs ta'minoti, resurs sig'imi, resurs sig'imi ko'rsatkichlari, resurs ta'minoti strategiyasi

4.1. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari

Boshqaruvning barcha darajalarida resurs ta'minoti strategiyasini shakllantirish va amalga oshirish – strategik menejmentning 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'ektlarning butun hayotiylik tsikli bosqichlari bo'yicha resurslardan foydalanishni tahlil qilish;

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

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

Firma darajasi uchun sanab o'tilgan tamoyillar ma'lum bir ob'ektlarga, 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 uslublaridir. Resurs ta'minoti uslublari tashkiliy-texnik chora-tadbirlar, masalan, jismoniy va ma'naviy eskirgan texnologiyalar, uskunalar, tashkiliy loyihalar menejmentning iqtisodiy va boshqa uslublarini almashtirish bo'yicha amalga oshiriladi.

Mamlakat (hudud) darajasi uchun resurs ta'minoti strategiyasi yuqorida ko'rib chiqilgan tamoyillar asosida uzoq istiqbol uchun ishlab chiqiladi. Firmadagi resurs ta'minoti strategiyalari quyidagilar bo'lishi mumkin:

1) tovarning soddalashtirilgan kinematik chizmalar (tuzilmalar, harakat tamoyillari);

2) tovar tarkibiy qismlarining ko'rinishlararo va ichki ko'rinishini soddalashtirish;

3) tovar konstrukturasining texnologikligini takomillashtirish;

4) ishlab chiqarishni tashkiliy –texnik rivojlantirish;

5) sifatli tovarlarni xorijiy ishlab chiqarilishini resursning aniq ko'rinishi arzon (samarali bo'lgan) mamlakatda uning konstruksiyasini o'zgartirmasdan turib kengaytirish;

6) resurs ta'minoti omillarini amalga oshirish.

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

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, jamg'armaning qaytarilishini oshirish, ishlab chiqarish sikllarining uzoqligini qisqartirish, jarayonlar ritmikligini ta'minlash, aylanma vositalar aylanuvchanligini qisqartirish ikkilamchi resurslardan to'liq foydalanish, investitsiyalar samaradorligini oshirish)dan iborat.

Resurslarning quyidagi ko'rinishlari mavjud:

- tizimning tashqi muhiti resursi;
- 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 jamg'armalari – 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, o'tkazmalarining sifati va muddati bilan aniqlanadi. Resurslarning xarakatlanish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Resurslarni shakllantirish, ularni marketing tadqiqotlarini, ITTKI, ishlab chiqarishni tashkiliy texnik tayyorgarligi, tovar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish kapital qurilish, firma tovarining kafolatli xizmat ko'rsatishini amalga oshirish uchun jalb qilish.

4.3. Tovarining resurs sig'imi ko'rsatkichlari

Jamiyatning rivojlanish darajasi tabiiy resurslar, mehnat va kapitaldan samarali foydalanish bilan aniqlanadi. Tovarining resurs sig'imi uning raqobatbardoshligiga erishishning muhim omili hisoblanadi. Tovarlarining 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);
- IITKI 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'rsatishi xarajatlari;
- Tovarni qayta tiklash (ta'mirlash) xarajatlari;
- Tovarni utillashtirish (tejash) xarajatlari.

Tovar resurs sig'imining tuzilmaviy ko'rsatkichlariga tovar birligining hayotiylik siklining har bir bosqichida yoki uning butun hayotiylik sikli davomida resurslarning yiriklashtirilgan ulushini xarakterlaydigan ko'rsatkichlar kiradi:

- Tovarining hayotiylik davri bosqichlari bo'yicha xarajatlar tuzilmasi (% da);
- Xom ashyo va materiallar (tovar hayotiylik davrining mazkur bosqichida to'liq xarajatlar, % da);
- Majmualashtirilgan xarid mahsulotlari yoki ehtiyot qismlar (to'liq xarajatlardan %da);
- Issiqlik-energetika resurslari (natural ko'rinishda va to'liq xarajatlardan %da);
- Tovar birligiga to'g'ri keladigan firma personalining ish haqi (to'liq xarajatlardan %da);
- Mazkur bosqichda tovar birligiga hisob-kitobda asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyasi (%da).

Tovar resurs sig'iminin nisbiy ko'rsatkichlariga resursning texnologik yo'qotilishi yoki ob'ekt parametrlari birligida resurs xarajatlari ko'rsatkichlari tegishlidir.

Masalan, tovar yaratishning solishtirma material sig'imi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$M_{uds} = \frac{M_m + M_{niokr} + M_{otpp}}{N \times P_s}$$

Bu erda M_{uds} – tovar yaratishning solishtirma material sig'imi, kg/foydali samara birligi yoki

modiy xarajatlarning pul ko'rinishidagi aksi/tovarning foydali samarasi birligi;

M_m – tovarning mazkur guruhi bo'yicha natura yoki pul ko'rinishiga muvofiq marketing tadqiq qilinishi xarajatlari;

M_{ittk} – tovarning mazkur guruhi bo'yicha natura yoki pul ko'rinishiga muvofiq ITTKI xarajatlari;

M_{ittt} – natura yoki pul ko'rinishiga muvofiq yangi tovarning tashkiliy-texnik tayyorgarligi xarajatlari;

N – mazkur konstruktorlik (texnologik) xujjatlashtirilishi bo'yicha chiqariladigan tovarning taklif etilgan miqdori, dona, (yoki boshqa o'lchovlar);

P_s tovarning me'yoriy xizmat me'yorida uning birligidan foydalanishning jami foydali samarasi (natura, pul ko'rinishida yoki ballarda).

Tovar ishlab chiqarishning solishtirma material sig'imi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$M_{ud,pr} = \frac{M_{pr}}{P_c} \quad (5.2.)$$

Bu erda M_{pr} - natura yoki qiymat ko'rinishidatovar birligini ishlab chiqarish xarajatlari.

Tovarning amal qilishiga tayyorgarligi solishtirma material sig'imi quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$M_{ud, podg.} = \frac{M_{nodz}}{\Pi_c} \quad (4.3.)$$

Bu erda M_{podg} - natural yoki qiymat ko'rinishida tovarning amal qilishiga tayyorlash materiallari xarajatlari (transportlashtirishga, montaj, qurilish, zarur bo'lganda texnik va ta'mirlash bazasi, yotqizish va qo'yish).

Tovarning ekspluatatsiyasi va texnik xizmat ko'rsatishi solishtirma material sig'imi uning me'yoriy xizmat muddatida quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$M_{ud.m.o} = \frac{\sum_{t=1}^{T_{ed}} (M_{\text{э.т}} + M_{ot})}{P_s} \quad (4.4.)$$

Bu erda T_{ed} – tovarning me'yoriy xizmat muddati, yil;

M_{et} – natura yoki qiymat ko'rinishida t yilda tovar ekspluatatsiyasi materiallari xarajatlari;

M_{ot} – t yilda texnik xizmat ko'rsatish materiallari xarajatlari.

Tovarning uning xizmat muddati davomida tiklashning solishtirma material sig'imi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$Mud.r. = \frac{\sum_{T_{ao}} M_{rt}}{P_s} \quad (4.5)$$

Bu erda M_{rt} – natura yoki qiymat ko'rinishda t yilda tovarni tiklash (ta'mirlash) materiallari xarajatlari.

Tovarning solishtirma material sig'imi uning hayotiylik tsiklida quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$Mud = \frac{M_M + M_{niokr} + M_{otpp}}{N + P_s} + \frac{M_{pr} + M_{pode}}{\Pi_c} + \frac{\sum_{T_{ca}} (M_{et} + M_{ot} + M_{pt})}{P_s} \quad (4.6)$$

SHunga o'xshash formulalar bo'yicha tovar resurs sig'imi tuzilmasining qolgan elementlari xarajatlari bo'yicha solishtirma ko'rsatkichlari aniqlanadi:

- Solishtirma elektrosig'im (energiya ko'rinishlari bo'yicha natura ko'rinishida va qiymat ko'rinishida hayotiylik tsikli bosqichlari bo'yicha);
- Solishtirma fond sig'imii tizimi (mehnat sig'imi);
- Solishtirma fond sig'imi (tovar birligiga to'g'ri keladigan asosiy ishlab chiqarish jamg'armalari amortizatsiyasining uning foydali samarasiga munosabati).

Jami resurslar bo'yicha solishtirma ko'rsatkichlar o'xshash tarzda aniqlanadi. Masalan, tovar yaratishning solishtirma qiymati quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$Z_{uds} = \frac{Z_M + Z_{niokr} + Z_{otpp}}{N \times P_s} \quad (4.7.)$$

Bu erda Z_M , Z_{ittki} , Z_{itt} – marketing tadqiqotlari, ITTKI, ITTT muvofiq smeta qiymati.

Tovarning solishtirma tannarxi:

$$S_{uds} = \frac{S}{P_s} \quad (4.8)$$

Bu erda C – tovarning tannarxi.

Tovarning foydalanishga tayyorgarligining solishtirma qiymati:

$$S_{ud.pode} = \frac{Z_{pode}}{P_s} \quad (4.9)$$

Bu erda Z_{podg} – foydalanishga tayyorgarligi qiymati.

Tovarning foydalanish va texnik xizmat ko'rsatishi solishtirma qiymati:

$$S_{ud.e.} = \frac{\sum (Z_{e.t} + Z_{ot})}{P_s} \quad (4.10)$$

Bu erda Z_{rt} – t yilda tovar ekspluatatsiyasi xarajatlari;

Z_{ot} – t davrda texnik xizmat ko'rsatish xarajatlari.

Tovarning xizmat muddati davomida tovarning tiklanish (ta'mirlash)ning solishtirma og'irligi:

$$S_{ud.r} = \frac{\sum_{T_{ca}} 3_{pt}}{\Pi_c} \quad (4.11)$$

Bu erda Z_{rt} – t yilda tovarni ta'mirlash xarajatlari.

Tovarning hayotiylik siklining solishtirma xarajatlari:

$$Z_{ud} = \frac{Z_M + Z_{niokr} + Z_{otpp}}{N \times P_s} + \frac{Z_{pr} + Z_{pode}}{P_s} + \frac{\sum_{t=et}^{T_{ct}} (Z_{et} + Z_{ot} + Z_{rt})}{P_s} \quad (4.12).$$

Murakkab tovarlar bo'yicha funktsional qiymat tahlilining uslublarini qo'llagan holda tovarning ilg'or bloklari (agregatlari) bo'yicha hayotiylik siklining har bir bosqichi harajatlari tuzilmasini tahlil qilish tavsiya etiladi.

Tovar resurs sig'imi xususiy ko'rsatkichlarini tahlil etishda raqobatchilar tovarlariga qiyoslanganda nozik joylarni topish imkonini beradi. Bundan tashqari, oxirigi qaror resurs sig'imining faqat majmuaviy ko'rsatkichlari bo'yicha yoki uning aylanma ahamiyati – tovar samaradorligi bo'yichagina qabul qilinishi mumkin. Tahlilda bu yondashuvlardan tashqari hisob-kitoblarning ko'pvariantlilik, tahlil va sintezning yagonaligi, tahlil yo'nalishlari va ob'ektlari bo'yicha analitiklarning ixtisoslashuvi, dastlabki ma'lumotlar va tahlilning o'zining bank shakllanishi jarayonlarini avtomatlashtirish, yuqori natijalar va ishning sifatini rag'batlantirish.

4.4. Tashkilot faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari

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.

Samaradorlik ko'rsatkichlari tizimiga quyidagi talablar qo'yilgan:

- 1). Ko'rsatkichlar tovar hayotiylik siklining 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 likvidlilik, soliqlar, resurslardan foydalanish samaradorligi va boshqalar).
- 7). Oxirigi ko'rsatkichlarni loyihalashtirish moliyaviy faoliyat barqarorligi va risk darajasini aniqlash, firma faoliyatining texnik, tashkiliy, ekologik, iqtisodiy va ijtimoiy jihatlarini xarakterlaydigan yetarli bo'lgan sifatli xajmidan foydalangan holda ko'p variantli hisob-kitoblar asosida amalga oshirilishi lozim.

Firma faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari sifatida savdo, kapital, aktivlar, mahsulot rentabelligi, shuningdek, mehnat unumdorligi, kapital aylanuvchanligi, likvidlilik belgilari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkich o'z rolini bajaradi. Ularni yagona integral ko'rsatkichga keltirish juda qiyin. SHu bilan bog'liq holda strategik marketing bosqichida muhim resurslar – asosiy va aylanma kapital, mehnat resurslaridan foydalanishning mutlaq yoki nisbiy belgilarini bashoratlash va me'yorlashtirish tavsiya etiladi.

Tovar samaradorligi va raqobatbardoshligiga, eng avvalo, uch omil ta'sir ko'rsatadi: tannarx, tovar sifati va iste'mol xarajatlari. Iste'molchiga yo'naltirilgan har qanday faoliyat yo'nalishi ustuvorliklarni aniqlashni talab etadi:

- 1) dastlab tovar sifatini oshirish lozim;
- 2) keyin iste'molchi xarajatlarini pasaytirish kerak (avvalo, tovarning yuqori sifati va uni qo'llash sharoitlari hisobiga);
- 3) eng oxirida esa tovar tannarxini pasaytirish lozim.

Bir vaqtda sifatini oshirish va xarajatlarni kamaytirish uchun zamonaviy ilmiy yondashuvlar va uslublarni qo'llash lozim (funktSIONAL-qiyamat tahlili, bashoratlash, modellashtirish, maqbullashtirish va boshqalar).

Formula bo'yicha (4.13) 4.1-jadval ma'lumotlari asosida resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichlari hisob-kitobini bajaramiz:

$$\Pi_{\text{тн}} = \frac{\Phi_{\text{т}} + \Pi_{\text{ф}}}{\text{ч}} = \frac{3000 + 1705}{125} = 37,64 \text{ (тыс. у. е.)},$$

$$\Pi_{\text{ф}} = \frac{2635 + 1542}{120} = 34,81 \text{ (тыс. у. е.)},$$

$$f_{\text{н}} = \frac{V}{\Phi_{\text{сп}} + A_{\text{н}}} = \frac{16500}{8320 + 50} = 1,97 \text{ (тыс. у. е.)},$$

$$f_{\text{ф}} = \frac{14355}{8400 + 45} = 1,70 \text{ (у. е.)},$$

$$O_{\text{с.н}} = \frac{V}{O_{\text{сп}}} = \frac{16500}{1420} = 11,62 \text{ (раз)},$$

$$O_{\text{с.ф}} = \frac{14355}{1465} = 9,80 \text{ (раз)},$$

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

$$K_{\text{оцн}} = \frac{1,70}{1,47} = 0,86,$$

$$K_{\text{об}} = \frac{9,80}{11,62} = 0,84,$$

$$J_{\text{э.н}} = 0,27 \times K_{\text{тп}} + 0,10 \times K_{\text{оцн}} + 0,63 \times K_{\text{об}} \rightarrow 1,$$

$$J_{\text{э.ф}} = 0,27 \times 0,92 + 0,12 \times 0,86 + 0,61 \times 0,84 = \\ = 0,25 + 0,10 + 0,51 = 0,86.$$

Hisob-kitoblar ko'rsatishicha, strategik marketing bosqichida belgilangan resurslardan foydalanish samaradorligi me'yorlari 14 %ga bajarilmagan. Demak, samaradorlikni oshirish bo'yicha qo'shimcha tadbirlar qabul qilish 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 (AF).
2. AFning chiqish koeffitsienti.
3. AFning tiklanish koeffitsienti.
4. AFning yillik koeffitsienti (jismoniy va ma'naviy emirilishni hisobga olgan holda).

AFdan samarali foydalanish samaradorligi ko'rsatkichlariga quyidagilar tegishli:

1) jamg'arma qaytarilishi (f);

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

bu erda V – savdoning umumiy hajmi;
 F_{sr} – AFning o'rtacha yillik qiymati.

2) ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsienti:

$$K_{im} = \frac{V}{N} \quad (4.15)$$

Bu erda N xuddi shu davrda firmaning ishlab chiqarish quvvati (mahsulotni iloji boricha maksimal chiqarish).

1) texnologik uskunalar ishining almashinishi koeffitsienti:

$$K_{sm} = \frac{Zn_3 + 2n_2 + n_1}{n_3 + n_2 + n_1 + n_p} \quad (4.16)$$

Bu erda n_1 – bir smenada ishlaydigan uskunalar birligining miqdori; n_2 – u ham ikki smena; n_3 – u ham uch smena; n – zahirada yoki ta'mirlashdagi uskunalar birligi miqdori;

4) etakchi uskunalaridan ekstensiv (o'z vaqtida) foydalanish koeffitsienti;

5) etakchi uskunalaridan intensiv (unumdorlik bo'yicha) foydalanish koeffitsienti;

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

1) aylanma vositalar aylanuvchanligi (aylanmalarning yillik miqdori):

$$K_{ob} = \frac{V}{F_{os}} \quad (4.17)$$

Bu erda F_{os} – ko'rib chiqilayotgan davr oxirida aylanma vositalarning o'rtacha qoldig'i;

2) kun bo'yicha aylanma vositalarning vaqt xarajatlari

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

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

3) chiqarilayotgan mahsulot birligida aylanma vositalarni mustahkamlash koeffitsienti:

$$K_{zakr} = \frac{F_{ob}}{V} \quad (4.19)$$

4) materialning birinchi ko'rinishidan foydalanish koeffitsienti;

5) 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):

$$K_{tr} = K_v \times K_n \times K_i \quad (4.20)$$

Bu erda 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.

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

- 1) firma faoliyati barqarorligi;
- 2) kapital qaytarilishi;

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

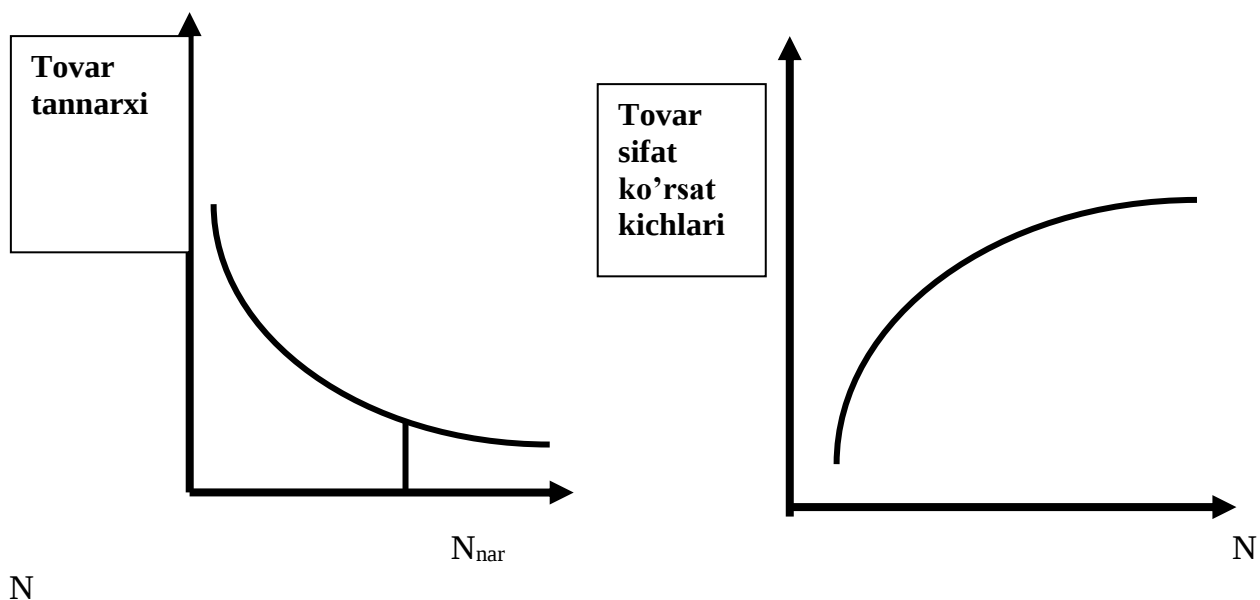
Bu erda ΔV – kapital o'sishi (ΔK) hisobiga savdo hajmining o'sishi.

Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlilining sifati bu jarayonga ilmiy yondashuvlar (tizimli, majmual, dinamik) qanchalik ko'p qo'llanilsa, shunchalik yuqori bo'ladi.

4.5. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari

Firma faoliyati samaradorligining va tovarlar resurs sig'iminin yuqorida keltirilgan ko'rsatkichlarini yaxshilash tashkiliy-texnik tadbirlarni ishlab chiqish va amalga oshirish natijasida mumkin bo'ladi.

Resurs ta'minotining asosiy omillaridan biri ishlab chiqarish qamrovi samarasi qonunidan foydalanish hisoblanadi. Ishlab chiqarish qamrovini (dasturi) oshirishga umuman tovar bo'yicha savdo bozorlarini kengaytirish va tovarlarni ko'rinishlariaro unifikatsiya qilish hisobiga, tovarlarning tarkibiy qismi bo'yicha – ichki ko'rinishini unifikatsiya qilish hisobiga erishish mumkin. Ishlab chiqarish qamrovini oshirishda resurs jamg'aradigani iqtisodiy texnologiyalarni qo'llash, moddiy resurslar yo'qolishini 50%dan (bir va maydaseriyali ishlab chiqarishda) 5 %gacha (ommaviy ishlab chiqarish) qisqartirish imkonini beradi.



4.2-rasm. Ishlab chiqarish qamrovi samarasi qonuni xarakatining chizmasi

Strategik marketing kontseptsiyasi firmani uzoq muddatli samarali ishga yo'naltiradi. Raqobat kurashida imidjga ega bo'lishning asosiy sharti tovarlarning yuqori

sifati va ko'pgina sanoat tovarlari bo'yicha tayyorlash xarajatlarini oshirib yuboradigan ulardan foydalanish xarajatlarini pasaytirish hisoblanadi. SHuning uchun ham tovarning hayotiylik sikli jami xarajatlari tuzilmasi tahlili ularni pasaytirish maqsadida resurs ta'minoti omillaridan biri hisoblanadi. Iqtisodiy nazariyada jami xarajatlarni pasaytirish mexanizmi vaqtni tejash qonuni bilan tasvirlanadi.

Firma darajasida resurs ta'minoti strategisiyaning ko'rinishlarini keltirishdan avval tovarning sifati va resurs sig'imi o'rtasidagi ayrim o'zaro bog'liqliklarni ko'rib chiqamiz.

Tovarning xizmat muddati davomida undan olingan foydali samara va marketingdan boshlanib, foydalanilgandan so'ng utilizatsiya qilish bilan tugallanadigan hayotiylik siklida jami xarajatlar o'rtasida amalda o'zaro bog'liqlik o'rnatiladi. Bunday aloqadorliklar sigment guruhlar bo'yicha tovarning aniq ko'rinishlari bo'yicha belgilanishi mumkin. 4.3-rasm tahlili sifatning ma'lum bir darajasidan keyin (maqbul, A nuqta) sifatning har bir birligida geometrik taraqqiyotda o'sib boradigan resurslar talab qilinadi, degan xulosaga kelish imkonini beradi.

Firmadagi resurs ta'minoti strategiyalari quyidagilar bo'lishi mumkin:

- 1). tovar kinematik chizmasini (tuzilma, harakat tamoyillari) soddalashtirish;
- 2). tovar tarkibiy qismlarining ko'rinishi va ko'rinishi ichini soddalashtirish;
- 3). tovar konstruksiyasining texnologikligini takomillashtirish;
- 4). ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish;
- 5). resursning ma'lum bir ko'rinishi arzon (samarali) bo'lgan mamlakatda (mamlakatlarda) uning konstruksiyasini o'zgartirmasdan turib sifatli tovarning xorijiy ishlab chiqarishini kengaytirish;
- 6). resurs ta'minoti omillarini amalga oshirish.

Nazorat savollari

1. Jamoatchilik ishlab chiqarishi samaradorligini oshirishda resurs ta'minotining o'rnini qanday?
2. Tovar resurs sig'imi va uning raqobatbardoshligi orasidagi aloqa qanday?
3. Nima uchun qozirgi vaqtda vaqtni tejash qonuni ishlamayapti?
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 samaradorligi ko'rsatkichlari tizimini yoriting.
8. Resurslardan foydalanish samaradorligining integral ko'rsatkichlari qanday aniqlanadi?
9. Resurs ta'minoti omillari tasnifini yoriting.
10. Resurs ta'minoti asosiy strategiyasining mohiyati va istiqbolliligini yoritib bering.

5- MODUL. ISHLAB CHIQUARISHNI TASHKIL QILISH ASOSLARI

5.1. Tashkiliy tuzilmalar.

5.2. Ishlab chiqarish tuzilmalari.

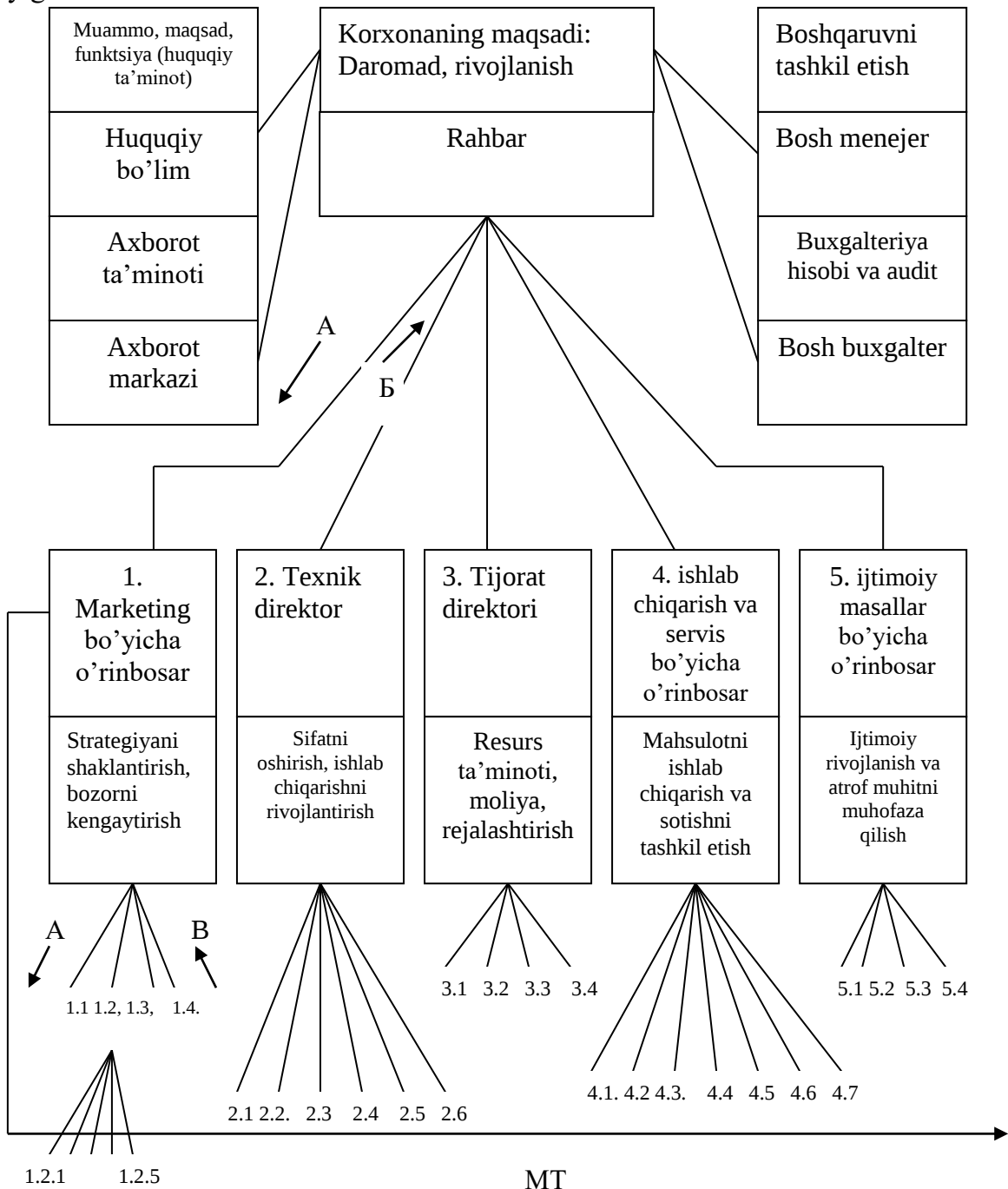
5.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilish (makonda va vaqtda)

5.4. Ishlab chiqarishni tashkil qilish namunalarining tavsifi

Tayanch iboralar: tashkiliy tuzilma, ishlab chiqarish jarayoni, makonda ishlab chiqarish, vaqtda ishlab chiqarish

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.



Tuzilmaning uchinchi darajasida aniq muammolar, funktsiyalar, tovarlar yoki bozorlar bo'yicha bo'limlarda byuro yoki guruhlar zarur bo'lganida yaratiladi. Masalan, 1.1-bo'limda alohida tovarlar yoki bozorlar bo'yicha muvofiq byuro yoki guruhlar yaratiladi (tovar nomenklaturasi va bozor hajmiga bog'liq holda). 1.2-bo'limda quyidagi funktsiyalar bajarilishiga erishish mumkin: korxonaning raqobatdosh afzalliklarini, raqobatchilar tovarlarining raqobatbardoshligini, turli tovarlar bo'yicha raqobat qonunining amal qilishi mexanizmini o'rganish; tovar va korxonalarning

raqobatbardoshligi me'yorlarini bashoratlash; korxona startegiyasini ishlab chiqish va amalga oshirilishini nazorat qilish; narx siyosati, resurs ta'minoti, texnik siyosatni ishlab chiqish va amalga oshirish. Xuddi shunday tarzda boshqa bo'limlar ham shakllantiriladi.

Bo'limlar, tsexlar, va boshqa bo'linmalar miqdori, ularning tuzilmasi va miqdori savdo hajmiga, nomenklaturalari, murakkabligi, chiqarilayotgan mahsulotlarning qamrovi, ixtisoslanganlik darajasi, kooperatsiyalashtirishi, kontsentratsiyasi, ishlab chiqarishni aralashtirish va boshqa omillarga bog'liq. Korxona boshqaruv apparatining minimal miqdori – 2 kishi (rahbar va bosh buxgalter). Yirik kompaniyalar bo'limlarining maksimal miqdori 30 kishiga yetishi mumkin, boshqaruv personalining umumiy miqdorini hisoblaganda 500 kishigacha yetishi mumkin (tsex personallaridan tashqari).

5.2. Ishlab chiqarish 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, kontsentratsiyalash, kooperativlashtirish, kombinatsiyalash kabi shakllari bilan aniqlanadi.

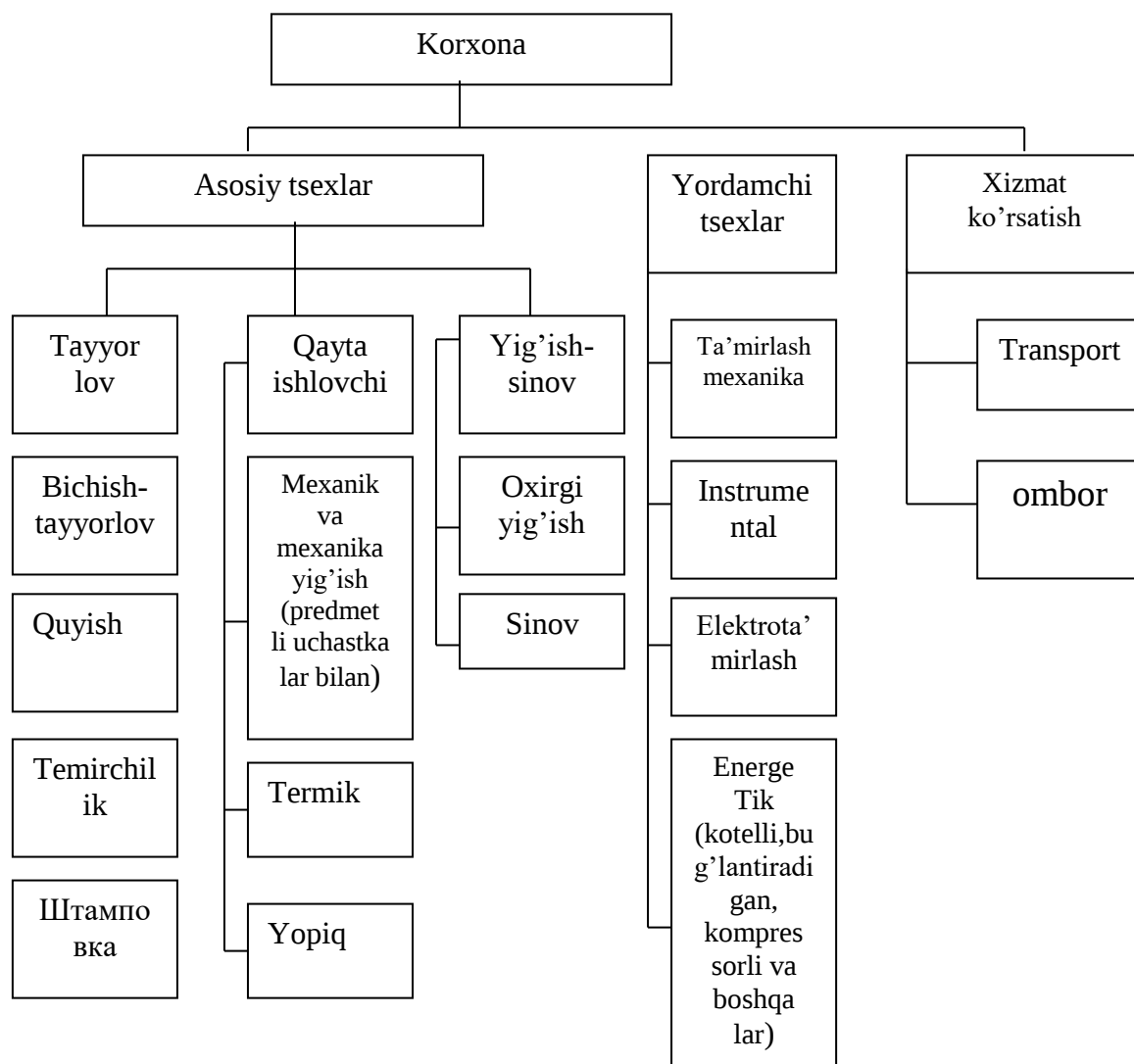
Ixtisoslashtirish shakliga muvofiq holda korxonaning ishlab chiqarish bo'linmalari texnologik (alohida operatsiyalarni yoki ish ko'rinishlarini bajarish), predmetli (mahsulotning alohida ko'rinishi yoki uning tarkibiy qismlari) va aralash (predmetli-texnologik) tamoyillar bo'yicha tashkil etiladi. Texnologik tamoyil bo'yicha mashinasozlik korxonalarida quyish, temirchilik, termik, yig'ish tsexlari; to'qimachilik korxonalarida – yigiruv, to'quv, bezash (bo'yash) tsexlari; metallurgiya korxonalarida – domna pechkasi, po'lat quyish, prokat tsexlari tashkil etilgan. Texnik tamoyildan 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 tsexida bir uchastkada faqat tokarlik stanoklarigina guruhlanishi mumkin, boshqasida esa randalash, yana boshqasida – frezerlar.

TSexlar qurilishining uzluksizlik tamoyilida uchastkalarni uzluksiz chiziqlarga bo'lish yuz beradi. Uzluksiz chiziqlar yohud bir yoki bir necha mahsulotni qayta ishlashga ixtisoslashgan alohida uzluksiz uchastkalar ko'irinishida, yohud bir ikki yog'i ochiq uzluksiz chiziq ko'rinishida tashkil etiladi. Ishning uzluksiz uslublari ommaviy ishlab chiqarishga xosdir.

Ishlab chiqarish tuzilmasining boshlang'ich bo'g'ini ish joyi sifatid xizmat qiladi. Ish joylarining joylashishi ishlab chiqarish turiga bog'liq. Masalan, uzluksiz chiziqlarda ular texnologik jarayon bo'yicha joylashgan va vaqt bo'yicha oqimning yagna takrti bilan bog'liq. Ishlab chiqarishni tashkil etishning uzluksizlik uslubidan foydalanmaydigan korxonalarda ish o'rinlari bir turdagi uskunalar guruhleri bo'yicha afzal tarzda joylashadilar.

TSexlarni qurishning predmetli-texnologik (aralash) tamoyilida tayyorlov tsexlari (quyish, shtampovka qilish, presslash, temirchilik) tsexlari texnologik tamoyil bo'yicha ixtisoslashgan, qayta ishlash tsehlari esa – predmet tamoyili bo'yicha. 5.2-rasmda keltirilgan ishlab chiqarish tuzilmasi kombinatsiyalashning yuqori darajasi va predmetli va texnologik ixtisoslashtirishning past darajasi bilan farqlanadigan ishlab chiqarishning kam seriyali va seriyali turidagi ko'pgina yirik mashinasozlik korxonalari uchun

xarakterli. Xalq xo'jaligi boshqa tarmoqlari korxona (firma, tashkilot) larining ishlab chiqarish tuzilmalari umuman olganda ancha soddaroq.

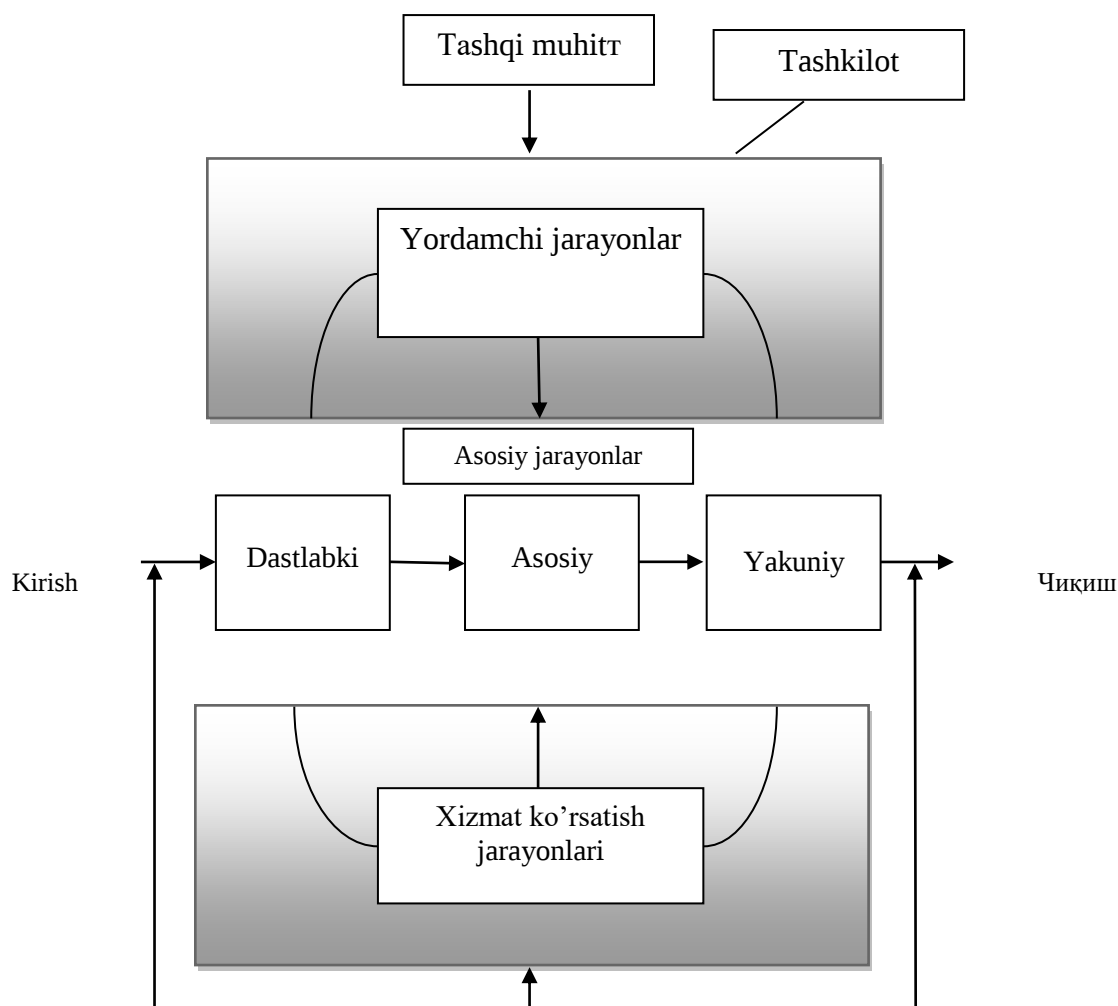


5.2- rasm. TSxnlarni qurishning predmetli-texnologik tamoyillariga ega bo'lgan mashinasozlik korxonalarining ishlab chiqarish namunasi tuzilmasi

5.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilish

Ishlab chiqarish jarayoni – mehnat predmetlari va qurollarining , shuningdek, ishlab chiqarish ehtiyojlarini qondirish uchun faoliyat yuritadigan zamon va makondagi jonli mehnatning birlashishidir. U quyidagi xususiy tushunchalar yig'indisidan iborat bo'lgan murakkab tizimli tushunchalardir: mehnat predmeti, mehnat qurollari, jonli mehnat, makon, vaqt, ehtiyojlarni qondirish.

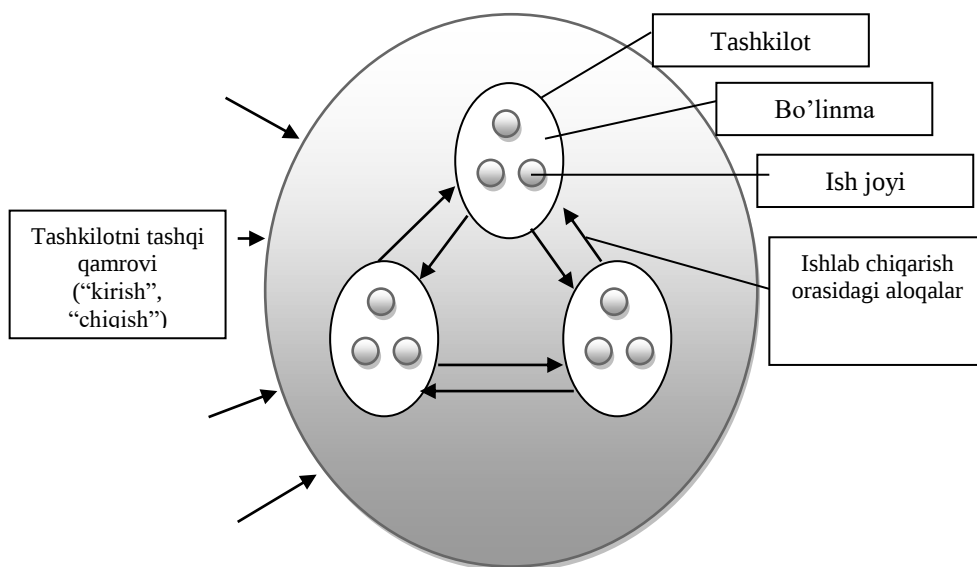
Makonda ishlab chiqarish jaaryonlarini tashkil etish asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jaaryonlarni uning “kirish”ini “chiqish”da qayta ishlash bo'yicha tashkilot hududida birlashtirish uslublaini o'z ichiga oladi (5.3-rasm). Modomiki, tashkilotning “kirish” va “chiqish”i uning yaqin atrofidagi tashqi muhitiga taalluqli ekan, tizimli yondashuvni qo'llash qoidalarga muvofiq jarayonning “kirish” va “chiqishi” ni yagona tizimning o'ziaro bog'lagan komponentlari sifatida muhokama qilish lozim. SHundan kelib chiqib aytish mumkinki, “kirish”da to'g'ri va aylanma aloqalarning parametrlari jarayonlar amal qilishi parametrlarini aniqlaydi, jarayonlarning parametrlari esa, o'z navbatida “chiqish” parametrlarini aniqlaydi.



5.3rasm. Ishlab chiqarish davomida tashkilotda ishlab chiqarish jarayonlarining ko'rinishlari va aloqadorligi⁶

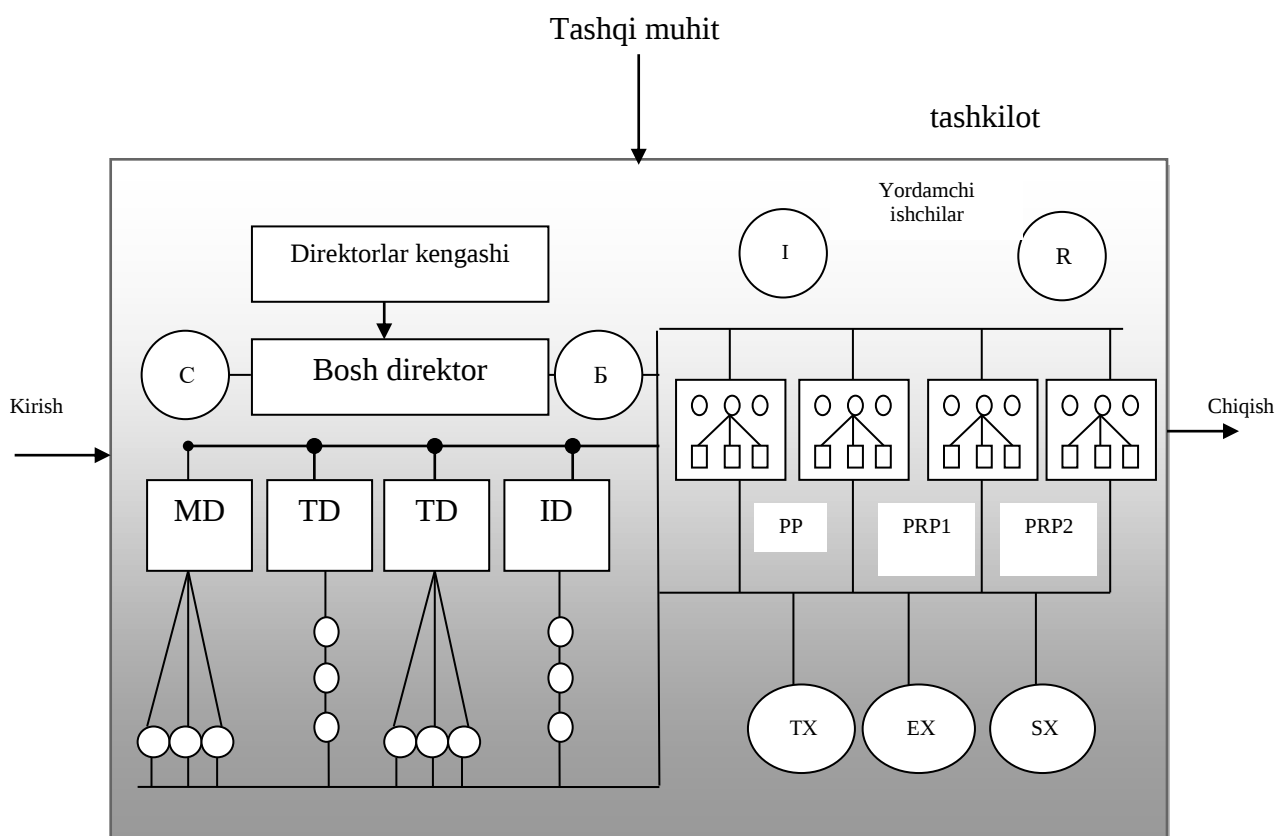
Tizimdagi jaaryonlarning yuqori sifatini ta'minlash uchun dastlab (birinchi bosqichda) quyidagilarni tahlil qilish lozim: a) tizim kirishida raqobatning kuchi; b) "chiqish" parametrlarining asoslanganligi, ular raqobatbardoshlik talabalariga qanchalik darajada javob bera oladi; v) parametrlar jarayonlariga tashqi muhit shuningdek, hudud infratuzilmasi

⁶ F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 102.



5.4 - Ierarxiya darajasi (vertikal) bo'yicha tashkilotda ishlab chiqarish jarayonlarining aloqadorligi

qanchalik ta'sir ko'rsata oladi (siyosiy, iqtisodiy, texnik); g) majmual mahsulotlar, xom ashyo materiallar va boshqalarning vositachilarining raqobatbardoshligi. Keyin ikkinchi bosqichda tizimdagi jarayonlarning parametrlari tahlil qilinadi.



5.5-rasm. Makonda ishlab chiqarish jaaryonlarini tashkil etishda tuzilmalar komponentlarining o'zaro aloqadorligi.

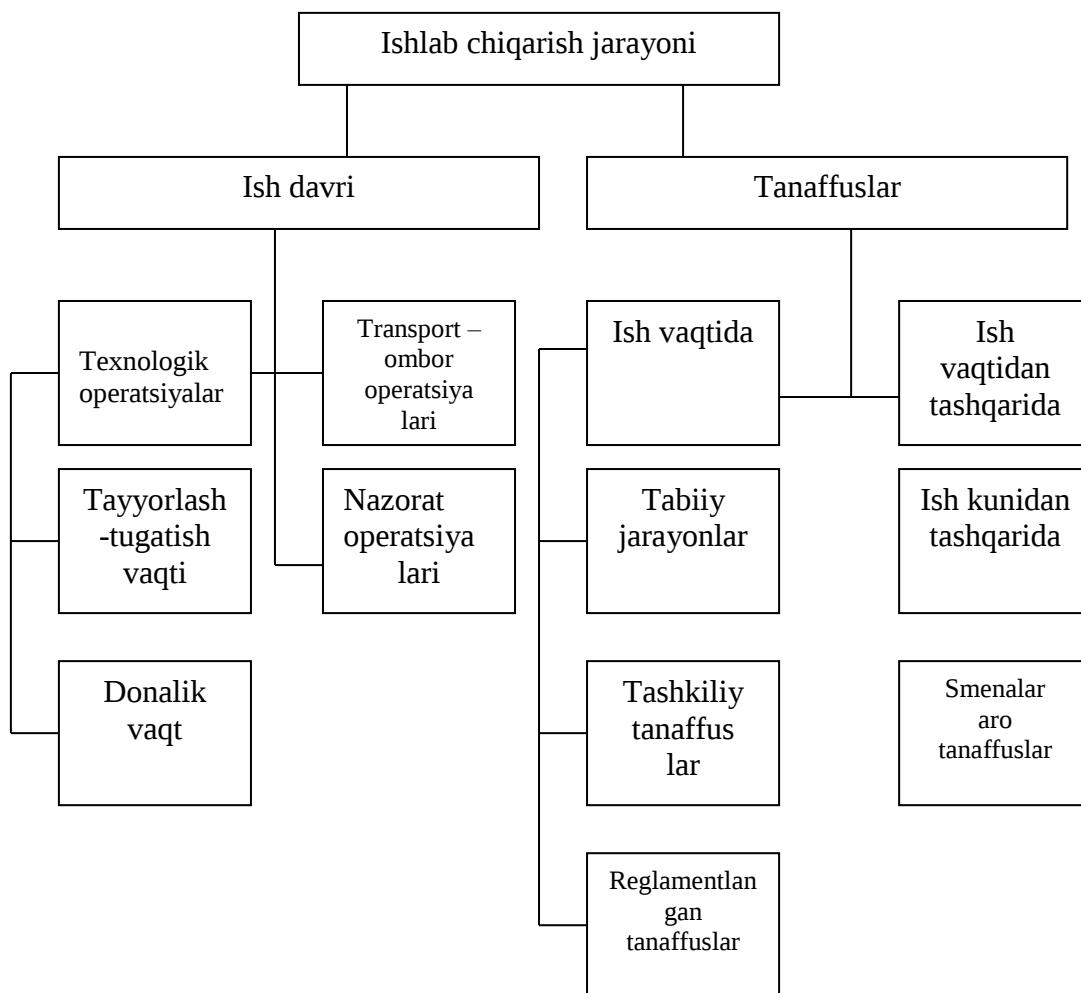
Ishlab chiqarishning alohida ko'rinishlari tarkibidagi asosiy ishlab chiqarish tuzilmasida (kvadratlar) kichkina doiralar bilan o'z tarkibida bir necha uchastkalarga ega bo'lgan (kichik kvadratlar) tsexlar ko'rsatilgan. Masalan, tayyorlov ishlab chiqarishi

modiy ombordan iborat bo'lishi mumkin, bu yerda asosiy ishlab chiqaruvchiga po'lat prokatdan, shuningdek, quyish va temirchilik-press tsexlarida yasalgan tayyorlanmalarni yetkazib berish uchun tayyorlash va saqlash amalga oshiriladi.

O'zgavchan ishlab chiqarish oxirigi mahsulotni tayyorlashga ixtisoslashgan holda predmetli tamoyil bo'yicha ham, funktsional tamoyil bo'yicha ham loyihalashtirilishi mumkin. Bu masalalar 3-mavzuda yanada batafsil berilgan. Tugallangan ishlab chiqarish yig'ish tsexi, sinov tsexi, qadoqlash tsexi va sertifikatlashdan iborat bo'lishi mumkin.

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 tsikli hisoblanadi. Ishlab chiqarish tsiklining uzunligi ish vaqti va tanaffuslar vaqtidan iborat. (5.6-rasm).

f



5.6-rasm. Ishlab chiqarish tsikli tuzilmasi

Ishlab chiqarish tsiklining alohida tarkibiy qismlarining mazmunini muhokama qilamiz. Mehnat predmeti tayyorlashning ish davri texnologik operatsiyalarning, transportombor operatsiyalarining hamda nazorat operatsiyalarining vaqtidan iboratdir.

Jarayonlarni oqilona tashkil etishning sanab o'tilgan tamoyillari tizim komponentlari o'rtasida aloqalarning miqdoriy aniqlanganligi (entropiya) darajasi bilan xarakterlanadigan menejment tizimining tashkiliylikni oshirishning asosiy omili hisoblanadi. Noaniqlikni pasaytirish uchun barcha boshqaruv xujjatlarida (rejalarda, dasturlarda, topshiriqlarda, standartlarda, nizomlarda, ko'rsatkmalarda va boshqalarda) boshqaruv organlarining boshqariladigan ob'ektlar bilan aloqalarini qat'iy rasmiylashtirish lozim. Menejment tizimida aloqalar IV darajagacha maqsadlar daraxti qurilganidan, sifati talablari miqdoriyga o'tkazilganidan so'ng belgilanadi. Ishlarning koordinatsiya bo'yicha aniqligini oshirish uchun boshqaruvning tarmoq uslublaridan foydalanish tavsiya etiladi.

5.4. Ishlab chiqarishni tashkil qilish namunalarining tavsifi

Ishlab chiqarish turi – tashkiliy-texnik va iqtisodiy xarakteristikalar va mahsulot chiqarishning nomenklaturasi, qamrovi va doimiyligi bilan shartlashadigan ishlab chiqarishni tashkil qilishning omillari va elementlarini birlashtirish xususiyatlarining yig'indisidir. O'z navbatida, chiqarilayotgan mahsulotning nomenklaturasi va qamrovi (dasturi) ishlab chiqarishni kontsentratsiyalash, ixtisoslashtirish, kooperatsiyalash va kombinatsiyalash darajasini aniqlaydi. Ishlab chiqarishni tashkil qilish va uning elementlarini tashkil etishning sanab o'tilgan shakllarini birlashtirishga bog'liq holda ishlab chiqarishning quyidagi turlari bo'ladi: yagona, seriyali (maydaseriyali, o'rtaseriyali, yirikseriyali) va ommaviy. Ishlab chiqarishning har bir turi ish joylarning ma'lum bir ortishi, ishchilar malakasi, texnologiya jihozlari va boshqalar bilan xarakterlanadi. Yagona (indivudual) ishlab chiqarish sharoitida ish joylari ularga biriktirilgan operatsiyalarga ega bo'lmaydi va hech qanday aniq bir almashinuvsiz noaniq vaqt oralig'i orqali turli operatsiyalarni bajaradilar. Seriyali ishlab chiqarish jarayonlarida ish joylari ma'lum bir ketma-ketlikda bajariladigan ularga yuklatilgan bir necha operatsiyalarning bajarish uchutsn egallanadi. Ommaviy ishlab chiqarishda ish joylari bir xil detallar bilan bir xildagi operatsiyalarni bajarish uchun mo'ljallanadi.

Ishlab chiqarish turi uning tashkil etilishi uslubini aniqlaydi. ishlab chiqarishni tashkil qilish uslublarining uzluksiz, partiyali va yagona uslublari farqlanadi.

Ishlab chiqarishni tashkil qilishning uzluksiz uslubi – texnologik jarayonga kirish bo'yicha joylashgan, ixtisoslashgan ish joylarida bajariladigan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatadigan ishlab chiqarish operatsiyalaridan zamonda va makonda kelishilgan ritmik takroriylikka asoslangan uslubdir. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning uzluksiz uslubi ishlab chiqarishning ommaviy va yirik seriyali turi uchun xarakterlidir.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning partiyali uslubi – bu uslubda mahsulotni chiqarish va yuborish partiyalari bilan aniqlanadigan miqdorlarda mahsulotning nisbatan cheklangan nomenklaturasida davriy ravishda mahsulot tayyorlanadi. Partiyali uslub ishlab chiqarishning seriyali turi uchun xarakterlidir.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning yagona uslubi - bu uslubda mahsulotlarning keng nomenklaturasi bir nusxada tayyorlanadi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish uslublarini tanlashga ta'sir ko'rsatadigan omillar quyidagilar hisoblanadi:

- 1) chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi;
- 2) chiqarilayotgan mahsulotning qamrovi (yillik dastur);

- 3) chiqarishning davriyligi;
- 4) mahsulotning mehnat sig'imi;
- 5) ishlab chiqarish texnologiyasining xarakteri.

Nazorat savollari

1. Jarayonlarning moslashuvchanligi tamoyilining mohiyati nimada?
2. Jarayonlarni markazlashtirish nima?
3. Jarayonlarning ta'sirchanligi qanday ta'minlanadi?
4. Jarayonlar proportsionalligiga qanday uslublar bilan erishish mumkin?
5. Tuzilma va jarayonlarning to'g'ridan-to'g'ridan aniqligini tahlil etish nima uchun zarur?
6. Jarayonlarning paralelligi qanday qilib ta'minlanadi?
7. Ishlab chiqarish jarayoni nima?
8. Mehnat predmeti mehnat qurolidan nimasi bilan farqlanadi?
9. Ishlab chiqarish jarayonlarining qanday ko'rinishlarini bilasiz?
10. Ishlab chiqarish jarayoni makonda nimalarni o'z ichiga oladi?
11. Zamonda ishlab chiqarish jarayoni nimalarni o'z ichiga oladi?

6-MODUL. ISHLAB CHIQUARISH KORXONASINING INNOVATSION FAOLIYATI ASOSLARI

- 6.1. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi
- 6.2. ITTKIning 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.

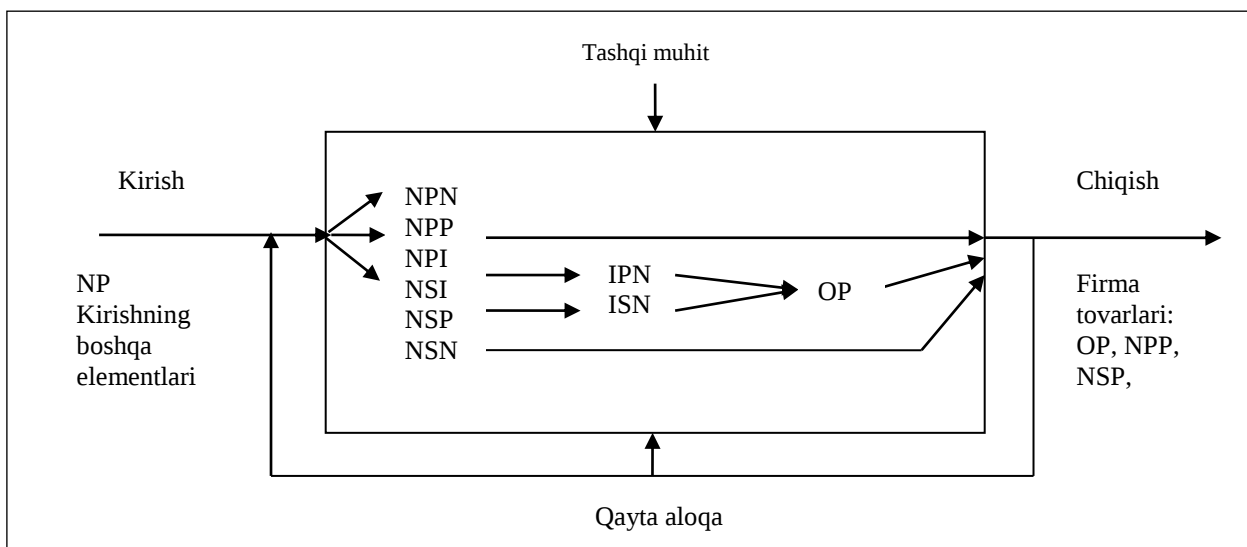
Tayanch iboralar: Yangiliklar, innovatsiyalar, ITTKI, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi, yangiliklar va innovatsiyalar portfeli, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi, innovatsiyaon faoliyat samaradorligi.

6.1. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi

Yangiliklarni ishlab chiqish uchun marketing tadqiqotlarini, ITTKI, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi o'tkazish, ishlab chiqarishni amalga oshirish va natijalarni rasmiylashtirish zarur.

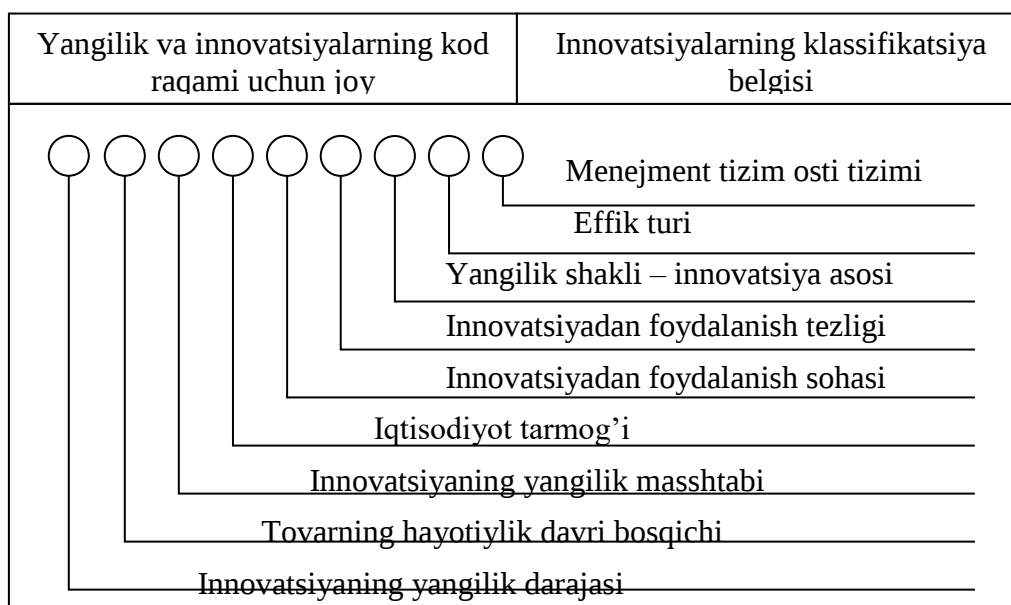
Innovatsiya – yangiliklarni boshqaruv ob'ektini o'zgartirish va iqtisodiy, ijtimoiy, ilmiy-texnik va foydaning boshqa ko'rinishlarini olish maqsadida joriy etishning oxirigi natijasidir.

Yangiliklar xarid qilingan yoki jamg'arish uchun, firma tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulotga (ko'rsatilgan xizmatga) joriy qilish uchun innovatsiyalar shakliga aylantirish uchun mo'ljallangan shaxsiy ishlanmalar bo'lishi mumkin. texnologik inqilobning zamonaviy bosqichida firmalar innovatsiyalarda amalga oshiriladigan yangiliklarning solishtirma og'irligini oshirishga intiladilar, bu mazkur sohada monopolizm darajasini oshirish, o'z siyosatini xaridorlarga va raqobatchilarga yetkazish imkonini beradi.



6.1. rasm Yangiliklarning innovatsiyalarga aylanishi va firmaning asosiy mahsulotlari

Jamiyat hayoti darajasi ishlab chiqarishning ommaviy omillari, investitsiyalar hajmi bilan emas, so'nggi ijobiy natija beradigan innovatsion faoliyat samaradorligi bilan aniqlanadi. Yangiliklar tovar hayotiylik davrining har qanday bosqichida har qanday muammo bo'yicha ishlab chiqilishi mumkin (strategik marketing, ITTKI va boshqalar). Strategik marketing bo'yicha jarayonlar, ITTKI, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnologik tayyorgarligi, yangiliklarni ishlab chiqarish va rasmiylashtirish, ularni joriy qilish (yoki innovatsiyalarga aylantirish) va boshqa tarmoqqa tarqatish innovatsion faoliyat deb ataladi.



6.2-rasm. Yangilik va innovatsiyalarning kodlashtirilishi.

Innovatsiyalar tasnifining asosiy kriteriyalari quyidagilar bo'lishi lozim:

a) tahlil va kodlashtirish uchun hisobga olinadigan malakaviy belgilar tanlovining majmuaviyligi;

- b) kriteriyalarni miqdoriy (sifat) aniqlash imkoniyatlari;
- v) tasniflashning taklif etilgan amaliy qimmati va ilmiy yangiligi.

Mavjud tajriba va keltirilgan kriteriyalarni hisobga olgan holda yangiliklar va innovatsiyalarni quyidagi tasnifi taklif etiladi. (6.1-rasm).

Keltirilgan tasnif innovatsion faoliyatning barcha jihatlarini qamrab oladi. Mazkur tasnif asosida innovatsion faoliyatni boshqarishni soddalashtirish uchun innovatsiyalarni kodlashtirish mumkin. Kodlashtirish yaxlit (belgilar uchun bir belgili) hamda detallarga ajratilgan (belgi uchun ikki yoki undan ortiq belgilar) bo'lishi mumkin. Yaxlit kodlashtirishda innovatsiya kodi to'qqiz raqamga ega bo'lishi mumkin (6.2-rasm).

Innovatsiyalar kodiga misol keltiramiz: 121132151, bu erda raqamlar alohida belgilar bo'yicha innovatsiyalar ko'rinishini bildiradi, masalan, birinchi raqam – radikal innovatsiya, ikkinchisi – ITTKI bosqichida yangiliklar ishlab chiqadi; uchinchi – xalqaro qamrovdagi yangiliklar; to'rtinchisi – yangiliklar fan sohasida yaratiladi; beshinchisi – yangiliklar asosan, savdo uchun yaratilgan; oltinchisi – innovatsiyalar takrorlanadi; yettinchi – kashfiyotlar asosidagi innovatsiyalar; sakkizinchi – samara integral tarzda olingan; to'qqizinchi – innovatsiya innovatsion menejment tizimiga ilmiy jihatdan yo'ldosh bo'lgan tizimchaga tegishlidir.

Innovatsiyalar kodiga boshqa misol: 244411544. Bu ishlab chiqarishga joriy qilingan, firma uchun yangi, sanoat, ichki qo'llaniladigan, bir marotabalik, ishlab chiqarish jarayonini maqbullashtiradigan, iqtisodiy samara beradigan innovatsiyaon menejment tizimining boshqariladigan tizimchalariga tegishli bo'lgan ordinar innovatsiyadir.

Innovatsiyalarni kodlashtirishni mamlakat miqyosida yoki xalqaro qamrovda ham amalga oshirish mumkin. Yuqorida ko'rib chiqilgan ikkinchi holatda kod sifatida sertifikatlash tizimidan olingan mamlakat, tarmoq, firma kodi ko'rsatilgan. Innovatsiyalarni kodlashtirish ularni topish va tanlash-ajratish jarayonini avtomatlashtirish imkonini beradi, bu esa ahamiyatli iqtisodiy samara beradi.

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 sohalari; 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.

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.

TKI – ITTKIning tugallanadigan bosqichidir, laboratoriya shart-sharoitlari va eksperimental ishlab chiqarishdan sanoat ishlab chiqarishiga o'ziga xos tarzda o'tishdir. Ishlanmalar, deganda ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar (ITI) va amaliy tajribalar natijasida

olingan mavjud bilimlarga asoslangan tizimlashtirilgan ishlar tushuniladi. Ishlanmalar yangi materiallarni, mahsulot va qurilmalarni yaratishga, yangi jarayonlar, tizimlar va xizmatlarni joriy qilishga yoki chiqarib bo'lingan, amaliyotda foydalanilayotganlarini yanada takomillashtirishga yo'naltirilgandir.

TKI bosqichida nazariy tadqiqotlarning natijalarini oxirigi marta tekshirish amalga oshiriladi, muvofiq texnik xujjatlashtirish ishlab chiqiladi, yangi texnika namunalari tayyorlanadi va sinovdan o'tkaziladi.

Kashfiyotlar huquqini rasmiylashtirish mualliflik guvohnomasi va patent olish yo'li bilan amalga oshiriladi. Mualliflik guvohnomasi kashfiyot tan olinishini, kashfiyotning ustuvorligi, kashfiyot yaratgan shaxsning muallifligi tan olinishi tasdiqlanadi. U hududiy faoliyatga ega, ularga tegishli deb tan olingan kashfiyotlar boshqa mamlakatlarda patentlashtirilmagan bo'lsa, bepul va qarshiliksiz foydalanilishi mumkin emas.

Patent – bu mualliflikni tasdiqlaydigan va uning egasiga kashfiyot uchun to'liq huquqni beradigan xujjatdir. Bunda patent egasining rozilgisiz kashfiyotdan hech kim foydalana olmasligi nazarda tutiladi. Mohiyatiga ko'ra, patent kashfiyotni sanoat tarzida mustahkamlaydigan yoki tovar belgisi sifatida qayd qilinadigan mulkchilik titulidir. Bunday holatda kashfiyotdan foydalanishga rozilik berish patent huquqidan qisman foydalanish yoki uni to'liq uzatishga litsenziya olish (sotish) yo'li bilan aks etadi.

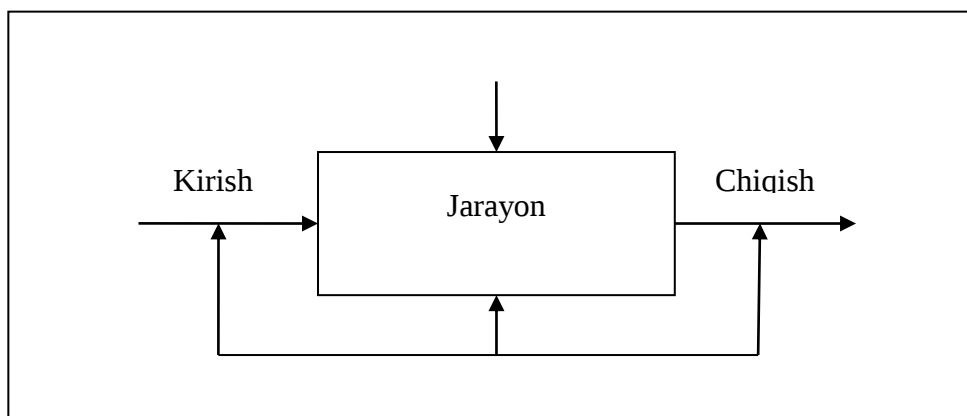
O'zbekistonda patent himoyasining barcha masalalari O'zbekiston Respublikasining 1992 yil 23 sentyabrdagi Patent qonuniga muvofiq, sanoat mulki obyektlarini himoyai qilish sohasida yagona siyosatni amalga oshiradigan O'zbekiston patent vedomosti bilan tartibga solinadi, kashfiyotlarga, foydali modellar va sanoat namunalari arizalarni ko'rib chiqib qabul qiladi, davlat tomonidan qayd qilinishini amalga oshiradi, rasmiy ma'lumotlarni nashr qiladi, patent qoidalarini chop ettiradi. O'zbekiston Respublika sining Patent qonuni patent harakati muddatini aniqlaydi, bu muddat sanoat mulkini davlat tomonidan qayd qilinishini taqdim etilishi ko'rinishlariga bog'liq bo'ladi.

O'zbekiston Respublikasining patent qonuni sanoat mulkchiligi ob'ektlarining patent qobiliyati kriteriyalari yig'indisini aniqlaydi. Bunda mazkur ob'ekt yaratuvchining himoya patentini olish uchun qondirishi lozim bo'lgan shart-sharoit tushuniladi. Huquqiy himoyaning foydali modeli agar ular yangi va xalq xo'jaligi tarmoqlaridagi sanoat uchun maqbul hisoblansa, taqdim etiladi. Mahsulotning tashqi ko'rinishini aniqlaydigan mahsulotning badiiy-konstruktorlik qarorlari tushuniladigan sanoat namunalari, agar ular yangi, original va xalq xo'jaligi tarmoqlaridagi sanoat uchun maqbul hisoblansa, huquqiy himoya taqdim etiladi.

6.3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili va bashoratlantirish

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 (ITTD) 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 xujjatlari, axborot va boshqa komponentlar – raqobatbardoshlik talablariga javob bersa, unda tizim "chiqishi"da "kirish"ni qayta ishlash jarayoni sifati yuqori bo'lishi lozim (6.3-rasm).

Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahliliva bashoratlari



6.3-rasm. ITTD joyini aniqlashda tizimli yondashuvning “qora quti”si tamoyili.

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 mablah 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, bundan tashqari, “kirish”ning sifati, masalan, konstruktorlik xujjatlaridagi tovarning sifat ko’rsatkichlari va resurs sig’imi, raqobatga bardoshli emas, bunda “chiqish” sifati ham raqobatga bardoshsiz bo’ladi. Bu erda shunday xulosaga kelish mumkin: kirish sifati va tizimdagi jarayonlar (ichki yoki tashqi bozorda juda raqobatbardosh) sifati darajasi bir xilligini (proporsionalligini) ta’minlash zarur.

Majmuali 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. ITTDning majmuali ko’rsatkichini quyidagi formulalarning biri bilan aniqlash tavsiya etiladi:

Ishlab chiqarish texnik darajasiga ta’sir ko’rsatadigan omillarga quyidagilar kiradi:

- ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi (avtomatlarni kuzatish va mashinalar yordami bo’yicha ishchilarning asosiy va yordamchi xodimlarning miqdorining asosiy va yordamchi xodimlarning umumiy miqdoriga munosabati);

- texnologik jarayonlarning taraqqiyot darajasi (istiqbolli jarayonlar miqdorining umumiy miqdoriga rasmiy uslubiyotlarga muvofiq holdagi munosabati);

- texnologik jarayonlarning o’rtacha yoshi;

- texnologik jarayonlarning o’rtacha yoshi;

- firma ishchilari mehnatining jamg’arma bilan ta’minlanganligi (asosiy ishlab chiqarish fondlarining faol qismi qiymatining firmaning barcha ishchilari miqdoriga munosabati).

6.4. Yangiliklar va innovatsiyalar portfelini shakllantirish

Tovar raqobatbardoshligini, tashkilotning moliyaviy, texnik, ijtimoiy, tashkiliy holatini, uning raqobatdosh afzalliklarini tahlil qilish asosida tashkilotning majmualari 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 chiziqdır. Har qanday siyosatning asosi yangiliklarni, innovatsiyalarni joriy qilish hisoblanadi.

Tashkilotning strategiyasi yoki maqsadiga muvofiq holda ularni turlicha birlashtirish mumkin. qo'shimcha belgilarni keltiramiz (6.2-jadvalga).

1 – strategiyalarning o'zgarishlarini xarakterlaydigan indeks (eski variant);

2 – strategiyalarni yangilashni xarakterlaydigan indeks (yangi variant). Masalan, sifatni oshirish, solishtirma narxni pasaytirish, tannarxni kamaytirish, savdo hajmining o'sishi, mavjudlarini kengaytirish yoki yangilarini o'zlashtirish.

Tovar sifatini saqlab qolishda iste'molchining ekspluatatsiya xarajatlari o'zgarish bo'ladi, degan aksiomani qabul qilamiz; sifatni oshirishda iste'molchi xarajatlari pasayadi (tayyorlovchi xarajatlarga 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

Xalqaro statistika amaliyotiga muvofiq, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish va uning eksperimental tekshiruvini ITTKI tarkibiga kiradi. Bundan tashqari, ishlab chiqarishning texnik taraqqiyoti tarkibiga turli ko'rinishdagi resurslarga ehtiyojni me'yorlashtirish, ishlab chiqarishni tashkil qilish uslublarini ishlab chiqish, kapital qurilish (innovatsion faoliyat) bo'yicha tashkiliy ishlar ham kiradiki, ular ITTKIga nisbatan 3-10 barobar ko'p xarajatlarni talab qiladi. SHuning uchun ham ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi mavzusini alohida ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

Ilmiy-texnik taraqqiyotning zamonaviy bosqichi mehnat predmetlarining maqbul tarzda mexanik qayta ishlashdan material xarakatining turli-tuman murakkab shakllardan majmualari foydalanishga o'tish bilan bog'liq texnologik tnqilob bilan xarakterlanadi.

Texnologiya nafaqat operatsiyalarning bajarilish tartibi, balki, shuningdek, mehnat predmetlarini, ularga ta'sir etish, ishlab chiqarishni uskunalari bilan ta'minlash vositalarini, nazorat vositalari, vositalari va instrumentlarini, makon va zamonda ishlab chiqarishning shaxsiy va predmetli elementlarini birlashtirish usullarini tanlash, mehnat mazmuni va boshqalarni ham aniqlaydi. SHuning uchun ham butunlay yangi texnologiyani o'zlashtirish mehnat predmetlari va yangi vositalaridan samarali foydalanishning bir vaqtda ham natijasi, ham dastlabki shart-sharoiti hisoblanadi.

Ilmiy-texnik salohiyatning yuqori darajasiga ega bo'lgan sanoat korxonalarida fundamental ilmiy kashfiyotlarga asoslangan va resurslarning solishtirma xarajatlari birdan pasaytirishni, chiqarilgan mahsulot sifatini tubdan yaxshilashni, ishlab chiqarishni majmualari avtomatlashtirishni, ekologik soflikni ta'minlaydigan 200 dan ortiq yuqori kam operatsiyali asos texnologiyalar bor. Yagona mashinalar butun ishlab chiqarish siklini bajaradigan texnologik majmualarga almashinadi. Yangi texnologiya uskunalariga qaraganda ancha istiqboliligi qoladi, va mahsulot sekin eskiradi. SHuning uchun ham unga qo'yilgan investitsiyalar tez qoplanadi.

Ilmiy bilimlarning mavjud hajmi mashinasozlik korxonalari uchun ishlab chiqarishning istiqbolli texnologik ulublarini qo'llash gammasini kengaytiradi.

Mashinasozlik mahsulotlari hajmida qayta ishlashning an'anaviy uslublariga bo'yin bermaydigan nometal moddiy kompozitlardan tayyorlangan mahsulotlar miqdori oshadi. Yangi materiallar ishlab chiqarishning yangi uslublarini talab qiladi. Ularga, avvalo, kompozitsion materiallarni qayta ishlash uchun hamda olmos filerlarda ochilganlarni tikish uchun, shuningdek, erishi qiyin metallarni yamash va qo'yishda lazer texnikasini qo'llashni kiritish mumkin.

Ishlab chiqarishning texnologik taraqqiyoti – belgilangan sifatda (davlat standartlari va texnik shart-sharoitlar) mahsulot ishlab chiqarishning rejali tartibida korxonaning texnologik tayyorligini ta'minlaydigan o'zaro bog'langan ilmiy-texnik jarayonlar yig'indisidir. Sanoat mahsulotini sertifikatlash bilan bog'liq holda uning sifatiga ham talablar ortadi.

Ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligining yagona tizimi– bu fan va texnika yutuqlari asosida uzluksiz takomillashtiriladigan va turli darajalarida

Ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligining yagona tizimining asosiy maqsadi – maqbul resurs xarajatlarida maqbul muddatda belgilangan sifatli mahsulot chiqarishga har qanday ishlab chiqarishning to'liq tayyorligiga erishish uchun zarur shart-sharoitni ta'minlash.

Ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligining yagona tizimi sohasida texnologik jarayonlar samaradorligini tahlil qilishda ma'lum bir texnologiyada detallar chiqarishning maqbul dasturini tanlash va qamrov samarasini avvalga oshirish sharoiti sifatida texnologiya komponentlarini unifikatsiya qilish darajasiga e'tiborni qaratish zarur.

Ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligining yagona tizimida xujjatlar texnologik xujjatlashtirishning yagona tizimi talablariga muvofiq rasmiylashtiriladi, uning asosiy vazifasi yagona o'zaro bog'langan qoidalar, me'yorlar, rasmiylashtirish, majmualashtirish va muomala bo'yicha Nizomlar, texnologik xujjatlashtirishning unifikatsiyalashtirilishi va standartlashtirilishiga asoslangan. Bu tizim texnologik jarayonlarni toifalashtirish, xujjatlar va ularni rasmiylashtirish shakllarini unifikatsiya qilish, me'yorlarni ishlab chiqish tartibi va boshqa masalalarni nazarda tutadi.

Texnologik jarayonlarni namunalashtirish – ishlarning majmuasi bo'lib, har bir tasniflanadigan guruhning mahsulot tayyorlashda mumkin bo'lgan texnologik qarorlarini tizimlashtirish va tahlil qilishni; texnologik masalalarning barcha majmuasini bir vaqtda hal qilishda har bir tasnifiy guruh mahsulotini tayyorlashning namunaviy jarayonlarining mazkur ishlab chiqarish shart-sharoitlari uchun eng maqbulini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi. Namunaviy texnologik jarayon detallar guruhi uchun umumiy hisoblanadi. Namunaviy texnologik jarayonni ishlab chiqish ikki yo'l bilan amalga oshirilishi mumkin:

a) namunaviy vakil uchun maqbul variantni tanlash talablariga to'liq javob beradigan aniq detalni tayyorlashning amaldagi texnologik jarayonini olish asosida;

b) qaytadan ishlanadi. Tanlash kriteriyalari – istiqbollik va oqilona natijaviylik. 60-65%ni tashkil qiladigan namunaviy detallarda namunaviy texnologik jarayonlar ishlab chiqiladi. Bir bunday jarayon 10-dan 300 gacha bo'lgan original texnologik jarayonlar o'rnini bosishi mumkin. SHtamlash, quyish, kukunli metallurgiya yordamida detallar tayyorlash tayyorlanishning mehnat sig'imini 3-5 barobarga kamaytiradi.

Nazorat savollari

1. Yangiliklar va innovatsiyalar tashkilot "kirish"ida bo'lishi mumkinmi?
2. Yangiliklar va innovatsiyalarni qanday belgilar bo'yicha tasniflash mumkin?
3. Innovatsiyalar diffuziyasi qanday amalga oshiriladi?

4. Yangiliklar va innovatsiyalarning kodlashtirish afzalligi nimada? Kodlashtirish qanday amalga oshiriladi?
5. ITTKIning tashkil qilishning asosiy tamoyillarini ayting.
6. ITTKIning ko'rinishlarini (bosqichlarini) sanab bering.
7. ITTKIning xujjatlarning qanday tizimlariga asoslanadi?
8. Foydali modellar va kashfiyotlarning qanday ko'rinishlari mualliflik huquqida saqlanmaydi?
9. Ishlab chiqarishning texnik darajasiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
10. Tovarni takror ishlab chiqarishning qanday toifalari bo'lishi mumkin?
11. Texnologiya nima?
12. Texnologiyalarni qanday belgilar bo'yicha tasniflash tavsiya etiladi?
13. Innovatsion faoliyat samaradorligi ko'rsatkichlari tizimini tasvirlang.

7- MODUL. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA MAHSULOT SIFATINI BOSHQARISH

- 7.1. Mahsulot sifat ko'rsatkichlarining mohiyati va tizimi
- 7.2. Mahsulot sifatini boshqarishning mahalliy tajribasi
- 7.3. Mahsulot sifatini boshqarishning xorijiy tajribasi
- 7.4. Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasini tahlil qilish.

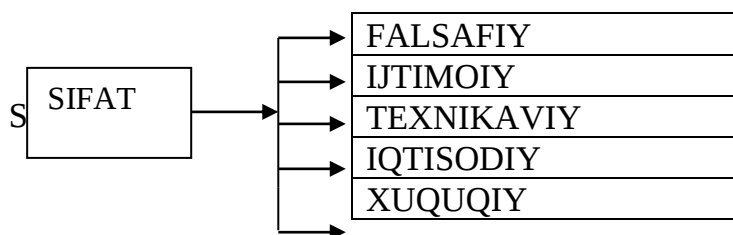
Raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi

- 7.5. Sifatning xalqaro tizimi: ISO 9000 : 2000 standartlari
- 7.6. Mahsulot va sifati tizimini sertifikatlash.

Tayanch iboralar: Mahsulot sifati, mahalliy tajriba, xorij tajribasi, sifatni boshqarish kontseptsiyasi, xalqaro standartlar, sifat tizimini sertifikatlash

7.1. Mahsulot sifat ko'rsatkichlarining mohiyati va tizimi

Sifat - keng sig'imli, murakkab va universal kategoriya bo'lib, u ko'plab xususiyat va jihatlarga egadir. Qaysi maqsadda foydalanishiga qarab sifat tushunchasini quyidagi jihatlari namoyon bo'ladi: falsafiy, ijtimoiy, texnikaviy, iqtisodiy va xuquqiy.



Falsafiy nuqtai nazardan qaraganda sifat aniq mazmun va mohiyatga ega bo'lib, boshqalardan farq qiladi. Avvalam bor uning ayrim xususiyatlari va boshqalardan farqi namoyon bo'lishiga qaramay ular o'zaro uzviy bog'liqlikda ekani namoyon bo'ladi.

Qolaversa, sifat ko'plab xususiyatlar majmuasidan tarkib topadi, ular cheksiz bo'lishlari ham mumkin. Bu esa moddiy manba'larga va turlicha dunyoqarashlarga asos bo'la oladi.

Sifatning sotsiologik jixatlari muayyan sub'ekt bilan yoki jamiyat bilan bog'liq bo'lib u iste'molchilar va mahsulot (xizmatlar) orasidagi munosabatdir. Bu yerda sifat kategoriya ko'rinishida namoyon bo'lib talab va taklif qonuniyatlariga javob beradi, hamda iste'molchilarning madaniyati va daromadlariga bevosita bog'liq bo'ladi.

Sifatning texnik jixatlari o'rganilayotgan ob'ektning miqdor va sifat o'zgarishlari bilan bog'liqdir. Bu yerda fizikaviy, elektrokimyoviy va mexanik o'zgarishlar bir turdagi vazifani bajaruvchi mahsulot (moddalar) xususiyati xaqida so'z yuritiladi.

Muhandislik nuqtai-nazardan olinganda o'rganilayotgan mahsulot sifati va xususiyatlari etalonlar bilan taqqoslab o'rganilishi nazarda tutiladi.

Iqtisodiy nuqtai-nazardan olganda - sifat - o'rganilayotgan manba'ni iste'mol xususiyatlarini va qiymatini namoyon etadi.

Iste'molchilarning bu boradagi fikirlari turlicha bo'lishi - sifat darajasini aniqlashda texnik-iqtisodiy jixatlari birgalikda taxlil qilishni taqazo etadi va bu tajribani aniqlik darajasini ko'paytiradi.

Sifatning xuquqiy aspektlari NTX, ularning ishlab chiqish tartibi, tasdiqlash, joriy etish va amalga oshirish, uni ro'yxatga olishdir. Sifat xuquqiy nuqtai nazardan olinganda manba'ni barcha xususiyatlari yig'indisi talablarga to'la javob berishi NTXlarda o'z aksini topishidir.

Mahsulot sifati iste'molchilar uchun eng asosiy ko'rsatkichlardir, chunki, sifat mahsulotning iste'mol xususiyatini belgilaydi. Bu yerda mahsulot sifatini oshishi uning hajmini oshishiga olib keladi, shuningdek mahsulot sifatini oshishi uchun nisbatan kam mablag' talab qilinadi. Iste'molchilar talabini qondirish degani bu tovarlar ishlab chiqarish uchun ehtiyoj bor degani bu o'z navbatida korxona bir meyorida ishlashini ta'minlaydi va uni kelajagini belgilaydi.

Ko'plab xorijiy firmalar yuksak natijalarga erishishida asosan sifatga jiddiy e'tibor qaratdilar.

Sifatni boshqarish degan tushuncha deyarli yangi yo'nalish bo'lishiga qaramay uning jadal rivojlanish davri bozor iqtisodiyoti davriga to'g'ri keladi. Ayni shu davrda ko'plab adabiyotlarda mahsulot sifatini boshqarish borasida yangicha talqin va targ'ibotlar ko'payib ularni taqqoslash va tahlil qilish lozim bo'ladi.

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.

Sifat menejmentining boshqa kontseptsiyalari ham mavjud. Biz sifatni boshqarish ob'ektidek tushunish uchun zarur bo'lgan kichkina qismini keltirdik xolos. Keltirilgan kontseptsiyalar TQM uslubiya-tida sifatning turli muammolarini yechishda qo'llanadigan turli usullar aslini aks ettiradi. Zamonaviy firmalarni boshqarishda TQM muhim ahamiyatga ega.

Boshqarish tizimi oliy bo'g'in rahbarlaridan boshlanadi. Aynan oliy bo'g'in rahbarlari firma oldingidan ko'proqqa qodir degan strategiyadan kelib chiqishi kerak. Firmaning tashkiliy tuzilmasida sifatni boshqarish bo'yicha ishlarni muvofiqlashtiruvchi maxsus bo'linmalar nazarda tutilishi mumkin. Sifatni boshqarish funktsiyalari bo'linmalar o'rtasida taqsimlanishi firma faoliyati hajmi va xususiyatlariga bog'liq.

7.2. Mahsulot sifatini boshqarishning mahalliy tajribasi

O'zbekiston amaliyotida tovarlarga nisbatan "mahsulot raqobatbardoshligi"

tushunchasi bilan amalda bir xil ma'noga ega "mahsulot sifati" tushunchasi ko'proq qo'llanadi, chunki mahsulot sifati deb kamroq xarajat qilib, xaridorni maqbul holda qondirish xususiyati tushuniladi.

Iste'molchi nazarida yuqoriroq sifati bilan ajralib turgan buyumlar raqobat ustunligiga egadir. Ammo, bunday yondashishda mazkur mahsulotni sotib oladigan xaridor uchun mutlaqo ahamiyati yo'q bo'lsa ham ishlab chiqaruvchilar nuqtai nazarida muhim bo'lgan mahsulotni tayyorlash mehnat sig'imliligi, material sig'imliligi, energiya sig'imliligi, buyumlar ishlab chiqarishning texnologikligi, konstruksiyasining muhim xosiyatlari chekkada qolib ketadi.

Tovar raqobatbardoshligining asosiy tashkil etuvchisi uning iste'mol xususiyatlari va narxidir. Lekin tovarning bozor istiqbollari faqat sifat va ishlab chiqarish xarajatlariga boqliq emas. Tovarning muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsizligi sabablari ta'minlovchining reklama faoliyati, uning nufuzi, texnikaviy xizmatning taklif etilayotgan darajasi kabi boshqa notovar omillar bo'lishi mumkin.

Firma tovarlari raqobatbardoshligini oshirishning o'z-o'zidan ko'rinib turgan usullari ishlab chiqarish xarajatlari darajasini iste'molchi xarajatlari darajasidan pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish yoki iste'molchi sotib olgandan keyin tovarga qilinadigan xizmat sifatini oshirishdir. Lekin raqibdan ustunroq chiqishning boshqa usuli ham bor. U firma bozorda qandaydir jabhada aniq ifodalangan kompetentsiyaga erishishga harakat qilishidan iboratdir.

Firma tanlagan o'rin aynan shu bozorda joizli bo'lishi kerak. Masalan, tovarni joyiga yetkazib beradigan mahalliy firma yangi va katta yuk mashinalariga ega. Lekin mijozlarning asosiy qismiga kichik paketlarni qisqa muddat ichida yetkazish zarur bo'lsa, velosiped yoki mototsikllardan foydalanadigan firma raqobatbardoshliroq bo'lib qoladi.

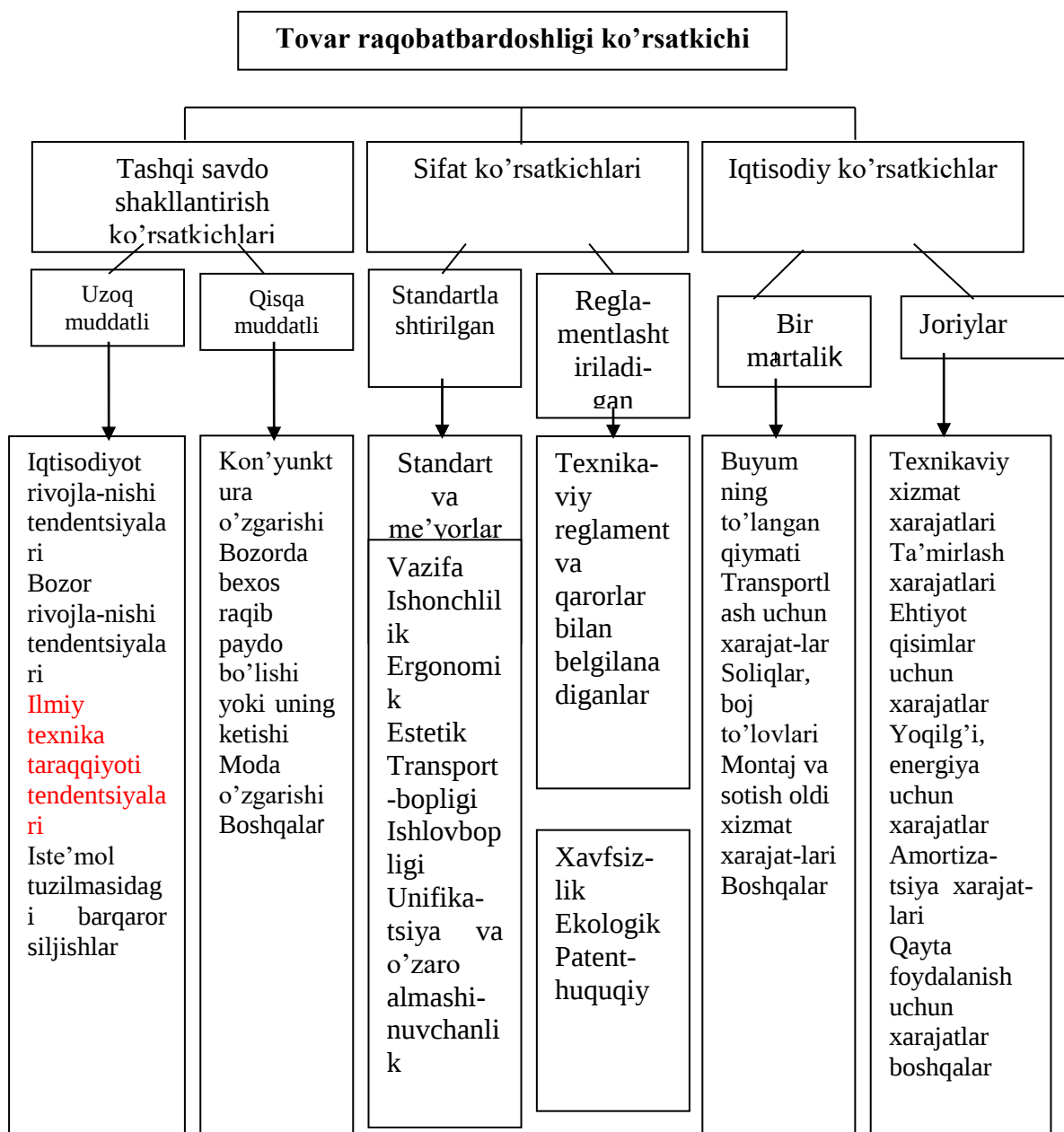
Bizning bozorimiz raqobat nimaligini endigina anglamoqda, lekin bugunni o'zidayoq O'zbekistonda raqobat qiyinchiliklarini o'z boshidan kechirayotgan juda ko'p kichik (ko'pchiligi savdo va xizmatlar doirasidagi) firma va korxonalar mavjud. Ko'plari xonavayron bo'lmoqda va faqat bir qismi taraqqiyotga erishmoqda. Undan tashqari, iqtisodiy rivojlanishning mazkur bosqichida bozorimiz bizning ishlab chiqaruvchilarimiz raqobat qilishi oson bo'lmaydigan xorijiy kompaniyalar tovarlari bilan o'ta to'yingan. Aynan shunday muammolarni yechish bilan tovar raqobatbardoshligi menedjmenti shug'ullanadi. Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari 2.1-chizmada keltirilgan.

Bizning ichki bozorimizda xorijiy mahsulot bilan muvaffaqiyatli raqobat qilish uchun korxona qanday chora-tadbirlar ko'rish kerak bozorda tovar muvaffaqiyatini oldindan qanday bilish kerak tovarga talab yo'qligining oldini qanday olish kerak firma mahsulotiga iste'molchilar diqqatini qanday jalb qilish mumkin — shu va boshqa ko'p savollarga javobni aynan tovar menedjmenti beradi. Agar firma menedjeri bozordagi vaziyatni o'z ichki hissiyoti bilan oldindan bilsa, to'g'ri yechimlarni mohirona tanlashdan holi bo'lmasa va raqobatbardoshlikni boshqarish san'atini bilib olgan bo'lsa, korxona bozorda muvaffaqiyat qozonishi aniqroq bo'ladi. Firma ishlab chiqarayotgan tovar raqobatbardosh bo'lsa, kompaniyaning asosiy maqsadi — yetarli darajada foyda ko'rish va bozor munosabatlari sharoitlarida omon qolishni ta'minlashdir. Tovarlar raqobatbardoshligini samarali boshqarish ayniqsa, o'z mahsuloti bilan tashqi bozorga chiqmoqchi bo'lgan korxonalar uchun muhimdir. Bu masalani amalga oshirish ulardan iste'molchilarga peshqadam firmalar taklif etayotganlardan yaxshiroq yoki kamida yomonroq bo'lmagan tovarni, ularni sotish va xizmat qilish shartlarini taqdim etishni talab qiladi. Bu faqat raqobatbardoshlik mexanizmlarini, o'z tovarlari raqobatbardoshligini ko'tarish usul va yo'llarini sinchkovlik bilan o'rganish asosida

amalga oshirilishi mumkin.

1. Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish va tatbiq etish, mavjudlarini zamonaviylashtirish marketing siyosatining asosiy mazmuni bo'lib qolmoqda.

2. Bozorga taqdim etilayotgan mahsulotlar qiyofasini shakllantirish va mustahkamlashga muqim ahamiyat berilmoqda.



7.2 - chizma. Raqobatbardoshlik ko'rsatkichlari.

3. Firma o'z vaqtida raqiblar bozorda qilgan harakatlariga o'z munosabatini bildirish uchun ularning harakatlarini nazorat qilish jiddiy ravishda kuchaytirilmoqda.

4. Marketingdagi yangi g'oyalar, bank xizmatlari yangi turlarini ishlab chiqishga tobora faqat marketing bo'linmasi xodimlari emas, balki korxonaning barcha xodimlari jalb qilinmoqda.

5. Ko'p qirrali va turli marketing tadqiqotlarini o'tkazish firma bozorda omon qolishining asosi, uning moliyaviy barqarorligi, tavakkalchiligini kamaytirish negizi bo'lib qolmoqda.

6. Firmaning bozordagi barcha faoliyati tobora to'laroq masshtabda mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotishning barcha bosqichlariga singib ketgan yagona kontseptsiya asosida amalga oshiriladi.

7. Bozorni oldindan ko'rish, kompaniyaning raqobat o'rnini mustahkamlash ahamiyati paydar-pay oshib bormoqda.

8. Marketing korxonaning raqobat imtiyozlaridan eng samarali foydalanishga yo'naltirmoqda.

9. Kommunikatsion siyosatning, xususan korxonalar ular mahsulotlari iste'molchilari bilan o'zaro munosabatlarini doimiy takomillashtirish ahamiyati muntazam oshib bormoqda.

7.3. Mahsulot sifatini boshqarishning xorijiy tajribasi

AQSH. Ikkinchi jahon urushidan keyin AQSH sanoati ayniq 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 yetdi. 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.

AQSH mutaxassislari sifatni boshqarishni takomillashtirishga katta ishonch bildiradilar. Ularning fikricha, bu mahsulot sifatini yaxshilash yo'llarini qidirishga tashkilot resurslarini mobillashtiradi, korporativ madaniyatini qayta ko'rib chiqib, kompaniya g'oyalarini tubdan qayta quradi. AQSHdagi yangi tendentsiyalarga o'rta bo'g'in rahbarlari katta qarshilk ko'rsatmoqdalar. Ularning ko'pchiligi uchun sifatni ta'minlashga yo'naltirilgan boshqaruv siyosati ularning obro'siga va mansabi holatiga tahdid soladi. Ishlab chiqarish ishchilari, qoidaga ko'ra, ishning sifati ustidan nazoratni o'z zimmlariga olishga tayyor. Sifat sohasida inqilob buyurtmachilarning talablarini qondirish hisoblanadi (ishlab chiqarish tsikli bo'yicha iste'molchilar). Demak, konveyerdagi har bir ishchi oldingi ishchi mahsulotining iste'molchisi hisoblanadi. SHuning uchun ham har bir ishchining vazifasi o'zidan keyingi ishchining talablarini to'liq qondiradigan sifatli ishni yetkazib berishdir.

Yaponiya. Yaponiya tajribasi shonch bilan ko'rsatadiki, sifatni oshirish – hech qachon tugamayligan ishdir. Sifatni boshqarishning zamnaviy fazasi 1950 yillardan boshlangan deb hisoblanadi. SHuningdek, sifatni boshqarishning yaponcha yondashuvi bir necha farqli jihatlariga ega. Bundan tashqari, qiyosiy tahlil ko'rsatishicha, nazariy nizomlar universal, banalminimal xarakterga ega. Bu kontseptsiyalar 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.

“Yapon mo'jizasi”ning asosiy kontseptsiyasi – tugallangan texnologiya, go'yoki ishlab chiqarish texnologiyasi, boshqaruv yoki xizmat ko'rsatish texnologiyasi. Firmalarda hisoblash va mikroprotessor, yangi materiallar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari, ishlab chiqarishni boshqarish, keng joriy etilgan, to'liq komp'yuterlashtirilgan 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 xatto 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.

Yaponiyada sifat to'garaklariga katta e'tibor qaratiladi. To'garaklarni shakllantirish ixtiyoriydir. Tadqiqotlar ko'rsatishicha, yig'ilishlardagi faollik va sifat to'garaklariga qatnashishning to'garakning ichki masalalarini hal qilishda avtomoniyani tanlashda ixtiyoriylik, mustaqillik darajasiga to'g'ridan-to'g'ri bog'liqligi bor. Sifat to'garaklari yig'ilishlari - ish joyida ruhsat etilgan noishlab chiqarish faoliyatining yagona ko'rinishidir.

G'arbiy Yevropa. 1980-yillarda butun Yevropa bo'ylab mahsulot va xizmatlar sifati muammolariga, shuningdek, sifatni ta'minlashni takomillashtirish masalalariga e'tibor kuchaytirildi. G'arbiy Yevropa mamlakatlarida yagona standartlar, texnologik reglamentlarga yondashuvlar ISO 9000 seriyali standartlar asosida yaratilgan sifat tizimining milily standartlari garmonlashtirildi. ularning yevropacha o'xshashliklari – YeN 29000 ceriyasi amalga kiritildi.

Firma mahsulot sifatini oshirish sohasida faol siyosat olib bormoqda, jarayonlar esa qat'iy nazorat ostidadir. Sifat – yevropa mamlakatlari raqobatbardoshligi ta'minlashning muhim omiliga aylandi. Bunday strategiyani amalga oshirish uchun quyidagilarni bajarish talab qilinadi:

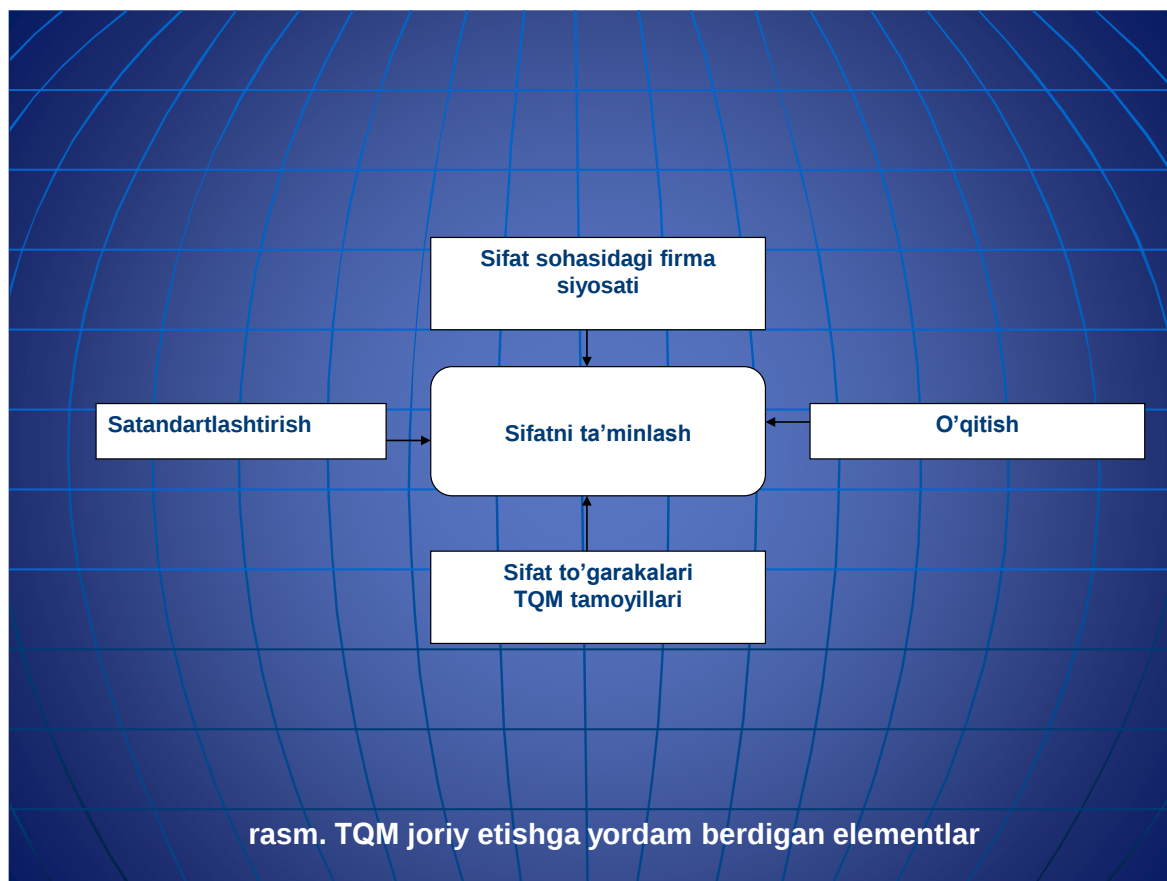
- yagona qonunchilik talablari (direktiv);
- yagona standartlar;
- firma mahsulotlarining bozor talablariga muvofiqligini tekshirishning yagona jarayonlar

Mahsulot sifati muammolarini hal qilishga yevropacha yondashuvlarning farqli xususiyatlari quyidagilar hisoblanadi:

- sifatni baholash va tasdiqlash bilan bog'liq barcha ishlarni yuritish uchun qonuniy asos;
- milliy standartlar, sertifikatlashning qoida va muolajalari talablarini garmonlashtirish;
- sifat tizimi va mahsulotlarni sertifikatlash, laboratoriyalarni akkredittsiyalash, sifat bo'yicha mutaxassislarni qayd qilish bo'yicha ishlarni yuritish uchun vakil qilingan milliy tashkilotlar hududiy infratuzilmalarini va tarmoqlarini yaratish va boshqalar;
- mahsulotning hayotiylik tsikli bosqichlari bo'yicha integratsiyasini rivojlantirish;
- sifat auditini rivojlantirish.

Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasi (total quality management? TQM) – texnik imkoniyatlardan oqilona fodalanishda barcha darajadagi rahbarlar va xizmatchilar ishtirokidagi tadqiqot va ishlanmalardan tortib savdodan keyingi xizmat ko'rsatishgacha bo'lgan barcha faoliyat doiralarida sifatni boshqarish uslublari va tizimlarini har tomonlama maqsadga yo'naltirilganligini va koordinatsiyalangan holda qo'llashni nazarda tutadigan kontseptsiya. TQM kontseptsiyasi ditsiplinararo xarakterga ega.

TQM kontseptsiyasi sifatni kengroq tushunish imkonini beradi. TQM falsafasidan kelib chiqib, sifat mahsulot xarakreistikasi, xizmatlar sifati (axborot, yetkazib berish muddati, xizmat ko'rsatish sharti va boshqalar), shuningdek, sifat va boshqa vaziyatlar bilan shartlashilgan jarayonlar bilan bog'liq sezish va sezmaslik hissiyotini o'z ichiga oladi.



7.3-rasm. TQM joriy etishga yordam beradigan asosiy elementlar

Sifat texnik, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik xarakterga ega bo'lgan qo'p miqdorli va turli-tuman omillarga bog'liq. mahsulot va xizmat sifatini oshirishning maqsadga yo'naltirilgan, o'ylangan siyosatini yuritayotgan firmalar qo'yilgan maqsadga erishish uchun uslublar, vositalar, va asboblarning keng tanlovidan foydalanadilar. Ular shartli ravishda uch blokga guruhlanishi mumkin:

- sifatni ta'minlash uslublari;
- sifatni rag'batlantirish uslublari;
- sifatni oshirish bo'yicha ish natijalarini nazorat qilish uslublari.

Sifatni ta'minlash uslublariga, avvalo, mahsulot hayotiylik davrining barcha bosqichlaridagi jarayonlarni tahlil qilish, rejalashtirish, va tartibga solish uchun qo'llaniladigan injenerlik-matematik uslublar kiradi. Rag'batlantirish uslublari motivatsiyaning oddiy uslublari hamda sifatni yaxshilash uchun maxsus ishlab chiqilgan uslublarni o'z ichiga oladi (mamlakatlarda va xalqaro doirada o'tkaziladigan sifat koampaniyalari, sifat bo'yicha milliy mukofotlar va boshqalar). Nazorat uslublariga mahsulot sifatini baholash, masalan, iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish, mahsulot hamda sifat tizimini xujjatlashtirishni tekshirish orqali. Va nihoyat, mahsulot o'zining sifatini nazorat qilish.

7.4.Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasini tahlil qilish. Raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi

Tashkilotning maqsadi (yoki menejment tizimi) raqobatga bardoshli tovar chiqarishdir. O'z navbatida, ierarxiyanig birinchi darajasida raqobatbardoshlik omillari

mahsulotning sifati, uning narxi, mahsulotdan foydalanish xarajatlari (ekspluatatsiya) va uning 4:3:2:1 nisbatdagi servisi sifati (mahsulot, xizmatlar va boshqa menejment ob'ektlari sifatiga ustuvorlik beriladi) bu yerdan sifatning oshishi – tashkilot maqsadining globali emas, lokali ekanligi kelib chiqadi. Global maqsad – chiqarilayotgan tovar raqobatbardoshligini ta'minlashdir.

TQM komponentlari ro'yxati nazorat funktsiyasidan boshlanadi, aslida tizimli tahlildan boshlash lozim edi. Agar nazorat funktsiyasini alohida tuzilmalashtirilsa, unda bu yerda ierarxiyaning turli darajalarining kichik funktsiyalari 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).

Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasi tuzilmasi marketing va menejmentning har qanday tizimi uchun asos hisoblanadi, uning maqsadi yagona yo'naltirilganlikda - raqobatbardoshlikni ta'minlashda maxsusdir. Masalan, 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 tsiklining barcha bosqichlari bo'yicha bajariladigan ishlarni majmuali tashkil qilish uchun maqsadli tizimcha bir komponent – tovar savdo bozorini kengaytirish bilan to'ldiriladi.

Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasining 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 uskunalariga 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.

7.5. Sifatning xalqaro tizimi: ISO 9000 : 2000 standartlari

I.S.O. (inglizcha – I.S.O. – International Organization for Standardization) – Xalqaro standartlashtirish tashkiloti. Uning tarixi 1906 yilga borib taqaladi, shu yili xalqaro (IEC – International Electrotechnical Commission) elektrotexnik komissiya tashkil topgan. So'ngra 1926 yildan 1942 yilgacha ko'proq tarmoqlarni o'z nazoratiga olgan xalqaro standartlashtirish assotsiatsiyasi tashkil qilingan (International Federation

of National Standardizing Associations - ISA). 1946 yil London shaxrida sanoati rivojlangan 25 ta davlatdan kelgan delegatlar ishtrokida, sanoat standartlarini takomillashtirish va unifikatsiyalash masalalari muxokama qilinadi va tashkilot ISO nomini oladi (Standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilot). Tashkilot 23 fevral 1947 yilda o'z faoliyatini boshlaydi.

Xozirgi kunda xalqaro standartlashtirish tashkiloti 140 dan ortiq davlatlarni o'z qatoriga qo'shgan, uning shtab kvartirasi SHveytsariyaning Jeneva shaxrida joylashgan. ISO tashkilotiga har bir davlatdan bittadan mutaxassis a'zo bo'lib kirishi mumkin.

Xalqaro ISO standartlari tarkibida 5 ta asosiy standartlari versiyasi mavjud:

1.ISO – 9000 : 2000 “Sifat menejmenti sistemasi” – bunda sifat menejmentining umumiy printsplari, ISO – 9000 seriyasiga kiruvchi asosiy qoidalarni va tarmoqning o'ziga xos belgilari, atamalarini aniqlaydi.

2.ISO – 9001 : 2000 “Sifat menejmenti sistemasi talablari” sifat menejmenti sistemasi talablarini belgilaydi, xujjatlalashtiradi, ishlab chiqaradi. Ushbu standart sifat menejment sistemasi maqsadlarni, oddiy va sertifikatlash tamoyillarini ishlab chiqadi.

3.ISO 9004 : 2000 “Sifat menejmenti sistemasi. Faoliyatni yaxshilashga qaratilgan”dir. U metodik ko'rsatmalar va faoliyatni yaxshilovchi asosiy tamoyillarni ishlab chifadi. Bu standartda tavsiya etilgan talablar ISO – 9001 : 2000 nisbatan ancha takomillashgandir. Unda korxona va tashkilotlar faoliyatini “Sifat menejmenti” asosida yanada takomillashtirishga qaratilgan aniq ishlanmalar keltirilgan. Yuqoridagi standart sertifikatashtirishga va normativ xujjatlarni ishlab chiqishga, texnik reglamentlarni va turli kontraktlar tuzishga qaratilmagan.

4.ISO 19011 : 2000 sifat menejmenti sistemasi bo'yicha audit ko'rsatmalari yoki “Ekologik menejment” sistemasiga oid normativ tavsiyalar, audit bo'yicha

ishlanmalar, auditni olib borishda kafolatli xizmat ko'rsatishga qaratilgan.

5.ISO – 10012 : 2000 “O'lchov – metrologiya menejmenti tizimi”. O'lchov jarayonlari va o'lchov asbob uskunalariga bo'lgan talablarni boshqarish va ularni takomillashtirishga qaratilgan.

Vazirlar Mahkamasining 2006 yil 29.08 183 – sonli qarorida yurtimizda faoliyat yurituvchi 100 dan ortiq korxona va tashkilotlarda “Sifat menejmenti” tizimini joriy etish rejalashtirilgan bo'lib, ular xozirda amalga oshirilgan (2009).

“Sifat menejmenti” tizimi joriy etilayotgan soxalar ichida eng ustivor yo'nalish xisoblangan “Oziq-ovqat tovarlari xavsizligini ta'minlash” bo'yicha ISO – 22000 : 2005 seriyasi, O'zDST, ISO – 9004:2002 – “Sifat menejmenti” asosida faoliyatni takomillashtirishga qaratilgan tavsiyalar majmuidan iboratdir.

Tovar va xizmatlar raqobatbardoshligini, mahsulotni xalqaro bozorda o'z o'rnini topishi uchun “O'zdavstandart” agentligi qoshida mustaqil faoliyat yurituvchi “Sifat menejmenti” tizimini joriy etish bo'limi tashkil etilgan bo'lib, u o'zini ijobiy natijalarini bermoqda.

7.6. Mahsulot va sifati tizimini sertifikatlash.

Sertifikatlashtirish — mahsulotning ma'lum talablar, aniq standartlar yoki texnikaviy shartlarga mosligini xujjatli 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.

Sertifikatlashtirish (muvofiqlikni sertifikatlashtirish) mahsulotni, texnologik jarayon yoki xizmatlarni sertifikatlashtirishda uchinchi tomon qatnashishini nazarda tutadigan umumiy atamadir (birinchi tomon — ishlab chiqaruvchi, ikkinchi tomon — iste'molchi).

ISO tomonidan muvofiklikning uch turi joriy qilingan:

- *muvofiqlik haqida bayonot;*
- *muvofiqlikni attestatsiyalash;*
- *muvofiqlikni sertifikatlashtirish.*

Muvofiqlik to'g'risida bayonot — bu yetkazib beruvchi (ishlab chiqaruvchi)ning sertifikatlashtirish tizimidan tashqari o'z zimmasiga to'la javobgarlikni olib, mahsulot, texnologik jarayon yoki xizmat ma'lum sertifikat yoxud boshqa me'yoriy-texnikaviy xujjatga mosligi haqida bayonotdir. Bu atama o'z-o'zini sertifikatlashtirish atamasi o'rnini bosadi.

O'z-o'zini sertifikatlashtirish g'oyasi Qadimdan ma'lum, masalan, ishlab chiqaruvchi tomonidan mahsulotni tamralash tovar yuqri sifatining tasdig'i bo'lgan. Lekin muvofiqlik xaqida bayonot yetkazib beruvchi (ishlab chiqaruvchi)ning xech qanday yuridik ma'muriy yoki iqtisodiy javobgarligini nazarda tutmaydi. Faqat ayrim mamlakatlarning qonunchiligi mahsulot yetkazib beruvchilar ular chiqaradigan mahsulot xaqida ishonchli ma'lumot berishini majbur qiladigan qoidalarni nazarda tutadi.

Muvofiqlikni attestatsiyalash — bu uchinchi tomon sinov laboratoriyasi mahsulotning ma'lum namunasi ma'lum standartlar yoki boshqa me'yoriy-texnikaviy xujjat talablariga muvofiqligi xaqida bayonotdir. Bu xolda turkumli chiqarilayotgan mahsulot sifati baxolanmaydi. Gap sinov uchun taqdim etilgan mahsulot namunasi muvofiqligi xaqida ketmoqda. Bu sinovlar sertifikatlashtirish tizimi doirasidan tashqari amalga oshiriladi.

Muvofiqlikni sertifikatlashtirish — bu uchinchi tomonning adekvat (to'la muvofiqlik) ishonchlilik darajasi bilan mahsulot, texnologik jarayon yoki xizmat standartning ma'lum talablariga yoki boshqa me'yoriy-texnikaviy xujjatga muvofiqligining kafolatidir.

Sertifikatlashtirish organlari. Sertifikatlashtirish tizimi murakkabligiga binoan uchinchi tomonning turli organlari mavjudligi nazarda tutiladi, SHuningdek 1-tizimda faqat taqdim etilgan namunalarning namunaviy sinovlari o'tkazilganda bitta sertifikatsiyalash organi bo'lishi yetarli. SHu vaqtni o'zida, 5-tizimda sertifikatsiyalash organidan tashqari tizimda nazorat va standartlashtirish organlarining ishtiroki zarur.

Sertifikatsiya organi tizim va uning faoliyatini boshqaradi. O'z faoliyatida u:

- *mamlakatning amaldagi qonunchiligi va aniq mahsulot sifati nazoratini tashkil qilish bo'yicha me'yoriy aktlarga;*
- *mahsulot iste'molchilari va savdo tomonidan qo'yilgan talablar doirasida standartlarga rioya qilish bo'yicha majburiyatlarga amal qiladi.*

Mazkur organ namunaviy sinovlarni o'tkazish, korxona va savdo doirasidagi mahsulot sifatini nazorat qilish, nazoratni tashkil etish va boshqa barcha uchinchi tomon ishlarini bajaradi. Sinovlar o'z laboratoriyalarida, agar ular bo'lmasa, aloxida vazifalarni bajarishga ixtisoslashgan milliy organ va tashkilotlar laboratoriyalarida bajariladi.

Sertifikatlashtirish tizimining muhim tarkibiy elementi korxonalaridagi sifatni ta'minlovchi tizimlar faoliyatini tekshiradigan nazorat organidir. Undan tashqari, u sertifikatsiyalash organining laboratoriyalarida sinovlar tashkil qilinishini davriy nazorat qilishi mumkin.

Nazorat savollari

1. Mahsulot sifati nima?
2. Mahsulot sifat ko'rsatkichlari tarkibini ochib bering.
3. Mahsulot sifatining qanday ko'rsatkichlariga xalqaro organlar alohida ahamiyat beradilar?

4. AQSHda boshqaruv sifati xususiyatlari qanday?
5. Yaponiyada boshqaruv sifati xususiyatlari qanday?
6. Evropa Ittifoqi mamlakatlarida sifati boshqaruvi tizimi nimasi bilan farq qiladi?
7. TQM kontseptsiyasi tuzilmasi qanday?
8. ISO 9000 seriyali xalqaro standartlar xususiyatlari nimada?
9. Sertifikatlash nima? Uning ko'rinishlari qanday?
10. Sifat tizimini sertifikatlash qanday amalga oshiriladi?

8-MAVZU. ISHLAB CHIQARISH KORXONASINING RATSIONAL TASHKILIY STRUKTURASINI SHAKLLANTIRISH

1. Ishlab chiqarish turlari.
2. Ishlab chiqarishni tashkil etishning bosqichlar.
3. Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari.
4. Potok chizig'i va uning elementlari.
5. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.

Tayanch iboralar: yakka ishlab chiqarish, seriyali ishlab chiqarish, ommaviy ishlab chiqarish

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 birligining xususiyatlari va tashkiliy-texnik, iqtisodiy tavsiflarining yig'indisidir.

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

Yagona ishlab chiqarish-mehnat jarayonining tuzilishi, o'zining beqarorligi bilan korxonaning asosiy ishlab chiqarish ish joylarida bajarilayotgan jarayonlar bir mahsulot tayyor bo'lgandan so'ng 2-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.

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.

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.

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

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

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

8.2. Ishlab chiqarishni tashkil etishning bosqichlar.

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 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 metoddur. Bu metod ommaviy va yirik seriyali ishlab chiqarish turlariga xosdir.

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

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

Ishlab chiqarishni tashkil qilish metodini tanlashda ta'sir qiluvchi omillar:
ishlab chiqariladigan mahsulot nomenklaturasi;
mahsulot ishlab chiqarish dasturi;
ishlab chiqarish davriyligi;
mahsulot mehnat sig'imi;
ishlab chiqarish texnologiyasi xususiyati.

8.3. Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari

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. 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. M.s.: Non ishlab chiqarishda partiyali uslub faqat boshlang'ich bosqichlarda (tuzlar, shakar eritmasini tayyorlash) qo'llaniladi.

8.4. Potok chizig'i va uning elementlari.

Ishlab chiqarishda ko'pincha potok uslubi qo'llaniladi. Potok uslubi bir qancha belgilar bilan xarakterlanadi. Ulardan asosiylari:

Ishlab chiqarish jarayonini operatsiyalarga bo'lish.

Har bir operatsiyani alohida ish joyiga, mashinaga biriktirish.

Hamma operatsiyalarning ish joylarida bir vaqtda va parallel bajarish.

Bir operatsiyadan boshqasiga mehnat predmetlarini tez kechikmay uzatish.

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 vositalari bilan bog'lanadi. Ular quyidagicha bo'lishi mumkin:

Uzluksiz transport vositalari (konveyerlar, lentali, skrebkali transporterlar, shneklar, noriyalar).

Davriy harakat transport vositalari (avtopogruzchiklar, elektr va qo'l aravachalari).

Harakatga kelmaydigan transportlar (uzioqar trubalar).

Pnevmotransport.

8.5. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash

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 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 strukturasiidagi 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.

Ishlab chiqarishga moddiy-texnik xizmat ko'rsatishni tashkil qilish ishlab chiqarish menejmenti ta'minlovchi sistemasi komponenti sifatida sistemaning "kirishi" ya'ni qayta ishlash jarayoni "chiqishi" tayyor mahsulot sifatini aniqlaydi. Moddiy - texnik ta'minlash jarayoni korxona omborlaridan ish joylariga moddiy texnik resurslarni biznes-rejaga asosan kerakli miqdorga yo'naltirilishidir.

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

SHunday qilib, tashkiliy struktura bu strukturaning shakllanishiga talablar va printsiplar miqdori, maqsadlar daraxti, bo'limlar va lavozimiy ko'rsatmalar-to'g'risidagi nizom mazmuni bilan aniqlanadi.

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishning qanday turlari bor?
2. Yagona tartibda ishlab chiqarishni tushuntirib bering
3. Seriyali ishlab chiqarish turiga ta'rif bering
4. Qanday ishlab chiqarish turi ommaviy ishlab chiqarish turi deyiladi?

9- MODUL. ISHLAB CHIQARISH HARAJATLARINI BOSHQARISH

- 9.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati.
- 9.2. Harajatlarning turkumlanishi.
- 9.3. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi harajatlarni guruhlash.
- 9.4. Foyda va uni maksimallashtirish
- 9.5. Rentabellik va uni oshirish yo'llari
5. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

Tayanch iboralar: harajatlar, doimiy harajatlar, o'zgaruvchan harajatlar, mahsulot tannarxi, foyda, rentabellik

9.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati.

Ishlab chiqarish korxonalari faoliyati moddiy va mehnat harajatlari bilan bog'liq. Harajatlarning asosiy hissasi mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'ladi. Ishlab chiqarishning jami harajatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannarhini tashkil etadi va

unga qarab ishlab chiqarilayotgan mahsulot korxonaga qanchaga tushayotganini aniqlash mumkin.

Ishlab chiqarish korxonalari mahsulotlarni sotish bilan bog'liq harajatlarni ham amlga oshirishadi. Bunday harajatlar ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat harajatlari ham deyiladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan "Mahsulot (ish, hizmat)larni ishlab chiqarish va sotish harajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom"ga muvofiq korxonalarning harajatlari quyidagi guruhlarga bo'linadi:

- mahsulotning ishlab chiqarish tannarhiga kiritiladigan harajatlar;
- ishlab chiqarish tannarhiga kiritilmaydigan, biroq asosiy faoliyatdan olingan foydada hisobga olinadigan hamda davr harajatlari kiritiladigan harajatlar;
- korxona umumho'jalik faoliyatidan olingan foyda yoki zararlarni hisoblab chiqishda hisobga olinadigan korxonaning moliyaviy faoliyati bo'yicha harajatlari;
- favqulodda zararlar.

Korxonalar tomonidan moddiy resurslarni yetkazib beruvchilardan olinadigan idishlar ham moddiy resurslar qiymatiga kiritiladi.

Mahsulot tannarhiga kiritiladigan moddiy resurslar harajatlari qaytariladigan chiqitlar qiymati hamda idish va o'rash-joylash materiallari qiymati, ularning amalda sotilishi, foydalanishi yoki omborga kirim qilinishi narhi bo'yicha chiqarib tashlanadi.

9.2. Harajatlarning turkumlanishi.

Davr harajatlari deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan harajatlar va sarflar tushniladi: boshqaruv harajatlari, mahsulotni sotish harajatlari va umumho'jalik ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa harajatlar.

Korxonalarning sotish harajatlari quyidagilar kiradi:

- tovarlarni temir yo'l, havo, avtomobil, dengiz, daryo transportida va ot-ulovda tashish harajatlari hamda transport vositalari bekor turib qolganligi uchun to'langan jarimalar;

- savdo va umumiy ovqatlanish korxonalari ishlari harajatlari (mehnatga haq to'lash harajatlari; ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar; savdo reklamasi harajatlari; tovarlarni saqlash, ularga ishlov berish va ularni navlarga ajratish harajatlari; tashish, saqlash va sotish chog'ida tovarlarning norma doirasida va undan ortiqcha yo'qotilishi; o'rash-joylash materiallari harajatlari; mol-mulkni majburiy sug'urta qilish harajatlari va boshqalar);

- sotish bozorlarini o'rganish bo'yicha belgilangan normativlar doirasida va undan ortiqcha harajatlar (marketingga, reklamaga sarflangan harajatlar);

- yuqorida sanab o'tilmagan sotish bo'yicha boshqa harajatlar.

Korxonalarda boshqaruv harajatlari quyidagilar kiradi:

- boshqaruv hodimlariga tegishli bo'lgan mehnatga haq to'lash harajatlari;

- boshqaruv hodimlariga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar;

- hizmat yengil avtotransportiga va hizmat mikroavbusini saqlash, yollash va ijaraga olish harajatlari;

- korxonani va uning tarkibiy bo'linmalarini tashkil etish va ularni boshqarish harajatlari;

- boshqaruvning texnik vositalari, aloqa uzellari, signalizatsiya vositalari, hisoblash markazlarini va ishlab chiqarishga tegishli bo'lmagan boshqaruvning boshqa texnik vositalarini saqlash va ularga hizmat ko'rsatish harajatlari;

- ijara, xizmatlar ko'rsatilganligi uchun aloqa uzellariga haq to'lash (ATS, uyali, yo'ldosh, peyjing aloqa);

- shaharlararo va xalqaro telefon so'zlashuvlari uchun belgilangan normativlar doirasida va ulardan ortiqcha haq to'lash;

- ma'muriy - boshqaruv ehtiyojlari uchun binolar va honalar ijarasi uchun haq to'lash.

Korxonalarning boshqa operatsiya harajatlari quyidagilardan iborat:

- kadrlar tayyorlash va ularni qayta tayyorlash harajatlari (yangi tashkil etilayotgan korxonada ishlash uchun normalar doirasida va ulardan ortiqcha kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash bundan mustasno);

- loyiha va qurilish-montaj ishlarida chala ishlarni bartaraf etish harajatlarini qoplash, shuningdek ob'ekt qoshidgi omborgacha transportda tashish chog'idagi shikastlanishlar va buzilishlar, korroziyaga qarshi himoya nuqsonlari tufayli kelib chiqqan taftish harajatlari (asbob-uskunalarni qismlarga ajratish) va shunga o'hshash boshqa harajatlar yetkazib beruvchi va ishlarni bajarish shartlarini buzgan yuridik shahslar hisobiga mazkur harajatlar chala ishlar, shikastlanish yoki zarar ko'rish uchun javobgar bo'lgan yetkazib beruvchi yoki boshqa korxonalar hisobiga undirilishi mumkin bo'lmagan darajada amalga oshiriladi;

- maslahat va ahborot xizmatlariga haq to'lash, shu jumladan korxona mulkdorlaridan birining tashabbusi bo'yicha o'tkazalidagan auditorlik xizmatlariga haq to'lash;

- o'zining xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlari va ho'jaliklarni saqlashdan ko'rilgan zararlar;

- zararlar, jarimalar, penyalar (bekor qilingan ishlab chiqarish buyurtmalari bo'yicha yo'qotishlar; moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolishi normalari doirasidagi va normalardan ko'proq, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lmagan yo'qotishlar hamda kamomadlar; sud harajatlari; to'lanishi shubhali qarzlar bo'yicha zahiraga ajratmalar va boshqalar);

- boshqa operatsiya harajatlari.

Korxonalarning moliyaviy faoliyati bilan bog'liq harajatlarga quyidagilar kiradi:

- Respublika Markaziy banki tomonidan belgilangan hisob stavkalari doirasida va ulardan yuqori doirada qisqa muddatli hamda uzoq muddatli kreditlar bo'yicha, shu jumladan to'lov muddati o'tgan va uzaytirilgan ssudalar bo'yicha to'lovlar;

- mol-mulkni uzoq muddatli ijaraga olish (lizing) bo'yicha foizlarni to'lash harajatlari;

- chet el valyutasi bilan operatsiyalar bo'yicha salbiy kurs tafovutlari va zararlar;

- sarflangan (qimmatli qog'ozlarga, shu'ba korxonalarga va hokazolarga) mablag'larni qayta baholashdan ko'rilgan zararlar;

- o'z qimmatli qog'ozlarini chiqarish va tarqatish bilan bog'liq harajatlar;

- moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa harajatlar, shu jumladan salbiy diskont.

Favqulodda zararlar - bu korxonalarning odatdagi faoliyatidan chetga chiquvchi hodisalar yoki operatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va ro'y berishi kutilmagan odatdan tashqari harajatlar moddalaridir. Bunga davr harajatlari tarkibida aks ettirilishi kerak bo'lgan o'tgan davr moddalari kirmaydi.

U yoki bu moddaning favqulodda zararlar moddasi sifatida aks ettirilishi uchun quyidagi mezonlarga javob berishi shart:

- korxonaning odatdagi ho'jali faoliyatiga hos bo'lmasligi kerak;

- bir necha yil mobaynida takrorlanmasligi lozim;

- boshqaruv hodimi tomonidan qabul qilinadigan qarorlarga bog'liq bo'lmasligi kerak.

9.3. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi harajatlarni guruhlash

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini aniqlash va uni hosil qiluvchi harajatlarni turkumlash mamlakatimizda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan «Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish harajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risida»gi Nizomga muvofiq amalga oshiriladi.

Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ning ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi harajatlari, ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi elementlar bilan guruhlangan:

- ishlab chiqarishning moddiy harajatlari (qaytariladigan chiqitlar qiymati chiqarilib tashlangan holda);
- ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash harajatlari;
- ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar;
- asosiy fondlar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi;
- ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa harajatlari.

I. Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy harajatlari.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy harajatlarga quyidagilar tegishli bo'ladi:

1. Ishlab chiqariladigan mahsulot asosini tashkil etib, uning tarkibiga kiradigan yoki mahsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy qism hisoblangan, chetdan sotib olinadigan xomashyo va materiallar.

2. Normal texnologik jarayonni ta'minlash va mahsulotlarni o'rash uchun yoki boshqa ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalar sinovini o'tkazish, nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish) uchun ishlab chiqarish jarayonida foydalanadigan, xarid qilinadigan materiallar, shuningdek, asbob-uskunalarini tuzatish uchun ehtiyot qismlar, instrumentlar, moslamalar, inventar, priborlar laboratoriya asbob-uskunalarini va asosiy fondlarga kirmaydigan boshqa arzonbaho ashyolarning eskirishi.

3. Sotib olinadigan, kelgusida ushbu xo'jalik yurituvchi sub'ektda montaj qilinadigan yoki qo'shimcha ishlov beriladigan butlovchi buyumlar va yarim tayyor mahsulotlar.

4. Tashqi yuridik va jismoniy shaxslar, shuningdek, xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning ichki tarkibiy bo'linmalari tomonidan bajariladigan faoliyatning asosiy turiga tegishli bo'lmagan, lekin ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan ishlar va xizmatlar.

II. Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash harajatlari.

Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash harajatlari tarkibiga quyidagi moddalar kiritiladi:

1. Xo'jalik yurituvchi sub'ektda qabul qilingan mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlariga muvofiq bajariladigan narxnomalar, tarif stavkalari va lavozim maoshlaridan kelib chiqib hisoblangan, amalda bajariladigan ish uchun ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan ish haqi, shu jumladan, bajarilgan ishni hisobga olish bo'yicha dastlabki hujjatlarda nazarda tutilgan rag'batlantiruvchi tushdagi to'lovlar.

2. Kasb mahorati va murabbiylik uchun tarif stavkalari va okladlarga ustamalar.
3. Ish rejimi va mehnat sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan kompensatsiya tusidagi to'lovlar.

4. Ish vaxta usulida tashkil etilganda, ish vaqti jamlanib hisoblanganda va qonun hujjatlari bilan belgilangan boshqa hollarda xodimlarga, ularga ish vaqtining normal davom etishidan ortiq ishlaganligi munosabati bilan beriladigan dam olish (ortiqcha ishlagan ish vaqti uchun dam olish) kunlari uchun haq to'lash.

5. Ishlamagan vaqt uchun haq to'lash:

- amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq navbatdagi (har yilgi) va qo'shimcha ta'tillar, navbatdagi (har yilgi) foydalanilmagan va qo'shimcha ta'tillar uchun kompensatsiyalar, o'smirlarning imtiyozli soatlari, bolani ovqatlantirish uchun onalar ishidagi tanaffuslar, shuningdek, tibbiy ko'rikdan o'tish bilan bog'liq vaqt uchun haq to'lash;

- majburiy ta'tilda bo'lgan xodimlarga asosiy ish haqini qisman saqlab qolgan holda haq to'lash;

- donor xodimlarga qonini tekshirish, topshirish kunlari uchun va qon topshirilgan har bir kundan keyin beriladigan dam olish kunlari uchun haq to'lash;

- davlat vazifalarini bajarganlik uchun (harbiy yig'inlar, favqulodda vaziyatlar bo'yicha yig'inlar va boshqalar) mehnat haqi to'lash.

6. Xo'jalik yurituvchi sub'ekt shtatida turmaydigan xodimlar mehnatiga ular tomonidan fuqarolik-huquqiy tusdagi tuzilgan shartnomalar bo'yicha ishlar bajarilganligi uchun haq to'lash, agar bajarilgan ish uchun xodimlar bilan hisob-kitob xo'jalik yurituvchi sub'ekt tomonidan amalga oshirilsa, pudrat shartnomasi ham shu jumlagi kiradi.

7. Belgilangan tartibga muvofiq ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchi xodimlar mehnatiga haq to'lash fondiga kiritiladigan to'lovlarning boshqa turlari.

III. Ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar.

IV. Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.

V. Ishlab chiqarish tusidagi boshqa harajatlar.

Ishlab chiqarish tusidagi boshqa harajatlarni hisobga olishning navbatdagi kompleks moddalari I, II, III, IV – bandlarda keltirilgan harajatlar elementlari bo'yicha ajratiladi.

1. Ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish harajatlari:

- ishlab chiqarishni xomashyo, materiallar, yonilg'i, energiya, instrument, moslamalar va boshqa mehnat vositalari va buyumlari bilan ta'minlash harajatlari;

- asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish holatida saqlash harajatlari (texnik ko'rik va qarov, joriy va mukammal tuzatish harajatlari). Asosiy ishlab chiqarish vositalarini barcha turda (joriy, o'rtacha, mukammal) tuzatishlarni xo'jalik yurituvchi sub'ektning o'z kuchi bilan o'tkazish ishlab chiqarish harajatlarining tegishli elementlari (moddiy harajatlar, mehnat haqi to'lash harajatlari va boshqalar) bo'yicha mahsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga kiritiladi.

Mahsulot tannarxi nazariyasida mahsulot tannarxi strukturasi degan muhim tushuncha mavjud. U ayrim harajatlarning mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan jami harajatlar summasidagi nisbatini ko'rsatadi. Odatda, struktura foiz hisobida o'lchanadi.

Tannarx strukturasi tarmoqlar va korxonalarning xususiyatiga, ishlab chiqarish texnologiyasi va ishlab chiqarishning tashkil qilinishiga bog'liqdir.

Mahsulot tannarxining strukturasi o'zgaras miqdor hisoblanmaydi. Sanoatning o'sishi, texnika va ishlab chiqarish texnologiyasi takomillashishi, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishning yaxshilanishi, ish haqi miqdorining o'zgarishi, iste'mol buyumlari baholarining tartibga tushishi va transport tariflarining o'zgarishi bilan mahsulot tannarxi strukturasi ham o'zgaradi.

Mahsulot tannarxida qaysi guruhdagi harajatlar asosiy o'rin tutishiga qarab, sanoat tarmoqlari bir-biridan farq qiladi – ko'p mehnat, ko'p material, ko'p energiya, ko'p mablag' talab qiladigan bo'ladi.

Ish haqi uchun qilinadigan harajatlar (mehnat harajatlari) salmog'i eng katta bo'lgan ishlab chiqarish tarmog'i ko'p mehnat talab qiladigan tarmoq hisoblanadi (ko'mir sanoati, yog'och tayyorlash sanoati va boshqalar).

Xomashyo va materiallarga qilinadigan harajatlar salmog'i eng katta bo'lgan ishlab chiqarish tarmog'i ko'p material sarfini talab qiladigan tarmoq hisoblanadi (engil sanoat va oziq-ovqat sanoati, mashinasozlik).

Harajatlarning ko'p qismi asosiy vositalar amortizatsiyasi uchun sarflanadigan tarmoqlar ko'p mablag' talab qiladigan tarmoqlarga kiradi (masalan, neft va gaz qazib chiqarish, gidroelektrostantsiyalarda elektr energiyasi ishlab chiqarish).

Ishlab chiqarishning tarmoq xususiyatlarini hisobga olish, tannarx strukturasi va ishlab chiqarish harajatlari iqtisodiy tahlil qilish ishlab chiqarishda yuz beradigan asosiy texnik-iqtisodiy jarayonlarni o'rganish, ishlab chiqarishdagi chiqimlarni kamaytirishning asosiy yo'llarini belgilashga imkon beradi.

9.4. Foyda va uni maksimalashtirish

Sanoat va uning barcha bo'g'inlari ishini tavsiflovchi muhim sifat ko'rsatkichlaridan biri foyda va rentabellikdir. 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.

Foyda sanoat, tarmoq va korxonaning hamma ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati natijalarini umumlashtiruvchi ko'rsatkichdir. Balansdagi foyda yoki foydaning umumiy summasi – korxona balansidagi mavjud ishlab chiqarish va ishlab chiqarishdan tashqari, xo'jaliklarning moliya-xo'jalik faoliyatlari natijasida olingan foyda summasidir. Foydaning umumiy summasi tovar mahsulotini sotishdan, ishlab chiqarishdan tashqari, bajarilgan ishlar va xizmatlardan olingan daromadlardan, korxona yordamchi xo'jaliklarining mahsulotlarini sotishdan olingan daromadlardan, realizatsiyadan tashqari, foyda va uy-joy kommunal xo'jaligi, har xil jarimalar, penya va hokazolardan tashkil topadi.

Xo'jalik yurituvchi sub'ekt faoliyatining moliyaviy natijalari foydaning quyidagi ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi:

-mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda (YaF), bu sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi tafovut sifatida aniqlanadi:

$$YaF = SST - MIT,$$

bu yerda: YaF – yalpi foyda;

SST – sotishdan olingan sof tushum;

MIT – sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi;

-asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda – bu mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda bilan davr harajatlari o'rtasidagi tafovut va qo'shimcha asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlar yoki minus boshqa zararlar sifatida aniqlanadi:

$$- AFF = YaF - DX + BD - Q - BZ,$$

- bu yerda:

- AFF – asosiy faoliyatdan olingan foyda;

- DX – davr harajatlari;

- BD – asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar;

- BZ – asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

-xojalik faoliyatidan olingan foyda (yoki zarar) – bu asosiy faoliyatdan olingan foyda summasi plus moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromadlar va minus zararlar sifatida hisoblab chiqiladi:

$$UF = AFF + MD - MX,$$

bu yerda:

UF – umumxojalik faoliyatidan olingan foyda;

MD – moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;

MX – moliyaviy faoliyat harajatlari;

-solliq to'lagungacha olingan foyda – bu umumxojalik faoliyatidan olingan foyda, plus favqulodda (ko'zda tutilmagan) vaziyatlardan ko'rilgan foyda va minus zarar sifatida aniqlanadi:

$$STF = UF + FP - FZ,$$

bu yerda:

STF – solliq to'lagungacha olingan foyda:

FP – favqulodda vaziyatlardan olingan foyda;

FZ – favqulodda vaziyatlardan ko'rilgan zarar;

-yilning sof foydasi – bu solliq to'langandan keyin xojalik yurituvchi sub'ekt ixtiyorida qoladi, o'zi dadaromad (foyda)dan to'lanadigan soliqni va minus qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa soliqlar va to'lovlarni chiqarib tashlangan xolda, soliqlar to'lagunga qadar olingan foydani ifodalaydi:

$$SF = STF - DS - BS,$$

SF – sof foyda;

DS – daromad (foyda)dan to'lanadigan solliq;

BS – boshqa soliqlar va to'lovlar.

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. Makroiqtisod 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 aktsiyadorlarni qiziqitirish 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.

Yuqorida keltirilgan foyda turlaridan tashqari, uning yana bir qancha turlari mavjud:

- haqiqiy foyda;
- o'rtacha foyda;
- monopol foyda yoki iqtisodiy renta;
- maksimal foyda.

Haqiqiy foyda – bu haqiqatda hisobot ma'lumotlari, ya'ni haqiqiy harajatlar 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.

9.5. Rentabellik va uni oshirish yo'llari

Sanoat korxonalarining muhim moliyaviy ko'rsatkichlaridan biri rentabellikdir. Ishlab chiqarish rentabelligi korxona (firma) ishi samaradorligini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlardan biridir. U korxonaning daromad olish darajisini ifodalaydi.

Rentabellik nazariyasida uning bir qancha turlari mavjud bo'lib, ularga jumlasiga quyidagilar kiradi:

- sotish rentabelligi;
- asosiy faoliyat rentabelligi;
- xususiy kapital rentabelligi;
- asosiy kapital (fondlar) rentabelligi;
- aylanma kapital rentabelligi;
- qarzga olingan kapital rentabelligi;
- real asosiy kapital rentabelligi;
- investirlashgan kapital samaradorligi.

1. Sotish rentabelligi deganda har bir sotilgan mahsulot so'mmasiga qancha harajat qilinganlik darajasi tushuniladi. Demak, bu ko'rsatkich sotilgan mahsulot qiymati bilan ana shu mahsulotni ishlab chiqarishga sarflangan harajatlarni taqqoslash asosida yuzaga keladi. Bunday koeffitsient baholash siyosatidagi o'zgarishlarni va sotilgan mahsulot tannarxini nazorat qilish bo'yicha korxonaning qobiliyatini tavsiflaydi.

Sotish rentabelligini quyidagi formula orqali ifodalash mumkin:

$$Rs = \text{sotilgan mahsulot tannarxi} / \text{Xaqiqiy sotilgan mahsulot}$$

2. Asosiy faoliyat rentabelligi – bu ishlab chiqarishning foydaliligi, natijaliligidir. Bu ko'rsatkich ishlab chiqarish samaradorligini tavsiflaydi va quyidagicha ifodalanadi:

$Ra = \text{mahsulotni sotishdan olingan foyda} / \text{mahsulotni ishlab chiqarish harajatlari (ishlab chiqarish tannarxi)}$

3. Xususiy kapitalning rentabelligi – bu korxona (firma), tarmoq xususiy kapitalining foydaliligi va natijaliligi. U quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$R_{xk} = \text{sof foyda} / \text{xususiy harajatlarning o'rtacha qiymati}$$

Bunday koeffitsient xususiy kapitaldan foydalanish darajasini, ya'ni korxona tomonidan xususiy kapitalning o'rtacha qiymatiga qancha sof foyda olinganligini ko'rsatadi.

4. Asosiy kapital (fondlar) rentabelligi – bu asosiy fondlar va boshqa oborotdan tashqari aktivlarning foydaliligi. U quyidagicha aniqlanadi:

$$R_{ak} = \text{sof foyda} / \text{ko'p muddatli aktivlarning qiymati}$$

5. Aylanma kapitalning rentabelligi – bu aylanma kapitalning foydaliligi, natijaliligi. U har bir so'mli aylanma kapitaldan qanchalik foyda olish mumkinligini ko'rsatadi. Uni quyidagi formula asosida aniqlash mumkin:

$$Ra = \text{sof foyda} / \text{aylanma kapitalning o'rtacha qiymati}$$

6. Qarzga olingan kapitalning rentabelligi – bu qarzga olingan kapitalning foydaliligi, unumliligi. U quyidagicha aniqlanadi:

$$R_q = \text{sof foyda} / \text{qarzga olingan kapitalning o'rtacha qiymati}$$

Bu koeffitsient har bir so'mli qarzga olingan kapital qancha foyda keltirganligini ifodalaydi.

7. Real asosiy kapitalning rentabelligi uning foydaliligini ifodalaydi va har bir so'mli real asosiy kapital qancha so'm foyda keltirganligini ko'rsatadi. U quyidagi formula asosida aniqlanadi:

$$R_{rk} = \text{sof foyda} / \text{real asosiy kapital}$$

8. Investirlangan kapital rentabelligi – bu investitsiya mablag'larining natijaliligi, foydaliligi. Bu ko'rsatkich investitsiya tufayli olingan mablag'larning qanchalik samara berishini ifodalaydi va quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$R_{ik} = (\text{solisiz foyda} + \text{to'langan foizlar so'mmasi}) / (\text{xususiy kapital} + \text{uzoq muddatli qarzli kapital})$$

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

harajatlarni kamaytirishga, ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini oshirishga qaratilgan tadbirlarni amalga oshirishlari zarur.

9.6. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

Mehnat unumdorligini oshirish, xomashyo va material, yoqilg'i va elektroenergetika harajatlarini kamaytirish, xizmat ko'rsatish va boshqarish sarflarini qisqartirish, ishlab chiqarishdan tashqari, harajatlarni tejash sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirishning eng muhim manbalari hisoblanadi.

Mehnat unumdorligini oshirish uchun yangi texnika, texnologiya jarayonlarini va ishlab chiqarishni o'stirish yoki tashkil etishning ilg'or usullarini joriy qilish orqali har bir mehnatchi tomonidan tayyorlanayotgan mahsulotni ko'paytirish kerak bo'ladi. Bu holda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan ish haqi qisqaradi, ammo ishchining umumiy ish haqi esa ortib boradi. Mehnat unumdorligi ish haqiga nisbatan jadal o'sgandagina tannarx pasayadi.

Mehnat unumdorligining o'sish mohiyati shundan iboratki, bunda mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan jonli mehnat ulushi kamayadi, ilgari sarflangan mehnatning ulushi esa ortadi, biroq mahsulot birligi uchun ketadigan mehnat sarfi qisqaradi.

Material, yoqilg'i va elektr energiya harajatlarini 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 harajatlarni 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.

Unumsiz harajatlarni (jarima to'lash, penya va hokazolar) tugatish mahsulot tannarxini pasaytirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Texnika taraqqiyoti ishlab chiqarishni tashkil etishning ijtimoiy shakllarini takomillashtirishning, ishlab chiqarishni ratsional joylashtirish, ishlab chiqarish va mehnatni korxonaning ichida uyushtirishni yaxshilash mahsulot tannarxini pasaytirishning ta'minlovchi omillari bo'lib hisoblanadi. Masalan, texnika taraqqiyoti mahsulot tannarxini pasaytirishning barcha manbalariga ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishni elektrlashtirish va elektronizatsiyalash hamda kompleks avtomatlashtirish, ximiyalash mahsulot tayyorlash uchun sarflanadigan solishtirma harajatlarni kamaytiradi.

Har bir korxonada mahsulot tannarxini pasaytirish darajasini hisoblash uchun eng avvalo undagi rezervlarni, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni aniqlash kerak. Ular ko'zga tashlanadigan, yuzaki, juda murakkab, ko'z ilg'amaydigan bo'lishi mumkin. Faqat chuqur, har taraflama iqtisodiy-texnik tahlildan keyin ularni aniqlash, topish mumkin bo'ladi.

Rezervlar har xil belgilarga qarab guruhlariga ajratilishi mumkin. Ular eng avvalo to'planish joyiga qarab ichki ishlab chiqarish va tashqi rezervlarga ajraladi.

Tashqi rezervlarga tarmoqlar bo'yicha rezervlar, regional (hududiy) va tabiiy-ekologik rezervlar kiradi.

Rezervlar safarbar etilishi muddati bo'yicha joriy va istiqbolli rezervlarga ajraladi.

Rezervlarni ishlab chiqarish jarayonlarining elementlari bo'yicha ham guruhlariga bo'lish mumkin. Bunday rezervlarga mehnat, moddiy va asosiy fondlardan foydalanish rezervlari kiradi.

Korxona yoki tarmoq faoliyatini tahlil etish uchun rezervlarni ikkiga bo'lib ko'rish mumkin:

- tashkiliy-texnikaviy rezervlar;
- ijtimoiy-iqtisodiy rezervlar.

Mahsulot tannarxini rejalashtirish mehnat, moddiy va moliyaviy mablag'lardan oqilona foydalanish asosida ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishga qaratilgandir. Tannarx rejasi quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

1. Mahsulot tannarxini pasaytirish rejasi;
2. Mahsulot tannarxini kalʼkulyatsiya etish;
3. Ishlab chiqarish harajatlari smetasi;
4. Tovar va sotiladigan mahsulot tannarxining hisobi.

Tannarx rejasi, 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 yetkaziladi.

Mahsulot tannarxi va uni pasaytirish topshiriqlari davlat va korxona rejasida yuqoridan belgilanmaydigan, aksincha, korxonalarning o'zida hisob qilinadigan ko'rsatkich hisoblanadi. SHunga qaramay, mahsulot tannarxi sanoat 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.

Nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish harajatlari deb nimaga aytiladi?
2. Harajatlar qanday turkumlanadi?
3. Sotish rentabelligi nima?
4. Tannarxning tarkibi, strukturasi va uni pasaytirish yo'llari.
5. Foyda va uni maksimallashtirish masalalari.
6. Rentabellik va uni hisoblash usullari.

10- MODUL. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA TOVAR ISTE'MOLCHILARI VA TASHKILOT XIZMATLARI SERVISI

- 10.1. Servis xizmatining mohiyati va ko'rinishlari.
- 10.2. Servis xizmatining kriteriyalari
- 10.3. Tovar iste'molchilarining servis xizmati sifatini baholash.
- 10.4. O'zbekistonda iste'molchilar huquqlarini himoya qilish.

10.1. Servis xizmatining mohiyati va ko'rinishlari

Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishi – tayyorlovchi tashkilotning servis xizmat ko'rsatishini xizmati tomonidan bajariladigan ishlar yig'indisi bo'lib, uning maqsadi iste'mol tovarlaridan foydalanish natijasida iste'molchilarining ijtimoiy-iqtisodiy qoniqishi va huquqiy himoyalanganligini ta'minlashdir.

Servis xizmat ko'rsatishining asosiy ko'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 yetkazmalarining 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 yetkazib berish vaqtigacha iste'molchiga taklif etiladigan xizmatlar tanlovi.

3. Savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisi tovarning barcha hayotiylik davri davomida muvofiq sharoitlarda tovarning samarali amal qilishini ta'minlash uchun zarur bo'lgan taklif etilgan barcha xizmatlar yig'indisini o'z ichiga oladi. Savdodan keyingi xizmat ko'rsatish servisi tovar savdosigacha va undan keyin ham amalga oshiriladi va quyidagi asosiy chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi:

- Tovarni ishlab chiqish bosqichida uning iste'molchilariga savdodan keyingi xizmat ko'rsatishga talablarni aniqlash;
- Tovar sotilgandan keyin iste'molchiga taklif etiladigan xizmatlarni aniqlash;
- Tovarni yetkazib berish
- Tovarni yetkazib berish shartnomasini muhokama qilish jarayonida tovar iste'molchilariga savdodan keyingi xizmat ko'rsatish tartibini o'rnatish;
- Personalni texnik xizmat ko'rsatish va tovarni ta'mirlash bo'yicha, zaruriy xujjatlarni tayyorlash bo'yicha ishlarni yuritishga tayyorlash;
- Iste'molchilarni savdodan keyingi xizmat ko'rsatishni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ehtiyoq 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 zaruriy 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'rsatishi kriteriyalari

Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishining yuqorida ko'rib chiqilgan barcha ko'rinishlari uchun quyidagi kriteriyalar yagona hisoblanadi:

- A) nomenklatura va miqdor;
- B) sifat;
- V) vaqt;
- G) narx;
- D) servisni taqdim etish umidiligi.

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 kriteriyaning yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni qabul qilish zarur.

Tahlil va baholash uchun servis xizmat ko'rsatishining har bir ko'rinishi bo'yicha har qanday kriteriyaning besh hududga ajratish tavsiya etiladi:

- 1) yuqori chegaradan katta kriteriya (masalan, 3 yoki 5 foizli daraja);
- 2) yuqori darajadan past kriteriya;
- 3) mazkur kriteriyaning o'rtacha bozor ahamiyatiga teng kriteriya;
- 4) eng past darajadan katta kriteriya (o'rtacha bozor ahamiyati bilan past chegara orasida bo'ladi);
- 5) past chegaradan past kriteriya.

Xuddi shunga o'xshash quyidagi kriteriyalar bo'yicha ham servis xizmat ko'rsatishini tahlilini o'tkazish va baholash mumkin: “sifat” (tovar sifat darajasi bo'yicha qanchalik yoki bozor, yoki standart, yoki shartnoma va boshqalar talablarga javob bera oladi); yetkazmalar “vaqt”i yoki me'yoriy yoki boshqa xujjatlarga muvofiq boshqa xizmatlarni bajarish; “narx”, “servisni taklif etishning ishonchliligi” (vaqtda, miqdor va sifatda).

Bozor o'zgarishlarining mazkur bosqichida ko'pgina ko'rsatkichlarning va iste'molchilar servis xizmat ko'rsatishining hisob-kitobi yaxshi yo'lga qo'yilmagan. SHuning uchun ham sifatni boshqarish va iste'molchilarga servis xizmat ko'rsatishining samaradorligi qo'shimcha tadqiqotlarga va eksperimental tekshiruvlarga muhtoj.

10.3. Tovar iste'molchilarining servis xizmat ko'rsatishi sifatini baholash

Servis sifatini oshirish iste'molchilar talablarini faktik qondirishning va tovar savdosi yo'li bilan tashkilot strategiyasini amalga oshirish shartlaridan biri hisoblanadi.

Servis sifati ko'rsatkichlari tarkibini aniqlashni majmualar tarzida iste'molchi nuqtai nazaridan ularni navbatma-navbat ko'rib chiqqan holda amalga oshirish mumkin.

Takrorlaymiz, tovarlarning har bir guruhi servis va uning ahamiyatliligi sifatining o'z ko'rsatkichlariga ega. 10.2-rasmda tovar raqobatbardoshligi ko'rsatkichlari tizimining birinchi darajasi (bir raqam bilan) ko'rsatkichlari tavsirlangan. Pastda, ikki raqam bilan bir nuqta orqali - ikkinchi daraja ko'rsatkichlari, uchta raqam bilan – bu yerda atroflicha muhokama qilinmaydigan uchinchil daraja ko'rsatkichlari berilgan. Bozorning aniq tovarlari va shart-sharoitlari uchun ikkinchi daraja ko'rsatkichlarining nomlanishi bo'yicha uchinchil daraja ko'rsatkichlarini aniqlash juda oson. Masalan, 4.3-tovarning xujjatli rasmiylashtirilishi, 4.3.1 – birga yuritiladigan xujjatlarning to'liqligi ko'rsatkichi, 4.3.2 – axborotlarning ishonchliligi ko'rsatkichi, 4.3.3-xujjatlarni rasmiylashtirish sifati ko'rsatkichi.

Umumiy holatda aniq bozorda servis sifatining xususiy ko'rsatkichlariga quyidagilar kirishi mumkin: 1) tovar reklamsining sifati (ishonchlilik, vijdonlilik, etiklik) 2) iste'molchiga bepul texnik xizmat ko'rsatishning kafolatli muddati; 3) tovarni markalash va qadoqlash sifati; 4) tovarga yo'ldosh bo'ladigan xujjatlarni rasmiylashtirishning ishonchliligi va sifati, to'liqlik koeffitsienti; 5) savdo markasi va

savdo markazining imidji; 6) savdo markazida iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning sifati; 7) tovarni foydalanishga yoki iste'mol qilishga tayrlashning mehnat sig'imi; 8) xaridorga savdodan keyingi xizmat ko'rsatish sifati va tovarni utillashtirish.

To'siqlarni bartaraf etish (eliminirovatsiya) uslubini qo'llagan holda tovar sifati, uning narxi va oldingi darajada raqobatbardoshlikning tarkibiy qismi sifatida iste'molchit doirasidagi xarajatlari ko'rsatkichlarini o'zgarmas qilib qoldirgan holda savdo hajmining servis sifatining integral ko'rsatkichiga bog'liqligini aniqlash mumkin.

Aniq bozorda servis sifati ahamiyatliligiga ko'ra, tovar raqobatbardoshligi daraxtining birinchi darajasining to'rtinchi ko'rsatkichi hisoblanadi. Qolgan uch ko'rsatkichga quyidagilar tegishli bo'ladi: tovarning sifati yoki foydali samarasi, uning narxi, tovar xizmatining me'yoriy muddatida tovar ekspluatatsiyasi (foydalanish) doirasidagi xarajatlari. Tovar raqobatbardoshligi daraxti birinchi darajasining bu integral ko'rsatkichlarining ahamiyati, yuqorida aytilganidek, taxminan quyidagicha bo'lishi lozim: 4:3:2:1, ya'ni dastlab tovar sifatini oshirish lozim, keyin esa uning solishtirma narxini (foydali samara birligida) pasaytirish, servis sifatini oshirish, ekspluatatsion xarajatlarni pasaytirish lozim. Ob'ekt, texnologiya yoki uni tayyorlashni tashkil qilish konstruksiyasini takomillashtirish bo'yicha ko'pgina tashkiliy-texnik tadbirlar amaliyotida barcha to'rt ko'rsatkichga ta'sir o'tkaziladi.

Servis sifatining oldin sanab o'tilgan ko'rsatkichlari tovar hayotiylik tsiklining turli bosqichlarida shakllanadi va amalga oshiriladi. Masalan, tovar savdo markasi imidji starategik marketing bosqichida shakllantiriladi, ishlab chiqarish va muomala sohasida amalga oshiriladi.

Tovar iste'molchilari servisi sifatining integral ko'rsatkichlarini bashoratlash uchun quyidagilar zarur:

- 1) servis sifatining xususiy ko'rsatkichlari ro'yhatini aniqlash;
- 2) xususiy ko'rsatkichlarning ahamiyatliligi (rang) hisoblash;
- 3) o'xshash tovarlarni sotadigan asosiy raqobatchilarning servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining ahamiyat haqidagi axborotlarni yig'ish;
- 4) tovar kelajagi (strategiyasi) uchun servis sifatining maqbul ahamiyatini tanlash;
- 5) servis sifatining xususiy ko'rsatkichlarini amalga oshirishning ijroi va ijrochilik imkoniyatlarini muhokama qilish;
- 6) bo'lajak tovarning servis sifatini bashoratli hisobkitob qilish;
- 7) joriy qilishni amalga oshirish.

Tovar iste'molchilari servisi bahosining shartli misoli va dastlabki ma'lumotlar 10.1-jadvalda keltirilgan.

10.1-jadvalda keltirilgan ko'rsatkichlarni biz tovar iste'molchilari sifatining integral ko'rsatkichlarida quyidagi formula bo'yicha sintezlashtirdik:

$$K_{serv} = \sum_{i=1}^n a_i \times \Pi_i \rightarrow I, 0...1, 2, \quad (10.1)$$

Bu yerda $i = 1, 2, \dots, p$ – servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining miqdori (mazkur misolda $p = 8$); a_i – i – chi xususiy ko'rsatkichning ahamiyati, birlik ulushi; P – servis sifati xususiy ko'rsatkichlarining nisbiy ahamiyati.

Tovarning bo'lajak iste'molchilari servisi sifatini bashoratlash bosqichlari

1. Servis sifatining xususiy ko'rsatkichlari ro'yhatini aniqlash.
2. Xususiy ko'rsatkichlar ahamiyatliligining hisob-kitobi
3. raqobatchilarda servis sifati haqida axborotlarni yig'ish
4. Tovarning bo'lajak iste'molchilari servis sifati ko'rsatkichlarini maqbullashtirish
5. Tovarning bo'lajak iste'molchilari servis sifati ko'rsatkichlarini aprobatsiyalash

6. Tovarining bo'lajak iste'molchilari servis sifati bashoratini rasmiylashtirish
7. Tashkilot strategiyasida va rejalarda bashoratni joriy etish

Agar ko'rsatkichni oshirish zarur bo'lsa, unda

$$P_i = P_{\text{abs.org.i}} / P_{\text{abs.konk.i}} \quad (10.2)$$

Agar kamaytirilsa, (masalan, tovarni foydalanishga tayyorlashning mehnat sig'imi), unda

$$P_i = P_{\text{abs.konk.i}} / P_{\text{abs.org.}} \quad (10.3)$$

Bu yerda $P_{\text{abs.org. i}}$ tahlil etilayotgan ishlab chiqaruvchi tashkilotning tovari iste'molchilari servisi sifatining - i – inchi xususiy ko'rsatkichining mutlaq ahamiyati. Tovar raqobatbardoshligi ko'rsatkichi daraxtining uchinchi darajasi ko'rsatkichlarini sintezlashtirish asosida ekspert baholash uslubi bo'yicha aniqlanadi; $P_{\text{abs.konk.i}}$ – bu ham raqobatchiniki yoki strategik me'yor.

Hozirgi vaqtda tovar iste'molchilarining servis sifatiga alohida e'tibor berilmayapti. Mazkur masala bo'yicha soddalashtirilib ishlangan uslubiyot, bizga ma'lumki, yo'q. SHuning uchu ham servis sifatining xususiy va integral ko'rsatkichlarini va uning ahamiyatliligini aniqlash juda qiyin. Tovarlarining har bir guruhi bo'yicha servis sifati ko'rsatkichlarining o'z ro'yhati va o'z ahamiyatliligi bo'ladi.

10.1-jadval ma'lumotlari tahlili ko'rsatishicha, mazkur bozorda ustuvor bosh raqobatchi bo'lgan tashkilotda – tovar ishlab chiqaruvchida servis sifati ko'rsatkichlarining faqat ikkitasi, raqobatchi – iste'molchiga xizmat ko'rsatishning sifati va tovarni foydalanishga tayyorlashning mehnat sig'imiga qaraganda ancha yaxshi. Qolgan olti ko'rsatkich bo'yicha tashkilot ortda solgan. Umuman olganda, tovar iste'molchilari servis sifatining integral ko'rsatkichlari bo'yicha u ravobatchilardan ortda qolgan.

10.4. O'zbekistonda iste'molchilar huquqlarini himoya qilish

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan ijtimoiy-iqtisodiy tub o'zgarishlar jarayonida iste'molchilar huquqlarini himoya qilish bo'yicha milliy siyosatga alohida e'tibor qaratilmoqda. Prezidentimiz Islom Karimov rahnamoligida hayotga tatbiq etilayotgan iqtisodiy va huquqiy islohotlarning umumiy yo'nalishi, raqobatning rivojlanishiga muvofiq ravishda amalga oshirilayotgan ushbu siyosat mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy dasturida ko'zda tutilgan maqsadga erishish, ya'ni aholi hayot sifatini yaxshilashga xizmat qilmoqda.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida iste'molchilar huquqlarini himoya qilish qat'iy belgilangan. O'zbekiston iste'molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi tashkil etilgan.

Asosiy Qonunimizning 53-moddasida iste'molchilar huquqlari ustunligi printsipli o'z ifodasini topgan. Bundan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi) va iste'molchi manfaatlari bir-biriga zid kelganda, ustunlik iste'molchi tomonida bo'ladi. Boshqacha aytganda, iste'molchi har doim haq.

O'tgan yillar mobaynida mamlakatimizda iste'molchilar huquqlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishni kafolatlaydigan mustahkam qonunchilik bazasi shakllandi.

Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish "Iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish to'g'risida"gi, "Fuqarolarning murojaatlari to'g'risida"gi, "Fuqarolar sog'lig'ini saqlash to'g'risida"gi, "Oziq-ovqat mahsulotining sifati va xavfsizligi to'g'risida"gi, "Tovar belgilari, xizmat ko'rsatish belgilari va tovar kelib chiqqan joy nomlari to'g'risida"gi, "Mahsulotlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish to'g'risida"gi,

“Standartlashtirish to’g’risida”gi, “Metrologiya to’g’risida”gi va boshqa qonunlar bilan tartibga solinmoqda. Bundan tashqari, O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan tasdiqlangan tovarlarni sotish va xizmatlar ko’rsatish qoidalari ham iste’molchilar huquqlarini himoya qilishga qaratilgan. Bu qoidalar iste’molchilarning mahsulot ishlab chiqaruvchilar, sotuvchilar va turli xizmatlar ko’rsatadigan ijrochilar bilan keng ko’lamli o’zaro munosabatlarini o’z ichiga olgan.

Mamlakatimiz fuqarolari “Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to’g’risida”gi qonunga binoan tovar (ish, xizmat), ishlab chiqaruvchi (sotuvchi) haqida to’g’ri va to’liq ma’lumot olish, tovar, ish yoki xizmatni erkin tanlash hamda uning tegishli darajada sifatli bo’lishi, hayoti, sog’lig’i va mol-mulki uchun xavfli nuqsoni bo’lgan tovar (ish, xizmat), shuningdek, ishlab chiqaruvchi (ijrochi, sotuvchi)ning g’ayriqonuniy harakati (harakatsizligi) tufayli yetkazilgan moddiy ziyon, ma’naviy zararining to’liq hajmda qoplanishi, buzilgan huquqlari yoki qonun bilan muhofaza etiladigan manfaatlari himoya qilinishini so’rab sudga, boshqa vakolatli davlat organlariga murojaat etish, iste’molchilarning jamoat birlashmalarini tuzish huquqiga egadir.

O’zbekiston Respublikasining “Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to’g’risida”gi qonunining 23-moddasiga muvofiq, davlat iste’molchilarning tovar (ish, xizmat) sotib olishi va undan foydalanish chog’idagi huquqlari hamda qonun bilan qo’riqlanadigan manfaatlari himoya qilinishini kafolatlaydi. Iste’molchilarning huquqlari davlat tomonidan himoya qilinishini davlat hokimiyati va boshqaruvi organlari, shuningdek, sudlar ta’minlaydi.

Amaliyot shuni ko’rsatadiki, iste’mol munosabatlarida iste’molchi huquqiy jihatdan eng zaif tomon hisoblanadi. Iste’molchi o’z huquqlarini himoya qila olmaganda, ayrim muammolar yuzaga keladi. Bularning barchasi muayyan vakolatlarga ega davlat organlari, shuningdek, jamoat tuzilmalarining ishtirokisiz iste’molchilar huquqlarini himoya qilish, ayniqsa, bu boradagi huquqbuzarliklarning oldini olish kutilgan natijalarni bermasligidan dalolatdir.

Iste’molchi o’z huquqlari buzilgan taqdirda nima qilishi kerak? Avvalambor, huquqlar buzilgan hollarda zudlik bilan og’zaki yoki yozma ravishda korxonaning mansabdor shaxsiga e’tiroz bilan murojaat qilish lozim. Masalan, sektsiya, bo’lim mudiri, do’kon direktori, ta’mirlash ustaxonasi, xizmat ko’rsatuvchi korxona rahbariga. Ko’pincha iste’molchilar o’z huquqlarini qayta tiklashi uchun ushbu choralarning o’zi kifoya qiladi.

Iste’molchi huquqlari qayta tiklanmasa, u iste’molchilar huquqlarini himoya qilish to’g’risidagi qonunchilikka rioya etish ustidan davlat nazoratini amalga oshiradigan vakolatli davlat tuzilmalari, mahalliy hokimiyat organlari yoki bevosita sudga murojaat qilish huquqiga ega. Bundan tashqari, iste’molchi o’z huquqlarini qayta tiklanishini so’rab, Iste’molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasiga ham murojaat qilishi mumkin.

Ma’lumki, istiqlol yillarida mamlakatimizda iste’molchilik harakati keng ommalashdi. Iste’molchilar huquqlarini himoya qilish masalasida zarur bilimga ega bo’lish – bu davr talabi. Biz har kuni uyimiz, oilamiz uchun xaridlar qilamiz, turli xizmatlardan foydalanamiz. SHuning uchun har birimizni “Iste’molchilarning huquqlarini himoya qilish to’g’risida”gi qonunda huquqlari mustahkamlangan iste’molchilar toifasiga kiritish mumkin.

Iste’molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2002 yil 28 noyabrda qabul qilingan

“Iste’molchilar huquqlarini himoya qilishda jamoatchilik ishtirokini kengaytirish chora-tadbirlari to’g’risida”gi qaroriga muvofiq tashkil etildi. Aholi o’rtasida iste’molchilar huquqlarini himoya qilish to’g’risidagi amaldagi qonun hujjatlarini keng targ’ib qilish, iste’molchilar huquqlari va manfaatlarini himoya qilish chora-tadbirlarini amalga oshirish, ichki bozorda sotilayotgan iste’mol tovarlarining zarur darajadagi sifatini va xavfsizligini, iste’molchilar huquqlarini himoya qilish to’g’risidagi qonun hujjatlarining boshqa talablarini ta’minlash monitoringlarini o’tkazish, aholining iste’mol madaniyatini oshirishga doir ma’rifiy ishlarni olib borish, iste’molchilar huquqlarini himoya qilishning ta’sirchan mexanizmlarini yaratishda davlat boshqaruvi, fuqarolarning o’zini o’zi boshqarish organlari, nazorat qiluvchi organlar bilan birgalikda ish olib borish va o’zaro hamkorlik qilish uning asosiy vazifalari hisoblanadi.

Bugun federatsiya tarkibida iste’molchilar huquqlarini himoya qilish bo’yicha 14 hududiy birlashma, 195 tuman (shahar) jamiyatlari, mahallalar, korxonalar va tashkilotlarda joylashgan 9199 tayanch punkti faoliyat ko’rsatmoqda.

Federatsiya huzurida kommunal xizmatlar sohasida faoliyat olib borayotgan “Loyihalashtirish, ekspertiza va baholash” sho’ba korxonasi tashkil etilgan bo’lib, bu federatsiya faoliyatining ustuvor yo’nalishlaridan biri hisoblanadi.

O’zbekiston iste’molchilar huquqlarini himoya qilish jamiyatlari federatsiyasi, uning hududiy birlashmalari, tuman (shahar) jamiyatlari iste’molchilar huquqlarini himoya qilish to’g’risida qonunchilik talablariga rioya etilishini muntazam o’rganmoqda va nazorat qilmoqda. 2012 yilning 9 oyida mamlakatimiz hududlarida davolash-profilaktika, maktabgacha bolalar muassasalarida ko’rsatilgan transport, kommunal hamda tibbiyot xizmatlari sifati o’rganib chiqildi va tahlil etildi.

Federatsiya va uning hududiy organlari olingan natijalarga muvofiq tegishli vazirliklar, idoralar va tashkilotlar ishtirokida seminarlar hamda davra suhbatlarini o’tkazdi, mavjud kamchiliklarni bartaraf etish yuzasidan tavsiyalar ishlab chiqdi. O’rganish natijalari bo’yicha umumlashtirilgan axborot tegishli tavsiyalar bilan birgalikda O’zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, vakolatli vazirliklar yoki idoralarga taqdim etilmoqda.

Nazorat savollari

1. Tovarining hayotiylik davrida uning iste’molchilariga servis xizmat ko’rsatishning o’rnini tasvirlab bering.
2. “Tovar iste’molchilari servis sifati” tushunchasi mohiyatini ochib bering.
3. Tovar iste’molchilarining servis xizmat ko’rsatishi ko’rinishlarini sanab bering.
4. Ishlab chiqarish yo’nalishidagi xizmatlar ko’rsatish servisining mohiyatini yoritib bering.
5. Tovar iste’molchilarining savdodan keyingi xizmat ko’rsatish servisining asosiy chora-tadbirlarini sanab bering.
6. Iste’molchilarga axborot xizmat ko’rsatishi servisining vazifalari nimalardan iborat?
7. Tovar iste’molchilariga servis xizmat ko’rsatishining sifati qaysi kriteriyalar bilan baholanadi?
8. Nima uchun servis ishonchliligini uning sifati kriteriyalari tarkibiga kiritish lozim.
9. Iste’molchilarga servis xizmat ko’rsatishning kriteriyalarini baholash qanday hududlar (yo’laklar) bo’yicha amalga oshiriladi?

10. Iste'molchilarga xizmat ko'rsatishning sifati qanday xususiy ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi?

11-MAVZU. ISHLAB CHIQARISH KORXONALARIDA JAMOANI SHAKLLANTIRISH ASOSLARI VA MEHNAT JARAYONLARINI TASHKIL ETISH

11.1. Xodimlarni rejalashtirish.

11.2. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlari

11.3. Rahbarga qo'yiladigan talablar

11.4. Rahbar uslubini tanlash

11.5. Personalni boshqarish tamoyillari.

11.6. Personalni boshqarish uslublari.

11.7. Mehnat jarayonlarini tashkil etish

Tayanch iboralar: xodim, jamoa, personal, rejalashtirish, rahbarga talablar, rahbar uslubi, inson resurslari, mehnat jarayoni

11.1. Xodimlarni rejalashtirish

“Xodim” iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, meditsina xodimi, ilmiy xodim va h.k.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv mavjud:

- *inson resurslarini boshqarish;*
- *xodimlarni boshqarish.*

“Inson resurslarini boshqarish” - tushunchasi boshqarishning strategik jihatlari, shuningdek, sotsial rivojlanish masalalarini o'z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi esa ko'proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi.⁷ Agar birinchi yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (39-jadval).

Iboralarning turlicha ma'no kasb etishi faoliyat turlari va yo'nalishi bilan bog'liq. CHunonchi, “xodim” iborasi ko'p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo'lgan) korxonalarga, “inson resurslari” iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo'lgan yirik korxonalarga nisbatan qo'llaniladi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- *mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;*
- *tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;*
- *shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.*

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. SHu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur

⁷ J.Coyle-Shapiro, K.Hoque, I.Kesslerларнинг “Human resource management”.12 th edition. 2013 by Pearson Education, Inc.p. 61.

mas'uliyat bilan yondoshilmasa, ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

11.2. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlar

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.

Sog'lom jamoaning muhim jihati – maqsadlarning aniqligidir. Har bir kishi qanday natijalarga intilish kerakligini his qilishi, jamoa maqsadini aniq tushunishi va farqlay olishi lozim. Ana shundagina kishilar shaxsiy va jamoa manfaatlari o'rtasidagi kompromissni qidira boshlaydilar, bunda ular o'z ehtiyojlarini qondirgan holda jamoa ishiga ham o'z hissalarini qo'shadilar. Jamoaning maqsadlari, odatda, birgalikda aniqlanadi va vaziyatga muvofiq holda tuzatiladi.

Jamoaning natijaviyligiga axloqning ma'lum bir me'yorlari va standartlarini bajarish ham ta'sir ko'rsatadi, ularga rostgo'ylik, kompetentlik, kasbiy malaka, etik me'yorlar va boshqalarni kiritish mumkin. Me'yor va standartlarning bunday turlariga amal qilish va uni boshqarishni jamoa amalga oshiradi. SHu bilan bir qatorda norasmiy aloqalarni – tantanali kechki taomlar va tushliklar, tabiat qo'ynidagi sayrlar va boshqalarni ham kiritish mumkin.

Prezidentimiz I.A.Karimov o'z asarlarida zamonaviy rahbarni quyidagicha ta'riflaganlar: “Rahbar ertangi kunimizni bir qadam emas, ikki qadam uzoqroq ko'rishi lozim. Rahbarga xos ikkinchi fazilat shuki, o'zini o'ylamasdan, avvalambor, o'ziga ishongan xalqning dardu g'amini, uning taqdiri, ertangi kunini o'ylab yashashi lozim. Uchinchi fikr shuki, sinovdan o'tgan odamlarni rahbar qilib saylash zarur. Sinovdan o'tish degani – o'z xalqini yangi hayot yo'liga olib chiqadigan, o'zining aql-zakovati, qat'iyati, azmu shijoatini to'la safarbar etish, og'ir va keskin vaziyatlar yetti marta o'lchab, bir marta kesish degani”⁸.

Ma'lumki, har qanday boshqaruv tizimining omilkorligi ushbu jamoada yuz beradigan noxush, kutilmagan voqealarning oldi olinganligi bilan belgilanadi. Guruhbozlik, fisqu fasod va boshqa noxush yumushlar bilan shug'ullanuvchi kishilarning paydo bo'lishi jamoa uchun qimmatga tushadi. SHuning uchun ham Amir Temir o'z tuzuklarida shunday deb yozib qoldirgan: «Qaysi vazir g'iybat gaplarni aytsa, uydirma

⁸ I.A. Karimov Ona yurtimiz baxtu iqboli va buyuk kelajagi yo'lida xizmat qilish – eng oliy saodatdur.- Toshkent: “O'zbekiston” NMIU, 2015,208-209-betlar

gaplarga quloq solsa, jabr-zulm qilsa, o'ziga yoqmagan kishilarni yo'qotish payiga tushsa, uni vazirlikdan tushirish lozim».

Odatda, jamoada paydo bo'lgan noxushliklarni bartaraf qilishdan ularning oldini olish ancha oson kechadi. SHunday ekan, jamoada axloqiy noxushliklarning, ruhiy muhit buzilishining doimo oldini olib bormoq zarur.

SHaxs manfaati deb jamoani, jamoa manfaati deb shaxsni unutmaslik kerak. CHunki ko'plab ishlab chiqarish korxona va tashkilotlarda birgina shaxs korxonani yurita olmaydi. Ammo butun jamoa deb shaxs va uning manfaatini, shaxsiy xususiyat va imkoniyatlarini unutmaslik zarurdir. Bu o'rinda korxona manfaatini yoki shaxs manfaatini ro'kach qilib, rahbariyat tomonidan tashkil qilingan «demokratiya» o'yinlari na jamoaning jipslashuviga va na alohida shaxsning ruhiy quvonch yoki azobini oqlay olmaydi. Jamoani boshqarish, rahbarlik san'ati ham ayni mana shu muammoni hal qilishdan boshlanib, yaxshi hal qilinmagan paytdan e'tiboran esa tamom bo'ladi.

Rahbarga qo'yiladigan talablar

TSex 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 kar'erasining 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: gorizontaal (funksional) va boshqaruv ierarxiyasining darajalari bo'yicha vertikal (yuqori, o'rta va quyi).

Zamanoviy 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.

Uchinchidan, ichki va tashqi munozaralarni muvaffaqiyatli bartaraf eta oladigan hamkorlar va hokimiyat bilan shartnomalarni belgilaydigan diplomatdir.

To'rtinchidan, bu yuqori ma'naviy sifatlarga ega bo'lgan, jamoani yaratishga qodir bo'lgan va uni zaruriy yo'nalishga yo'naltira oladigan tarbiyachidir.

Beshinchidan, bu zamonaviy sharoitlarda fanning rolini tushuna oladigan, u yoki bu kashfiyotni, ratsionalizatorlik takliflari va nau-xauni ishlab chiqarishga kechiktirmay joriy eta oladigan innovatordir.

Oltinchidan, bu keng bilim va qobiliyatlarga, madaniyatning yuqori darajasiga, rostgo'ylikka, qat'iy xarakterga va shu bilan bir vaqtda mulohazakorlikka, barcha munosabatlarda namuna bo'lish qobiliyatiga ega bo'lgan oddiy kishidir.

11.4. Rahbar uslubini tanlash

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 lahza” ning o’ziga xosligi va boshqa omillar.

Usul deganda, rahbarning qo’l ostidagilarga munosbati bo’yicha shunday ahloqiy 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’ekti sifatidagi munosbati muhokama qilinadi;

2) “kutilayotgan afzalliklar” shkalasi, bunda rahbarning qo’l ostidagilarga boshqaruv ob’ekti sifatidagi munosabati aks etadi.

11.5. Personalni boshqarish tamoyillari

Har qanday ob’ektni boshqarish (menejment) tizimida yuzaga keladigan barcha muammolar kishilar tomonidan hal qilinadi. Rahbar (menejer) boshqaruv sub’ekti sifatida vaziyatni tahlil qila olishi, strategiyani bashoratlay olishi va uni amalga oshirish bo’yicha tezkor boshqaruvni tashkil qilishi lozim. Ijrochi esa, boshqaruv ob’ekti 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’ektga va sub’ektga 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.

Quyi bo’g’in menejeri (masalan, tsex ustasi, ilmiy-tadqiqot bo’limi mudiri) yuqori bo’g’in menejeri bilan qiyoslaganda (tashkilot, korxona rahbari) o’z funktsiyalarini soddaroq bajaradi, ijrochi (III toifa konstruktori, ishchi) – yana ham sodda.

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.

Rahbar bu holatda boshqaruv ob’ekti sifatida hisob, nazorat va qarorlarning amalga oshirilishining motivatsiyasini yuritadi. Jarayonlarni tashkil etish, koordinatsiyalash va tezkor boshqarish rahbar, ijrochi va qshimcha ishchilar tomonidan birgalikda amalga oshiriladi. Bunda rejalarning sifati va oxirigi natija uchun mas’uliyatni rahbar o’z zimmasiga oladi (direktorlar kengashi).

Ijrochining boshqaruv ob’ekti sifatidagi ishlari tamoyillariga quyidagilar kiradi:

- Ijrochilik (aniq muddatda, sifati va xarajatlar rejaga muvofiq);
- Texnologiyalarni takomillashtirishda, mehnatni tashkil qilishda, uning sifatini oshirishda, xarajatlarni kamaytirishda, ishdagi nozik jihatlarni topish va bartaraf etishda tashabbuskorlik (rahbar bilan birgalikda);
- Me’yoriy hayot tarzini yuritish, rostgo’ylik, intizomlilik.
- Xizmat pog’onalaridan harakatlanishga, oliy talablarni qondirishga, shaxsni garmonik rivojlantirishga intilish.

11.6. Personalni boshqarish uslublari

Boshqaruv uslubi – boshqaruv sub'ekting uning ob'ektiga boshqaruv tizimining strategik va taktik maqsadlarini amaliy tarzda amalga oshirish bo'yicha ta'sir etish uslubidir. Boshqaruv tizimi boshqaruvning ilmiy yondashuvlari, funktsiya va uslublari, maqsadli, ta'minlovchi, boshqariladigan va boshqaradigan tizimchalari yig'indisini o'z ichiga oladi. Boshqaruv tizimining maqsadi tashqi va ichki bozorda tashkilot va boshqalar chiqaradigan mahsulotlar (xizmatlar) raqobatbardoshligiga erishishdan iborat.

Oxirigi maqsadga erishish uchun boshqaruv sub'ekti sifatning bir xil yuqori darajasiga ega bo'lgan boshqaruvning strategik tahlildan boshlab tartibga solish bilan tugallanadigan barcha funktsiyalarini bajarishi lozim. Bu funktsiyalar ilmiy yondashuvlarni qo'llash va mazkur vaziyat uchun juda mos keladigan boshqaruv uslublariidan foydalanilgan holda bajarilishi lozim.

Hozirgi vaqtda ilmiy adabiyotlarda amaliyotda boshqaruv uslublarning uch guruhi ifodalanadi va qo'llaniladi: ma'muriy (tashkiliy yoki tashkiliy-buyruq), iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik. Boshqaruv uslublarning bu guruhlari, avvalo, bir-birini to'ldiruvchi sifatida muhokama qilinadi. SHu bilan birga boshqaruv uslublarning umumiy qabul qilingan tasnifi ularning mohiyatini to'liq aks ettirmaydi. Masalan, har qanday me'yoriy akt boshqaruv ma'muriy uslublarning atributi sifatida ma'muriy-huquqiy masalalardan tashqari ijtimoiy-iqtisodiy masalalarni ham hal qiladi, me'yoriy aktlarni amalga oshirish esa psixologiya sohasidagi bilimlardan foydalanishni talab etadi. Yoki iqtisodiy boshqaruv natijalarini ijtimoiy ajratib muhokama qilish va aksincha ijtimoiyni iqtisodiy va huquqiy masalalardan ajratib muhokama qilish to'g'ri emas.

Boshqaruv uslublari tasnifi asosida boshqa belgini – boshqaruv ob'ekting unga sub'ekting ta'siri bilan bog'liq holdagi erkinligi darajasini kuzatish mumkin. Individuum – boshqaruv ob'ekti sifatida quyidagi erkinlik darajalariga ega bo'lishi mumkin:

A) cheklangan erkinlik – bunda boshqaruv sub'ekti tobe ob'ektni reja yoki topshiriqlarni bajarishga majbur qiladi;

B) motivatsiyalashgan erkinlik – bunda boshqaruv sub'ekti boshqaruv ob'ektni reja va topshiriqlarni bajarishga undaydigan asoslangan motivlarni topishi lozim;

V) erkinlikning yuqori darajasi – bunda boshqaruv sub'ekti psixotexnologiyalardan foydalangan holda nisbatan mustaqil boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish uslubini shakllantirishi lozim, bunda u eng asosiy vazifa sifatida boshqariladigan shaxsning psixologik chizgisini va uning rivojlanish tendentsiyalarini o'rganishi lozim. Boshqaruv ob'ekti uchun bunday holatlarda birlamchi jismoniy ehtiyojlarni qondirish ustuvor hisoblanmaydi, uning uchun oliy ehtiyojlarni qondirish juda muhim (o'z-o'zini namoyon qilish, o'zi amalga oshirish).

Ob'ekt erkinligining ko'rib chiqilgan darajalaridan kelib chiqqa holda boshqaruv uslublarni quyidagi uch guruhga ajratish maqsadga muvofiq: majburlash uslublari, undash uslublari, ishontirish uslublari. Bu uslublarning qiyosiy xarakteristikasi 11.3. jadvalda keltirilgan.

Boshqaruv uslublarning jadvalda keltirilgan xarakteristikasi uslublarning aniq guruhi bo'yicha aniq belgining ustuvorliklari yoki ega bo'lishni aks ettiradigan, yiriklashtirilgan hisoblanadi. Berilgan jadvaldagi yangilik muammoga tizimli yondashuvdan iborat.

11.7. Mehnat jarayonlarini tashkil qilish

«Tashkil etish» tushunchasi frantsuzcha organisation, lotincha organizo – «tartibga keltiraman» soʻzidan kelib chiqqan. Uning mazmuni yaxlit bir butunlik ichida oʻzaro aloqalarning yueaga kelishi hamda takomillashishiga olib keladigan jarayon yoki xarakatlar jamlamasini anglatadi. Tashkil etish deganda birgalikda amalga oshiruvchi muayyan qoida va tamoyillar asosida, biror aniq maqsad sari xarakat qiluvchi odamlarning birlashgan faoliyati tushuniladi. SHunga koʻra funktsional nuqtai nazardan, tashkil etish – ichki tartiblar oʻrnatish va takomillashtirish jarayonini bildiradi.

Mehnat faoliyati deganda insonning biror mehnat turi bilan band boʻlishi tushuniladi. Bunga ilmiy va pedagogik faoliyat, ishlab chiqarish va boshqaruv faoliyati, tadbirkorlik va tijorat faoliyati va boshqalar misol boʻlishi mumkin. Keng mazmundagi «faoliyat» tushunchasini mehnatga nisbatan tatbiq etilganda u ana shu mehnat predmetiga taʼsir koʻrsatish faolligi darajasini va bunda sarflanadigan aqliy intellektual kuch-gʻayrat darajasini aks ettiradi. «Mehnat faoliyati» tushunchasini bunday talqin qilish ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy vazifalarni hal qilishga har tamonlama, faol yondashish (aʼnanaviy amaliyotga nisbatan), undan yanada kengroq foydalanish imkonini beradi.

Mehnat faoliyati insonning hal qilinadigan vazifalar va bajariladigan ishlari yigʻindisidan tashkil topadi.

Mehnat faoliyatini tashkil etish, bir tomondan, uning asoslarini (huquqiy, maʼnaviy-psixologik, iqtisodiy, ijtimoiy) yuzaga kelishi, ikkinchi tomondan, mehnat faoliyati mexanizmi shakllantirilishini taqazo etadi.

1) Huquqiy asoslar – ishlab chiqarish munosabatlaridagi mehnat faoliyatini tashkil etishga xizmat qiladigan huquqiy mezonlar (fuqarolik, maʼmuriy, egalik huquqlari, korxona ishlab chiqarishi bilan bogʻliq huquqiy hujjatlar).

2) Maʼnaviy - psixologik asoslar – bu, mehnat faoliyatini tashkil qilishda, ishlab chiqarish munosabatlarida tomonlar oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlar va ularning shakllanish jarayoni bilan yuzaga keladi (bunda yollanma ishlovchilar oʻrtasidagi oʻzaro munosabat, rahbar yoki korxona egasi bilan yollanma ishlovchi oʻrtasidagi munosabat yoki jamoa oʻrtasidagi oʻzaro munosabatlar).

3) Iqtisodiy asoslar esa, mehnat faoliyatini tashkil qilishning asosini tashkil etadi. Bunda mehnat faoliyatini tashkil qilish mezonlari (yaʼni, shaxsning moddiy manfaatdorligi, bu yerda mehnat faoliyatidan qoniqish darajasi koʻzda tutiladi).

4) Ijtimoiy-psixologik asoslar. Mehnat faoliyatining mazmuni har bir bir jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhit, yaʼni jamoadagi har bir ishlovchining ruhiy kayfiyati, ishlovchilar orasidagi oʻzaro munosabatlar (bevosita va bilvosita) orqali shakllanadi.

Mehnat faoliyatining mazmuni har kandy korxonada (mulkchilik shakllarida qatʼi nazar) ijtimoiy-tashkiliy masalalar qay darajada hal etilganligiga ham bogʻliqdir. Mehnat faoliyatining holati jamoada yoʻlga qoʻyilgan ijtimoiy-tashkiliy munosabatlar bilan belgilanadi.

Mehnat jarayoni – insonning mehnat qurollari yordamida mehnat predmetiga taʼsirining yoki maʼlum bir tabiiy yoki sunʼiy sharoitlarda kelib chiqadigan moddiy yoki nomoddiy mahsulot chiqarish maqsadida inson tomonidan nazorat qilinadigan (boshqariladigan) mehnat qurollarining mehnat predmetiga taʼsirining uslublari va vositalarining yigʻindisidir. Mehnat jarayoni har qanday ishlab chiqarish, boshqaruv, ijodiy jarayonning tugallanuvchi bosqichi yoki akti hisoblanadi. Sanab oʻtilgan jarayonlarni yaxlit tarzda juda sinchiklab tashkil qilish mumkin, lekin ularning asosi – mehnat jarayoni yaxshi tashkil qilinmagan boʻlsa, har qanday tizim “chiqish” ida yomon natija boʻladi. SHuning uchun ham ishlab chiqarish, texnologik, boshqaruv va boshqa jarayonlarda ishlaydigan har qanday toifadagi menejerlar va mutaxassislar sifat, miqdor, resurslar va muddatlar boʻyicha proportsionallik tamoyiliga amal qilishlari lozim.

Qonunga muvofiq jarayonning past sifatililigi (quvvat, unumdorlik va boshqalar) umuman olganda bu ko'rsatkich yomonroq bo'lgan uning komponentlari (tizimchalar, bo'g'inlar, tsexlar, uchastkalar, brigada, ijrochi va boshqalar) bilan aniqlanadi. Masalan, eskadraning tezligi shu eskadraning sekinsuzadigan kemasining tezligi bilan aniqlanadi.

Nazorat savollari

- 1.Xodimlarni rejalashtirish bosqichi qanday amalga oshiriladi?
- 2.Rahbarga qanday talablar qo'yiladi?
- 3.Mehnat jamoalarini shakllantirishda nimalarga e'tibor berish lozim?
- 4.Mehnat jarayoni nima?
5. Personal miqdorini aniqlashga analitik-me'yoriy yondashuv mohiyatini ochib bering.

12- MODUL. ISHLAB CHIQUV KORXONALARIDA ISH HAQINI TASHKIL ETISH VA MEHNATGA HAQ TO'LASH TIZIMI

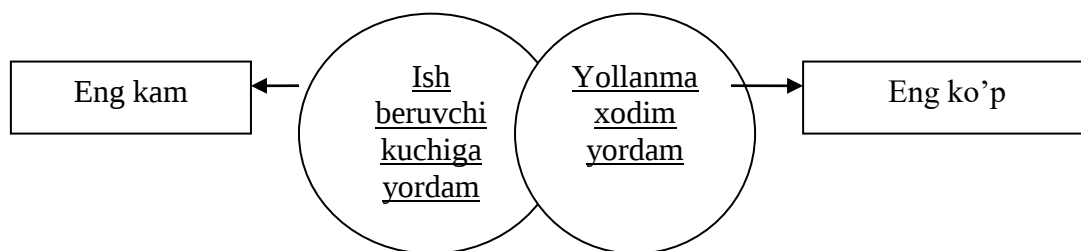
- 12.1. Ish haqining iqtisodiy tavsifi.
- 12.2. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funktsiyalari
- 12.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari.
- 12.4. Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar
- 12.5. Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

Tayanch iboralar: ish haqi, mehnatga haq to'lash turlari, tarif tizimi, me'yoriy hujjatlar, mehnat resurslari

12.1. Ish haqining iqtisodiy tavsifi.

Ish haqi kategoriyasi ish beruvchi hamda muayyan ishni bajarishga qodir ish kuchi egasi bo'lgan yollanma xodim o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlarni ifoda etishi ko'rsatilgan. CHunonchi, ishlab chiqarish omillari nazariyasiga muvofiq har bir mulk egasi iqtisodiy resurslardan foydalangani uchun foyda, renta va foiz shaklida manfaat ko'radi. Yollanma mehnatga nisbatan bunday manfaat-ish haqidir⁹.

Yaxshi ma'lumki, ish haqiga doir iqtisodiy nazariyalarning klassik, neoklassik hamda institutsionla yo'nalishlari mavjud. Klassik siyosiy iqtisodiyot vakillari A.Smit, D.Rikardo, D.S. Milb va boshqalar sh haqini ish fondi doirasida yashash minimumi bilan bog'liq tarzda talqin etadilar. Bunda yashash minimumi deyilganda mehnat xizmatining "tabiiy" baxosi – odam hayt kechirishi uchun zarur ish haqi darajasi anglanadi. Ya'ni ish haqi ishchi (uning oilasi, farzandlari bo'lishi hisobga olinmagan holda) ko'rishi kerak bo'lgan eng kam manfaatni ifodalaydi.



⁹ Олегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Бабинова Л.С. Экономика труда: Учебник:-М: "Альфа-пресс", 2007. – С. 548

12.1-rasm. Ish beruvchi va yollanma xodim nuqtai nazaridan ish haqining mohiyati

Zamonaviy iqtisodiyot fanida ish haqi mohiyati bo'yicha juda ko'p, turli ta'riflar mavjud bo'lsa-da, ular asosan to'rt ma'noni anglatadi:

- ish haqi – bu mehnat qiymati;
- ish haqi – bu ish kuchi qiymati;
- ish haqi – bu mehnat bahosi;
- ish haqi – bu ish kuchi bahosi.

So'ngga yillarda ish haqiga mehnat sub'ekti rivojlanishi nuqtai nazaridan yondashuvni ham kuzatish mumkin. Xususan, B.M. Genkin ish haqiga ish kuchining sifat jihatidan yangi xususiyatlari – mehnat salohiyati va inson kapitali bilan bog'liq tarzda ifodalaydi: “Ish haqi yoki umuman olganda korxona xodimlari daromadlari muayyan sharoitlarga ko'ra salohiyati ijrosi uchun ham sifatda bo'lishi mumkin”¹⁰.

Iqtisod fanlari doktori N.Q.Zokirova: “Nominal ish haqi – xodimlar o'z mehnatlariga uning miqdori va sifatiga qarab oladigan pul mablag'laridir”¹¹, deb hisoblaydi.

12.2. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funktsiyalari

Ish haqining qomusiy ta'rifi ham mavjud, ya'ni: “Ish haqi-mehnatga pul shaklida to'lanadigan haq; qiymatning o'zgargan shakli, ish kuchi (taqdim etilgan mehnat xizmatining) bahosi”¹².

Ish haqi ijtimoiy-iqtisodiy funktsiyalarga egadir. Ular quyidagilardan iboratdir (12.2-rasm):

1. Taqsimlovchi funktsiya. U xodimning yangidan hosil qilingan mahsulotdagi ulushini belgilashga xizmat qiladi. Mazkur funktsiyada iste'mol jamg'armasining yollanma xodimlari va ishlab chiqaruvchi vositalar egalari o'rtasida taqsimlanishi o'z ifodasini topadi.

2. Takror hosil qilish funktsiyasi. U ish kuchini ijtimoiy jihatdan me'yorl hisoblangan darajada iste'mol etish imkonini bergan holda takror hosil qilishni ta'minlashga qaratilgan. Ya'ni, A.Smit ko'rsatib o'tganidek: “Inson hamma vaqt o'z mehnati hisobiga turmush kechirish imkoniga ega bo'lishi, uning ish haqi kam deganda yashashi uchun yetarli miqdorda bo'lishi kerak. Aksariyat hollarda esa ish haqi miqdori bu darajadan yuqori bo'lishi lozim, aksincha u oilasini boqa olmaydi”¹³.

Umuman olganda, takror hosil qilish funktsiyasi boshqalarga nisbatan ustuvor hisoblanadi. Chunki xodimning asosiy ish joyidagi ish haqi o'zi va oilasi munosib turmush kechirishini ta'minlamasa, uning oldida qo'shimcha mablag' topish muammosi tug'iladi. Buning uchun ikkinchi, uchinchi joydan ish qidirish xodimning mehnat salohiyatini yemiradi, kasb malakasini pasaytiradi, mehnat va ishlab chiqarish intizomiga putur yetkazadi.

¹⁰ Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник. 3-е издание. –М.: Ме'yor, 2007 – S. 245,

¹¹ Inson huquqlari bo'yicha xalqaro shartnomalar. –T: “Adolat”, 2004. –B.115.

¹² Зокирова Н.К. Социально-трудовые отношения: международный и национальный аспекты. –Т.: «Фан». 2008. –С.125.

¹³ Смит А. Исследование о природе и причине богатства народов. –С.72.

3. Rag'batlantiruvchi funktsiya taqsimlash va takror hosil qilish funktsiyalariga bog'liq bo'lib, xodim mehnat motivatsiyasini kuchaytirish-ishda faollik, tashabbus ko'rsatish, mehnat unumdorligini oshirishga rag'batlantiradi. Ish haqi darajasini har bir xodimning mehnatda erishgan natijasiga qarab belgilash shu maqsadga xizmat qiladi.

Ish haqi miqdorining xodim mehnat unumdorligiga uzviy bog'liq bo'lmasligi ish haqi asosiga putur yetkazadi, uning rag'batlantiruvchi funktsiyasi samaradorligini kamaytiradi, inson tashabbuskorligi va g'ayrat – shijoatini bo'g'adi.

Xodim yuqori miqdorda ish haqi olish uchun o'z malakasini oshirishdan manfaatdor bo'lishi kerak. Ish beruvchi esa o'z korxonasida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot sifatini yaxshilash qobiliyatiga ega yuqori malakali xodimni ishga yollashdan manfaatdordir. SHuning uchun rag'batlantiruvchi funktsiya ish haqini tashkil etishning mehnat natijalariga uzviy bog'liq tizimlari orqali amal qiladi.

4. Ijtimoiy funktsiya ish haqi xodimlarni ijtimoiy sug'urtalash manbasi sifatida xodimni faqat mehnatga layoqatli davridagina emas, shuningdek pensiyadagi paytida ham tibbiy xizmatdan foydalana olish imkoniyatini yaratish kerak. Bu bozor munosabatlari sharoitida nihoyatda muhimdir. CHunki mulkchilikning turli shakllariga asoslangan iqtisodiyotda xodimni ijtimoiy jihatdan muhofaza qilishni ta'minlash birgina davlatning emas, ayni vaqtda ish beruvchilarning ham vazifasidir.

5. Harid talabini shakllantiruvchi funktsiya ish haqining harid talabiga ta'siri bilan ajralib turadi. Ish haqi darajasini tartibga solish bozorda tovarlar va xizmatlarga talab bilan taklifning oqilona nisbatini o'rnatish maqsadiga xizmat qiladi.

6. Tartibga solish funktsiyasi deyilganda mehnat resurslarining mintaqalar. Iqtisodiyot tarmoqlari, xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bo'yicha eng maqbul tarzda joylashtirilishi tushuniladi. Bunda ish haqi differentsiyalangan stavkalar o'rnatish orqali ish kuchiga talab va uning taklifi muvozanati tartibga solinadi. Ushbu funktsiyaning ta'siri natijasida mehnat resurslarini eng samarali ravishda mintaq va iqtisodiyot tarmoqlariga joylashtirish ta'minlanadi.

7. Maqom funktsiyasi ish haqining miqdori va xizmat lavozimi xodim maqomiga mos bo'lishiga asoslanadi. Mehnat maqomi xodimning ham vertikal, ham gorizontal bo'yicha boshqa xodimlarga nisbatan o'rnini belgilab beradi.

Maqom funktsiyasi, eng avvalo, xodilar uchun juda muhimdir. Ular bu funktsiyaga asoslangan holda ish beruvchidan kasb malakalari, xizmat lavozimlari bo'yicha iqtisodiyot boshqa tarmoqlardagi hamkasblariga belgilangan ish haqi darajasi o'rnatilishini asoslash imkoniyatiga ega bo'ladilar.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ish haqini tartibga solishning asosan uch tizimi qaror topgan:

1. Ish haqining davlat tomonidan tartibga solinishi. Bu qonunchilik, ma'muriy, ish haqi miqdori va to'lash tirtibini nazorat qilish yo'li, byudjet tashkilotlarida ish haqi miqdori va uni to'lashni tartibga solish orqali amalga oshiriladi.

2. Ish haqining jamoa-shartnoma asosida tashkil etilishi. Bu ijtimoiy shariklar-yllanma xodimlar, ish beruvchilar hamda ularning vakillari (kasaba uyushmalari, assotsiatsiya va hokazolar) o'rtasidagi o'zaro kelishuvga muvofiq tartibga solinadi.

3. Ish haqining korporativ, o'zini – o'zi (bozor tomonidan o'zini-o'zi) muvofiqlashtirish usullari asosida tashkil etish. Bu xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda ish haqini ish kuchi bozor bahosining o'zgarishi bilan bog'liq holda tartibga solish usulidir.

O'zbekiston Respublikasida mustaqillik yillarida ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor iqtisodiyotiga o'tishda ish haqini tashkil etishda bir necha bosqichlar bo'ldi.

Ish haqini tashkil etish negizida milliy iqtisodiyot tarmoqlarining rivojlanish darajasi ijtimoiy ishlab chiqarishning mulkchilik shakllari, davlatning mehnatga haq to'lashni tartibga solish siyosati va boshqa ko'pgina omillar yotadi. Ularni shartli ravishda bozor, omillari bozorga taaluqli bo'lmagan, tashqi va ichki omillarga ajratish mumkin (12.2 - rasm).

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyot tarmoqlaridagi xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda ish haqini tashkil etish quyidagi printsiplarga asoslanadi.

1. Ish haqi miqdori ish beruvchi bilan xodim o'rtasidagi kelishuvga binoan belgilanadi.

2. Ish haqi amaldagi qonun hujjatlari bilan belgilangan eng kam miqdordan oz bo'lishi mumkin emas va uning ko'p miqdori biron bir tarzda cheklanmaydi.

3. Ish haqi shakl va tizimlari, mukofotlar, qo'shimcha to'lovlar, ustamalar, rag'batlantirish tarzidagi to'lovlar jamoa shartnomalarida, shuningdek ish beruvchi tomonidan kasaba uyushmasi qo'mitasi yoki xodimlarning boshqa vakillik organi bilan kelishib qabul qilinadigan boshqa loqal hujjatlarda belgilanadi.

4. Ish haqi, qoida, tariqasida, pul shaklida to'lanadi. Ish haqini natura shaklida to'lash taqiqlanadi. O'zbekiston Respublikasi hukumati tomonidan belgilangan hollar bundan mustasnodir.

5. Byudjet hisobidan moliyalashtiriladigan muassasa va tashkilotlar, davlat korxonalari xodimlari mehnatiga haq to'lash shartlarining eng kam darajasi qonun hujjatlari bilan belgilanadi.

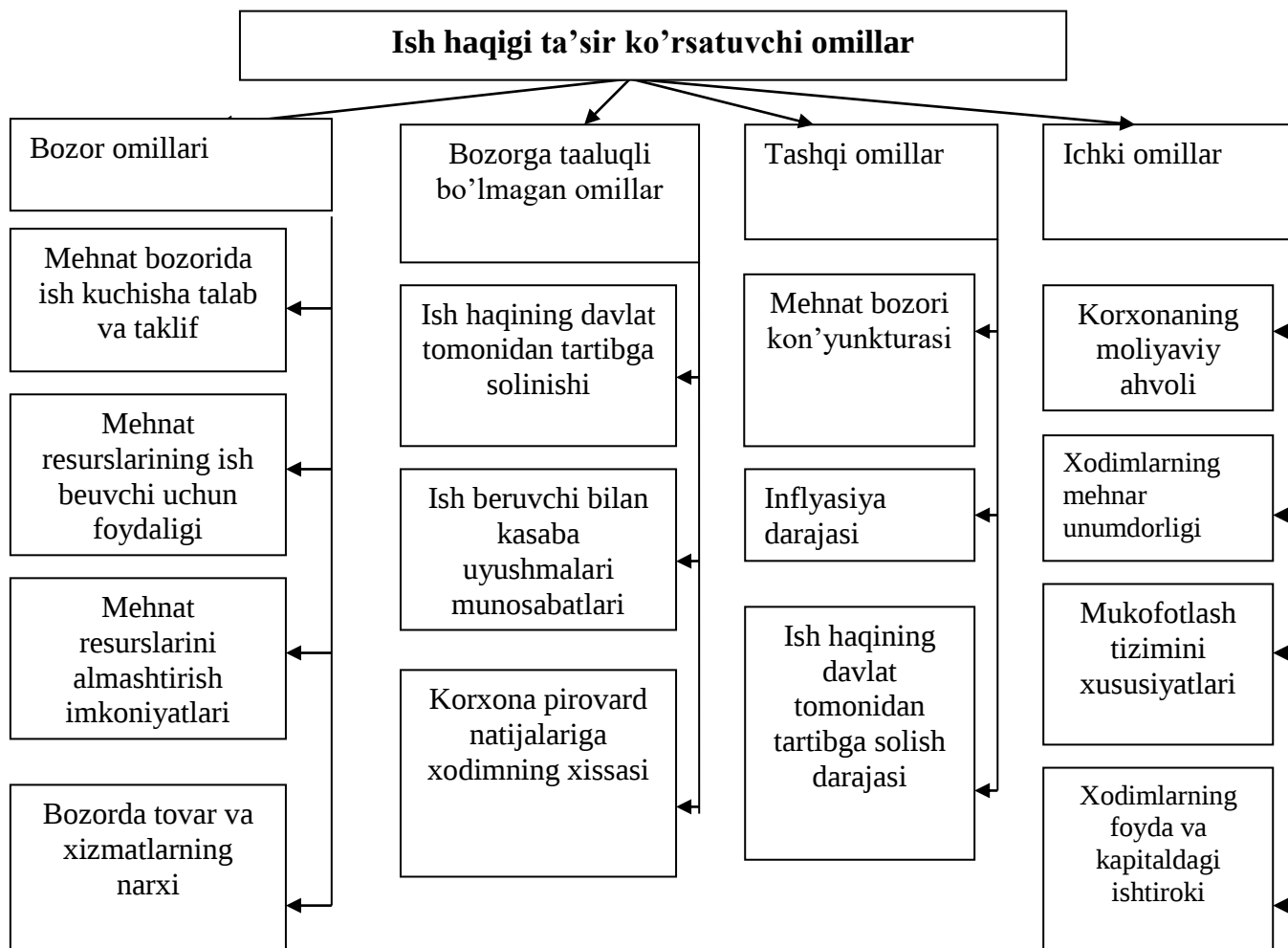
6. Tabiiy iqlim va turmush sharoitlari noqulay bo'lgan joylarda ish haqiga rayon koeffitsientlari va ustamalar belgilanadi. CHunonchi, O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksining 136-138-moddalarida mehnat sharoiti noqulay va o'ziga xos bo'lgan ishlarda band bo'lgan (shu jumladan, o'ta zararli va o'ta og'ir mehnat sharoitida), og'ir va noqulay tabiiy-iqlim sharoitlarda ish bajarayotgan xodimlarga O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilab qo'yiladigan tartibda pullik qo'shimcha ta'tillar berilishi ko'rsatilgan¹⁴.

Xodimlar va ish beruvchi o'rtasida tuziladigan *jamoa shartnomalarida* xususan:

- mehnatga haq to'lash shakli, tizimi, miqdori, pul mukofotlari, nafaqalar, kompensatsiyalar, qo'shimcha to'lovlar;

- narxlarning o'zgarib borishi, inflyatsiya darajasi, jamoa shartnomasi bilan belgilangan ko'rsatkichlarni bajarilishiga qarab mehnatga hak to'lashni tartibga solish mexanizmi;

¹⁴ O'zbekiston Respublikasining Mehnat Kodeksi // [http:// www.Lex.uz](http://www.Lex.uz)



12.2-rasm. Ish haqiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar

- ishni ta'lim bilan qo'shib olib boruvchi xodimlar uchun 98 imtiyozlar;
- ijtimoiy va majburiy tarzdagi tibbiy hamda ijtimoiy sug'urta;
- ish beruvchi tomonidan o'z xodimlarining shaxsiy jamg'arib boriladigan pensiya hisobvaraqlariga qo'shimcha badallar kiritish miqdorlari va muddatlari bo'yicha ish beruvchi va xodimlarning o'zaro majburiyatlari kiritilishi mumkin¹⁵.

Ish hatsining differentsiyalanshii ob'ektiv va sub'ektiv xususiyatlarga ega bo'ladi. Bu, jumladan, mulk egalariining moliyaviy ahvoli, xo'jalik. yurituvchi sub'ektlar topayotgan daromadlar, tarmok va mintaqaviy xususiyatlar hamda xodimlar bilimi, ixtisosligi, malakasi, tajribasi kabi juda ko'p omillarga bog'liqsir. Masalan, iqtisodiyotning bank-moliya, tabiiy resurslar (ayniqsa, neft-gaz), zamonaviy axborot texnologiyalari kabi sohalaridagi xodimlar, top-menejerlar, san'at va sport yulduzlari ish haqi o'rtacha ish haqi darajasidan keskin farq qiladi.

Ish haqi miqdori differentsiyalanishi oqilona darajada bo'lishi davlatning tartibga solish roliga bevosita bog'liqdir. Davlat ish haqi darajasini qonunchilik (eng kam ish haqi darajasini belgilash, aholini ijtimoiy himoya qilish), iqtisodiy (davlat byudjeti va mahalliy byudjetdan moliyalashtiriladgan korxona, tashkilot, muassasalar xodimlari ish haqi miqdorini belgilash, ustamalar, qo'shimcha va kompensatsiya to'lovlari, soliq tizimi

¹⁵ O'zbekiston Respubliasining Mehnat Kodeksi. 37, 47-49-modalar // [http:// www.Lex. Uz/quest/doc](http://www.Lex.Uz/quest/doc).

orqali), ma'muriy (mehnat qonunchiligiga rioya etilishini nazorat qilish), kelishuv (ish beruvchilar va yollanma xodimlar tashkilotlari bilan ijtimoiy sheriklik asosida) kabi usullar yordamida tartibga solish imkoniyatiga ega.

Mehnatga haq to'lash tizimlari - bu mehnatning miqdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi, intensivligi, shart-sharoitlariga) bog'lik ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir.

Mehnatga haq to'lash ishbay va vaqtbay tizimlaridan iboratdir (12.5-rasm).

Ish haqining ishbay tizimi vaqt birligi hisobiga bajarilgan ish miqdori yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan mehnatga haq to'lashga asoslangan. Mehnatga haq to'lashning ishbay usulini qo'llash uchun:

- * mehnatni me'yorlash;
- * mehnat sarfini hisobga olish;
- mehnat natijasini hisobga olish;
- mehnat unumdorligini aniqlash talab etiladi.

Mehnatga haq to'lashning *bilvosita ishbay shakli*, odatda, yordamchi ishlarni bajaruvchi xodimlar - chilangarlar, sozlovchilar, ta'mirlovchilar, usta yordamchilari va shu kabilarga ish haqi to'lashda qo'llaniladi. Bunda asosiy ishlab chiqarish xodimlari ish haqi fondining muayyan qismi bu yordamchi xodimlarga ajratiladi.

Ish haqining akkord shakli asosan qurilishlarda qo'llaniladi. Bunda bajariladigan ish hajmi uchun aniq ish haqi miqdori belgilab qo'yiladi. Ish haqining akkordli-mukofotli shaklidan belgilangan ish hajmini sifatli, muddatidan ilgari bajarganlik uchun mukofotlash ko'zda tutiladi.

Ish haqining *vatstbay-mukofotli shaklida*, xodimlarga korxona nizomi, jamoa shartnomalari yoki ish beruvchi tashabbusi bilan mehnat faoliyatidagi yuqori miqdor va sifat ko'rsatkichlari uchun mukofotlar beriladi.

12.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ish haqining tarif, tarifsiz va kompensatsiya modellari mavjud.

Ish haqi tashkil etishning tarif modeli quyidagilarga asoslangan:

a) meg'natni texnik me'yorlash. Bu muayyan ishni bajarishga (xizmat ko'rsatish) mehnat sarfini ob'ektiv baholash uchun texnik jihatdan asoslangan mehnat (vaqt, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, xodimlar soni) me'yorlari o'rnatish jarayoni bo'lib, ish haqini hisoblab chiqishda qo'llaniladi;

b) tarif tizimi. Bu turli toifadagi xodimlar tomonidan bajarilgan ish (ko'rsatilgan xizmat) da ob'ektiv mavjud bo'lgan farqlarni miqdor jihatdan belgilash uchun qo'llaniladigan me'yorlar jamlanmasidir.

Tarif tizimi quyidagi tarkibiy qismlardan iborat:

- tarif setkasi;
- tarif stavkalari (mansab maoshlari);
- tarif koeffitsientlari;
- tarif-malaka ma'lumotlari.

Tarif setkasi mehnat murakkabligiga qarab ish haqi miqdorini differentsiyalash vositasidir. Unda xodimlar turli toifalariga tarif koeffitsientlariga muvofiq ish haqlari nisbati aks etadi. Xodimlar barcha toifalari uchun yagona bo'lgan hamda ishchilar uchun alohida razryadlar belgilangan tarif setkalari mavjud.

Tarif setkasida tarif koeffitsientlari har biri razryad boshqa razryadga nisbatan qanchalik katta yoki kichik ekanligini ko'rsatadi.

Tarif stavkasi (mansab maoshi) hodimning vaqt birligida muayyan murakkablik (malaka) dagi mehnat me'yorsi (xizmat vazifasi) ni bajarganligi uchun qat'iy belgilab qo'yiladigan ish haqi miqdoridir. Birinchi razryad tarif stavkasi eng oson (eng past malakali mehnatga to'lanadigan eng kam ish haqi miqdori hisoblanadi).

Ish haqini tashkil etishning *tarifsiz modeli* tarif stavkalari (mansab maoshlari)ga asoslangan. Bu model asosan ikki - taqsimlash va egiluvchan tizimlardan iborat.

Ish haqi tarifsiz modelining *tatssimlash tizgshi* mehnatga xdq to'lash fondini jamoa ish natijalariga qarab shakllantirish va uni xodimlar o'rtasida har bir xodim amaldagi malaka darajasi koeffitsienti bo'yicha taqsimlashga asoslangan.

Kompensatsiyalar personalga ta'sir ko'rsatishi bo'yicha bevosita va bilvosita bo'ladi.

Bevosita kompensatsiyalar asosiy ish xaqi, mukofotlarning barcha turlari, bir yo'la mukofotlarning barcha turlari, bir yo'la mukofotlar, rag'batlantiruvchi ustamalardan iboratdir.

Bilvosita kompensatsiyalarga ishlab chiqarilgan mahsulot (ko'rsatilgan xizmat) hajmi yoki ishlangan vaqt bilan bevosita bog'liq bo'lmagan to'lovlar kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Mehnat kodeksida xodimlar davlat yoki jamoat vazifalarini (saylov xuquqini amalga oshirish, deputatlik vazifalarini bajarish, tibbiy-mehnat ekspertiza komissiyasi ishida ishtirok etish, harbiy burchini bajarish, huquq-tartibot organlari hamda jamoat birlashmalari va mehnat jamoalari vakili sifatida va hokazo), ish beruvchi va mehnat jamoasi manfaatlariga doir vazifalarni (malaka oshirish, ratsionalizatorlik takliflarini joriy etish ishida qatnashish, tibbiy ko'rikdan o'tish va hokazo) vazifalarni bajarish, jamiyat manfaatlariga doir harakatlar (avariyalar, tibbiy ofatlar oqibatlarini tugatish va hokazolar) qilganda ularga kompensatsiyalar belgilangan. Xodimlarni davlat yoki jamoat vazifalarini bajarishi, shuningdek jamiyat manfaatlariga doir harakatlar qilishi bilan bog'liq kafolatli to'lovlarni pul bilan ta'minlash manbalgri va bu to'lovlarni amalga oshirish tartibi O'zbekiston Respublikasi Hukumati tomonidan belgilanadi.

12.4. Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar

Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish yo'nalishiga tegishli muhim o'zgarishlar kiritilmoqda. Buning natijasida mehnatga haq to'lash, xodimlarni iqtisodiy qo'llab-quvvatlash va himoya qilish tartibi va yo'nalishlari bo'yicha tuzilgan siyosat ham o'zgarmoqda.

Xo'jalik yurituvchi sub'ekt va xodimlar o'rtasidagi ustav munosabatlarining yuridik shakli, shu jumladan mehnat haqiga taalluqli qismi ular o'rtasida tuzilgan jamoa yoki shaxsiy shartnoma bo'lib, unda sub'ektning huquqi doirasidagi mehnatga haq to'lash shartlari aniq va ravshan ko'rsatilib o'tiladi¹⁶.

Mehnat va unga haq to'lash hisobi sarflangan mehnatning miqdori va sifati, ushbu yo'nalishdagi mablag'lardan foydalanish, mehnat haqi jamg'armasini shakllantirish va ijtimoiy xususiyaga ega bo'lgan to'lovlarni amalga oshirish ustidan tezkor nazorat o'rnatishni ta'minlashi lozim. Chunki yuqorida keltirilgan vazifalarning o'z vaqtida amalga oshirilishi xodimlarning turmush farovonligini yaxshilash va iqtisodiy silsilalardan himoya qilishning asosiy omillaridan biridir.

¹⁶ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasshshng 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasiii yanada takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori

Xo'jalik yurituvchi sub'ektlarda xodimlar shaxsiy tarkibining hisobi kadrlar bo'limi yoki ushbu vazifa yuklatilgan shaxs tomonidan yuritiladi.

Xodimlarning sonini va ularning harakatini hisobga oladigan dastlabki hujjat ularni qabul qilish, safdan chiqarish, boshqa ishga o'tkazish va ta'til berish to'g'risidagi rahbarning buyrug'i yoki xizmat ko'rsatmasi hisoblanadi¹⁷.

Doimiy, vaqtincha yoki mavsumiy ishga qabul qilingan rahbar xodimlar va mutaxassislar bo'yicha maxsus varaqlar / kartochkalar / va mutaxasislarni hisobga olish varag'i kadrlar bo'limi tomonidan to'ldiriladi.

Ish vaqtidan foydalanishni hisobga olishda «Ish vaqtidan foydalanishni hisobga olish tabeli», «Yillik tabel varaqlari» va shunga o'xshash dastlabki hujjatlardan foydalaniladi. Ushbu tabellar va varaqlar korxonalar kichik bo'lsa, korxona bo'yicha, agarda katta bo'lsa, ularning bo'linmalari yoki xodimlarning guruhleri bo'yicha ochilib yuritiladi.

Ishlagan kunlari va soatlar miqdori undan bir miqdorda ko'rsatiladi. Tabellarga qulda ishlov berilganda / kontirovka / harf va sonlar bilan, agarda kompyuterda ishlov berilganda sonlar bilan kodlashtiriladi. Sub'ektlarda tabellarning ikkita shakli qullaniladi - T-12 va T-13 va ular yordamida mehnat vaqtidan foydalanish hisobga olinadi va nazorat qilinadi¹⁸.

T-12 shaklida ish vaqtidan foydalanishdan tashqari hisoblangan mehnat haqi ham ko'rsatiladi. Unda har bir xodimga birlashtirilgan tabel nomeri, xodimning ismi va nasabi, guruhi, mutaxassisligi yoki mansabi bo'ladi, shu oyda ishlagan kunlar soni va soati, shundan belgilangan soatdan ortiqcha ishlagan vaqti-soatda, kechasi va tunda ishlagan vaqtlari, ishga kelmagan vaqti va sabablari, dam olish va bayram kunlari, bundan tashqari bo'sh turib qolgan vaqtlari ham ko'rsatiladi. Oxirgi ustunida qaerda ishlaganligi va hisoblangan mehnat haqi ham ko'rsatiladi. Chunki ushbu ma'lumot mehnat sarflarini, mahsulot va ishning tannarxini tegishli elementlar bo'yicha hisoblash imkoniyatini yaratadi va mehnat unumdorligini hisoblashga asos bo'ladi.

T-13 shaklida esa ushbu ko'rsatkichlar har bir bo'lim, tarmoq yoki ish turi bo'yicha / mehnat haqi summasidan tashqari / qayd qilib boriladi.

Ish vaktining o'z vaktida boshlanishi, tugashi, ish kuni davomida ish vaqtidan foydalanishni tegishli bo'limlarning / usta, tsex, bo'lim, smena / boshliqlari nazorat qilib boradilar, chunki ushbu mansabdor shaxslar nazorat uchun javobgar hisoblanadi.

Korxonalar o'zi mehnat haqining tarif stavkalari va maoshlarning shakllarini va tizimini ishlab chiqaradi va tadbqiq etadi. Davlat tarif stavkalari va maoshlari korxonalarda ishchilarning kasbi, malakasi va bajargan ishining murakkabligiga karab mehnat haqini farqlash uchun asos sifatida olinishi mumkin.

SHunday qilib, hozirgi kunda asosiy tariflarni tashkil qiluvchi omillar bo'yicha haqni farqlash uchun tarif stavkalari va maoshlar tizimi tuzilishining asosi bo'lib Uzbekiston Respublikasi hukumati tomonidan belgilangan eng kam mehnat haqi hisoblanadi. Asosan, qonun chiqaruvchilik tartibida o'rnatilgan eng kam mehnat haqidan va ish vaqtining o'rtacha oylik davomiyligidan / fondning o'rtacha oylik ish vaqtidan / kelib chiqib, 1-guruhli soatlik tarif stavkalarining minimal miqdori aniqlanadi.

¹⁷ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasshshng 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasiii yanada takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori

¹⁸ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasshshng 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasiii yanada takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori

12.5. Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

Mehnat haqi jamg'armasi va ijtimoiy xususiyatga ega bo'lgan to'lovlarning tarkibi Moliya vazirligi, Mehnat qumitasi va Markaziy bank bilan kelishilgan holda Makroiqtisodiyot va statistika vazirligi tomonidan tasdiqlangan maxsus yo'riqnoma bilan me'yorlashtirilgan.

Ijtimoiy xususiyatdagi to'lovlar. Uning tarkibiga xodimlarning davolanishi, dam olishi, borish-kelish, ishga joylashishi (davlat byudjeti va byudjetdan tashqari nodavlat jamg'armalari tomonidan beriladigan ijtimoiy yordamdan tashqari) uchun berilgan qoplama va ijtimoiy imtiyozlar summasi.

Yuqorida qayd qilingan hamma to'lovlar sub'ekt ishlab chiqqan mahsulot, bajarilgan ish va xizmatlarning tannarxiga qo'shiladi yoki bo'lmasa sub'ekt ixtiyorida kolgan foyda hisobidan amalga oshiriladi va ushbu to'lovlarning hajmi chegaralanmaydi.

Hisobning jurnal-order shaklida hisobotda ko'rsatiladigan haqiqatda hisoblangan mehnat haqi jamg'armasini hisoblash va rejadagi mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish uchun maxsus hisob registri- jamg'arma hujjati qullaniladi. Sanoat korxonalarida va boshqa sub'ektlarda ushbu nazoratni amalga oshirish uchun maxsus 5- "Xodimlarning mehnat haqini hisoblash ma'lumotnomasi" nomli jadval qullaniladi va ushbu hujjatga asosan ishchi va xizmatchilar bilan mehnat haqi yuzasidan hisoblashish ma'lumotnomasi tuziladi. Ushbu ma'lumotnoma har oyda hisoblashish qaydnomasiga asosan tuzilib boriladi.

Xo'jalik yurituvchi sub'ektning buxgalteriyasida xodimlarga tegishli va to'lanishi lozim bo'lgan mehnat haqi, mukofotlar, nafaqa va hokazolarni hisoblashni amalga oshirishdan tashqari ushbu summalarni buxgalteriya hisobining tegishli reestrlarida - yig'ma hujjatlarida va schetlarida hisobga olishni tashkil qiladi. Hisoblangan mehnat haqi va mukofotlar ishlab chiqarishni hisobga oladigan schetlarda qayd qilinadi va mahsulot, ish va xizmatlarning tannarxiga qo'shiladi.

SHunday qilib, ishbay ko'rsatkichlariga asoslanib hisoblangan ishbay mehnat haqi, tarif darajalarining bahosiga asosan hisoblangan vaqtbay mehnat haqi va ishlab chiqarish ko'rsatkichlarining natijalariga muvofiq hisoblangan mukofotlarning summolari tegishli harajat schetlarida qayd qilinadi¹⁹:

2010- "Asosiy ishlab chiqarish"

2310- «Yordamchi ishlab chiqarish»

2510- "Umumishlab chiqarish"

2610- "Ishlab chiqarishdagi yaroqsiz mahsulotlar"

2710- "Xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar"

3110- "Kelgusi davr sarflari"

9410- "Mahsulotni sotish"

9420- "Ma'muriy sarflar"

va umumiy summa 6710- "Xodimlar bilan mehnat haqi yuzasidan hisoblashishlar" schetining kredit tomonida jamg'ariladi. SHu vaqtning o'zida ushbu hisoblangan mehnat haqi va mukofot summolari ishlab chiqarish sarflarini hisobga oluvchi qaydnomada buyurtma, moddalar, joylari- ustaxona, tsex, bo'limlar bo'yicha qayd qilib boriladi hamda ushbu ma'lumotlarga asosan 10- va 10 / 1 jurnal-orderlar to'ldiriladi.

¹⁹ O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasshshng 2009 yil 21 iyuldagi 206-sonli Qarori hamda shu Qarorning "Mehnatga haq to'lashning yagona tarif setkasiii yanada takomillashtirish to'g'risidagi qaroriga o'zgartirishlar kiritish to'g'risida"gi 2012 yil 11 yanvardagi 6-sonli Qarori

Ushbu yuqorida keltirilgan schetlar va registrlarda bundan tashqari hisoblangan va rag'batlantirish xususiyatiga ega bo'lgan qo'shimcha haq, ustamalar ham qayd qilinadi.

Ishchilarning mehnat ta'tiliga chiqishda hisoblangan ta'til puli ko'pchilik hollarda 8910- "Kelgusi to'lovlar va sarflarning zahirasi" schetining debetida va 6710- "Xodimlar bilan mehnat haqi yuzasidan hisoblashishlar" schetining kreditida aks ettiriladi.

Ayrim hollarda agarda hisob siyosatida ushbu zahirani tashkil qilish nazarda tutilmagan bo'lsa u vaqtda ta'tilga chiqish bilan bog'liq hisoblangan summa to'g'ridan-to'g'ri sarflar (2010, 2310, 2710 va hokazo) schetining debetida qayd qilinadi.

Nazorat savollari

1. Ish haqining iqtisodiy ta'rifini keltiring.
2. Ish haqining tamoyillarini ayting.
3. Ish haqiga ta'sir etuvchi qanday omillarni bilasiz?
4. Mehnatga haq to'lash shakllarini ayting
5. Tarif tizimi nima?
6. Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlarni sanab o'ring
7. Mehnat haqidan foydalanish qanday nazorat qilinadi?

13- MODUL. MOLIYAVIY MENEJMENT ASOSLARI

13.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejment funktsiyalari.

13.2. Tashkilotning moliyaviy holatini raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tahlil qilish.

13.3. Tashkilotni boshqarish samaradorligi hisobi uslubiyoti

Tayanch iboralar: moliyaviy menejment, moliyaviy menejment ob'ektlari, moliyaviy menejment sub'ektlari, boshqarish samaradorligi

13.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejment funktsiyalari

Moliyaviy menejment – tashkilotning moddiy va nomoddiy aktivlaridan foydalanish samaradorligini shakllantirish, taqsimlash, tahlil va nazorat qilish jarayonini tartibga soladigan tashkilot menejmenti tizimining bir bo'limidir.

Moliyaviy menejmentning maqsadi tashkilotning barqaror amal qilishini ta'minlash va resurslarning barcha ko'rinishlaridan samarali foydalanidan iborat. Agar tashkilot izdan qilsa, uning iqtisodiy ko'rsatkichlari beqaror, raqobatga bardoshsiz bo'ladi, demak, rahbar yoki tijorat direktori zamonaviy bilimlarga ega emas, o'z vaqtida (o'tmishda) o'z tashkilotlarining kelajagini aniq bashoratlay olishmagan. Bugun biz kechagi mehnatimiz mevalarini yeymiz.

Moliyaviy menejment bo'yicha o'quv adabiyotlarida quyidagicha fikr mustahkamlangan: birinchidan, bu tartib tashkilotning faqat moliyaviy oqimlarinigina o'rgatadi, resurslarning barcha ko'rinishlaridan foydalanish samaradorligi uchun esa boshqa kimdir javob beradi (masalan, marketing, ishlab chiqarish va boshqalar bo'yicha rahbar o'rinbosarlari), ikkinchidan, moliyaviy ko'rsatkichlar yuqoriga qarab, bizning ehtiyojlarimiz, istaklaridan shakllanadi (masalan, daromaddan 30% iga ega bo'lishni istaymiz).

Moliyaviy menejment muvaffaqiyati uchun boshqa teng sharoitlarda biz quyidagilar zarurligiga ishonch hosil qilamiz:

- 1) tashkilot iqtisodiyotining avtonomiyasini bilish;
- 2) amaliyotda raqobatbardoshlikni ta'minlash nazariyasini bilish va qo'llash;
- 3) tashkilot moliyaviy ko'rsatkichlarini yuqoridan, sizning istaklaringizni hisobga olgan holda emas, baliki pastdan ma'lum bir bozorda har bir tovar ko'rinishining bashorat qilingan va faktik samaradorligidan, sizning ehtiyojlarinigizdan emas, minimal imkoniyatlaringizdan kelib chiqib rejalashtirish.

Bizda tashkilotning moliyaviy ko'rsatkichlari tizimini shakllantirishni quyidagi asosiy tamoyillar bo'yicha amalga oshirish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- 1) moliyaviy ko'rsatkichlar tovar hayotiylik davrining barcha bosqichlari jarayonlarini qamrab olishi lozim;
- 2) ko'rsatkichlar tashkilot faoliyatini retrospektiv tahlil qilish asosida kamida 3-5 yilga istiqbol uchun shakllantirilishi lozim;
- 3) moliyaviy ko'rsatkichlar niq vaqtda ma'lum bir bozorlarda ma'lum tovarlar raqobatbardoshligining muhim ko'rsatkichlariga tayanishi lozim;
- 4) muhim moliyaviy ko'rsatkichlar mutlaq, nisbiy, va solishtirma ko'rsatkichlarda aks etishi lozim (masalan, daromad, rentabellik, tovarning solishtirma narxi);
- 5) ko'rsatkichlar tashkilot strategiyasining barcha bo'limlari va uning biznes-rejasi bilan kesishishi kerak;
- 6) ko'rsatkichlar tashkilot faoliyatining barcha jihatlarini aks ettirishi lozim (daromadlar, xarajatlar, sug'urta, soliqlar, qimmatli qog'ozlar va vositalar likvidligi, resurslarning turli ko'rinishlaridan foydalanish samaradorligi va boshqalar);
- 7) oxirigi moliyaviy ko'rsatkichlarni loyihalashtirish tashkilot faoliyatining texnik, tashkiliy, ekologik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa jihatlarini xarakterlaydigan yetarli va sifatli axborot hajmidan foydalanish, tashkilot moliyaviy faoliyati barqarorligi va riski darajasini aniqlagan holda ko'p varianli (vaziyatli) hisob- kitoblar asosida amalga oshirilishi lozim.

Moliyaviy menejmentning asosiy funktsiyalari, fikrimizcha, quidagilardan iborat:

- 1) tashkilotning istiqboldagi daromadlari va xarajatlarini shakllantirish (5 yildan kam bo'lmagan);
- 2) tashkilotning keyingi yilgi daromadlari va xarajatlarini shakllantirish;
- 3) tashkilot bo'linmalarida resurslardan foydalanish samaradorligini tovarlar va bozorlar bo'yicha tahlil qilishni tashkil etish;
- 4) tashkilot bo'linmalarida resurslarning turli ko'rinishlaridan foydalanish va ularning xarakati buxgalterlik hisobi va hisoboti jarayonini tashkil etish;
- 5) tashkilot moliyaviy faoliyatining tashqi va ichki auditini tashkil etish;
- 6) istiqbolda resurslardan foydalanishni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlarni yillarga bo'lgan holda ishlab chiqish;
- 7) resurslardan foydalanishni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar ko'rishni nazorat qilish;
- 8) tashkilot tomonidan foydalaniladigan resurslarning barcha ko'rinishlari samaradorligini oshirishni rag'batlantirishni tashkil etish.

13.2. Tashkilotning moliyaviy holatini raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tahlil qilish.

Firmaning joriy moliyaviy holati oldin amal qilgan menejment tizimining sifati va samaradorligi (aytaylik, 1997 yilgi), firma strategiyasi sifati (aytaylik 2003 yilgacha)

bilan aniqlanadi. SHuning uchun ham firmaning moliyaviy holati o'tgan davrda amal qilgan omillar tahlili bilan boshlanadi. Bugun firma kechagi mehnatning mevalarini yeyapti. Bu omillarga quyilgilarni kiritish mumkin:

- o'tgan davrda amal qilgan menejment tizimi bo'yicha me'yoriy-uslubiy xujjatlarning sifati;
- firma strategiyasi sifati;
- firma strategiyasini ishlab chiqishda raqobatdosh afzalliklardan foydalanish darajasi;
- o'tgan davr va istiqbol uchun firma tovarlari daromadlilik tsikli dinamikasi;
- resurslardan foydalanish samaradorligi;
- ma'lum bir bozorlarda firmaning va yaxlit firmaning tovarlari raqobatbardoshligi dinamikasi;

Me'yoriy-uslubiy xujjatlarning sifati ularning tarkibi va mazmuni bo'yicha to'liqligi, tavsiya etilgan uslub, talab, ko'rsatkichlar, ilmiy yondashuvlar, tamoyillarning asoslanganligi bilan aniqlanadi. Me'yoriy-uslubiy xujjatlar menejment tizimining barcha komponentlarini qamrab olishi, menejmentning ilmiy yondashuvlari va tamoyillarini standartlashtirish, ekologiyani saqlash, tovar va xizmatlar xavfsizligi, tovarlarning bir-birining o'rnini bosishi bo'yicha xalqaro talablarni hisobga olishi lozim. Masalan, agar firma strategiyasini ishlab chiqishda sifat tizimi bo'yicha ISO 9000 seriyali xalqaro standartdan sertifikatlash bo'yicha tavsiyalardan, funktsional-qiymat tahlili bo'yicha standartlardan, texni va ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni maqbullashtirish uslubiyotidan foydalanilmasa, unda raqobatbardosh ob'ektlarni chiqarish haqida o'ylamasa ham bo'ladi. "Kavboycha menejment qanchalik tez ilmiy menejmentga joy bo'shatsa, raqobatchilik va iqtisodiyot sohasidaga yutuqlar shunchalik muvaffaqiyatli bo'ladi".

Firma strategiyasi sifati uning tarkibi, mazmuni, qo'llaniladigan ilmiy yondashuvlar va zamonaviy uslublarning miqdori va chuqurligi bilan aniqlanadi. Raqobatdosh mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishi tendentsiyasi strategik marketingga xarajatlarning birdan oshib ketishi, menejment tizimini shakllantirish bilan xarakterlanadi. Tovar xayotiylik davrining keyingi bosqichlarida bir necha marta iqtisod qilish va ularning tashqi bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlash tufayli ITTKI.

Firma tovarlarining o'tgan davrdagi va istiqboldagi daromadlilik tsikli dinamikasini tahlil qilish quyidagi savollarga javob berishi kerak: firma kechagi daromad hisobiga qanday yashadi, ubugun qanday yashayapti, ertaga qanday yashaydi? Bu savollarga javob berish uchun firmaning har bir tovari daromadlilik tsiklini qurish lozim. (6.1-rasm). Rasmda bir belgili tovarlarning (nomlanishi) almashinuvchanligi va daromadlilik dinamikasi ko'rsatilgan. Takror ishlab chiqarish yondashuvlarini qo'llagan holda, tovar modellarini takror ishlab chiqarishning bir misolidir, model raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash uchun har bir model kechagidan daromadliroq bo'lishi lozim.

T₁ davri strategik marketing o'tkazishning davomiyligi, yangi tovar ishlab chiqarishning ITTKI va tashkiliy texnik tayyorgarligidir; T₂ - birinchi modelni chiqarish davomiyligi (o'zlashtirish, o'sish, oshkoralik, pasayish). Birinchi modelda punktirli chiziq bilan samarasiz ishlashda modellar daromadliligining mumkin bo'lgan varianti ko'rsatilgan.; bunda kelajakdagi modellar bo'yicha daromad kam ko'rinadi, chunki innovatsiyalarga vositalar bo'lmaydi. Bu misolda bir modelning ikkinchisiga o'tishi juda murakkab tarzda amalga oshiriladi – paralel-ketma-ketlikdagi uslub bilan.

Masalan, A nuqtada bir vaqtda tovarning ikki modeli chiqarildi: eski (pasayish bosqichida, ishlab chiqarishdan olingan) va yangi (ishlab chiqarishni o'zlashtirish bosqichida). A nuqtada firma umumiy daromadlilik ishlab chiqarishdan chiqarilgan

modeldan olingan daromad va o'zlashtirilgan modeldan olingan daromad summasiga teng. Bir modeldan ikkinchisiga o'tish oddiy ishlab chiqarishni to'xtatish, uskunalarni qayta sozlash, progressiv texnologiyani o'zlashtirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Lekin bunday holatda mazkur tovardan bu davrda firma daromad ko'rmaydi. 6.1-rasmda t firma ikkinchi (bugungi) model bo'yicha maksimal daromad oladi va uchinchi modelni (ertangi) yaratishga xarajat qiladi.

Tovarlar va firmalar raqobatbardoshligini alohida bozorlar bo'yicha tahlil qilish va bir yo'nalishdagi tovarlar vaular uchun segmentlarning muqobil variantlarini bashoratlash lozim. Tovar va bozor segmentlarining muqobil variantlari miqdori uchdan kam bo'lmasligi lozim. Bu murakkab masala. U firma tashqi muhiti omillari tahlilini, o'xshash tovarlar bo'yicha boshqa firmalarning raqobatbardoshligini, firma menejmenti "kirish" tizimining vositachi raqobatchilarini, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi va boshqa omillarni qamrab oladi.

Firma barqaror faoliyat yuritishining va uning kafolatlangan rivojlanishining ko'rsatkichlaridan biri tovar chiqarish zararsizligi bosh dasturining va uning minimal ahamiyati hisoblanadi. 6.2-rasmda tovar chiqarishning zararsizligi dasturining chegaralarini aniqlash chizmasi ko'rsatilgan. SHartli-doimiy xarajatlarga mazkur tovarni chiqarishning tovar ishlab chiqarish dasturinig o'zgarishida shartli(nisbiy) o'zgarmaydigan yillik dasturi xarajatlari kiradi. Ular mahsulot birligida kalkulyatsiya qilish qiyin bo'lgan umumtsex va umum zavod xarajatlarini o'z ichiga oladi. SHartli o'zgaruvchan xarajatlarga chiqavriish dasturiga proportsional o'zgaradigan muzkur tovar chiqarishning yillik dasturi xarajatlari kiradi. Ular xom ashyo, materiallar, majmuali mahsulotlar, energiya (induvidual hisob-kitob mavjudligida), asosiy ishlab chiqarish ishchilarining ish haqi, aniq texnologik uskunaning amortizatsiyasi xarajatlarini o'z ichiga oladi. Bu xarajatlar iqarilayotgan mahsulot birligida me'yorlashtiriladi.

CHapdagi A nuqtada mahsulot chiqarishning yetarli bo'lmagan dasturiga bog'liq holda, shartli-doimiy xarajatlar mahsulotning unchalik katta bo'lmagan miqdori orasida taqsimlanadi va buts xarajatlarning mahsulot birligidagi ulushi yuqori bo'ladi, tovarning narxi bozor narxidan katta (teng og'irlikda) bo'ladi va u sotilmaydi. CHapdagi A nuqta aksincha, dasturning shartli-doimiy xarajatlari, taxminan oldingi holatda saqlanib qolganida mahsulot birligida ularning ulushi kamayadi, mahsulot birligi tannarxi pasayadi. Tannarx narxdan kam ko'rinadi, tovar sotiladi va daromad olinadi.

Ma'lum tovlarning zararsizlik chegaralarini topish va tahlil qilish uchun resurs xarajatlari hisobini avtomatlashtirish zarur.

Firmaning joriy holatini olindan aniqlaydigan sanab o'tilgan omillar tahlil qilinganidan so'ng uning moliyaviy faoliyatini baholash va tahlil qilish ishlari bajariladi. Firma moliyaviy holatini xarakterlaydigan ko'rsatkichlar tizimi asosida quyidagi ko'rsatkichlarni qabul qilish tavsiya etiladi:

- aktivlar likvidligi;
- Zayom vositalarini jalb qilish;
- Resurslar aylanuvchanligi;
- Mahsulot va ishlab chiqarish rentabelligi;
- Firma faoliyatining barqarorligi.

Firma moliyaviy ko'rsatkichlarining aniq tizimi mahsulot chiqfaryotgan tarmoqning xususiyatlari, firma hajmi, va boshqa omillar bilan aniqlanadi.

Tizimli, marketing, dinamik va menejmentning boshqa yondashuvlarini kuzatish kuchli raqobat sharoitida, birinchidan, ma'lum bir bozorda tovarning har bir ko'rinishi raqobatbardoshligi va rentabelligi tahlilini yuritish, ikkinchidan, tovar, bozorlar va

umuman, firma bo'yicha moliyaviy ko'rsatkichlarni o'zgartirish strategiyasini bashoratlashni talab qiladi. Boshqacha qilib aytganda, firma moliyasi strategiyasini yuqoridan emas, balki, xuddi hozir amalga oshirilayotgandek, pastdan – tovar va bozorlardan boshlab shakllantirish lozim. Bu juda murakkab ish. Bundan tashqari, xalqaro raqobat rivojlanishi sharoitida firma faoliyatining barqarorligini boshqa yo'l bilan ta'minlash umuman mumkin emas.

13.3. Tashkilotni boshqarish samaradorligi hisobi uslubiyoti

Tashkilotni boshqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini, fikrimizcha, statika va dinamikada ko'rib chiqish lozim.

Boshqaruv samaradorligi uch ko'rsatkich bilan o'lchanadi:

- Investitsiyalar daromadliligi (ID);
- SHaxsiy kapital daromadliligi (SHKD);
- Jami aktivlar daromadliligi (JAD);

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar statistikada tashkilot boshqaruvi samaradorligini aks ettiradi.

Investitsiyalar daromadliligi. "Investitsiyalar daromadliligi" (return on investment, ROI), korporativ moliyaning muhim kontseptsiyalaridan biriga to'g'ridan –to'g'ri munosabatga ega.

Aktivlarga qo'yilgan har bir dollar kapital bozoridan olingan daromad bilan qiyoslanishi lozim. CHunki kompaniyanig har bir jalb qilingan dollarini bozor stavkalari bo'yicha to'lashga to'g'ri keladi. Bunday to'lovlar uchun vositalar esa agar aktivlardan samarali foydalanilsagina muvaffaqiyat keltirishi mumkin. SHuning uchun ham, tabiiyki, investitsiyalar daromadliligi ko'rsatkichini muvaffaqiyat kattaligini, asosida u olingan aktivlar (kapital) bilan bog'lagan holda olish mumkin.

Agar bu ko'rsatkich kapital xarajatlariga teng bo'lsa yoki undan oshsa, kompaniya yashash qobiliyatiga ega bo'ladi. Agar ma'lum bir kompaniya investitsiyalari daromadliligi kapital xarajatlaridan, ayniqsa, uzoq muddat davomida past bo'lsa, bunday kompaniyaning kelajagi yo'q.

Muvofiq hisob-kitoblarga ega bo'lish uchun dastlabki ma'lumotlar zarur. Balansdan aktivlar kattaligini, daromad va zararlar haqidagi hisobotdan - daromad kattaligini olish mumkin.o'zaro bog'langan holda bu ko'rsatkichlar ma'lum bir kompaniya uchun investitsiyalar daromadliligi ahamiyatini aniqlashi mumkin.

"Investitsiyalar daromadliligi" kontseptsiyasi universal, modomiki, bu ko'rsatkichni hisoblash uslublarining o'zi turli xil bo'lishi mumkin.

Investitsiyalar daromadliligini "Investitsiya loyihalari samaradorligini baholash bo'yicha uslubiy tavsiyalarga" muvofiq aniqlashni tavsiya etamiz.

Mazkur koeffitsientning yuqori ahamiyati kompaniya muvaffaqiyatidan dalolat beradi, bu uning aktsiyalari bozor kursining yuqori bo'lishiga va uning rivojlanishi uchun yangi kapitallarni jalb qilish osonlashishiga olib keladi. Bunday holatda kompaniya o'z faoliyati qamrovini oson oshiradi, agar, albatta, buning uchun bozorning umumiy holati qulay bo'lsa, bu esa, o'z navbatida daromad o'sishiga olib keladi va tsikl yana qaytadan takrorlanadi.

Tashkilotning boshqarish samaradorligining ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlari uning faoliyati oxirigi natijalarini aks ettiradi bu natijalarga tashkilot bo'linmalari tomonidan bajariladigan maxsus funktsiyalar va chiqarilayotgan mahsulot hayotiylik tsiklining barcha bosqichlari bo'yicha boshqaruvning jamoaviy va umumiy funktsiyalarini bajarishning sifatini xarakterlaydigan ko'pgina omillar ta'sir ko'rsatadi. Jamoaviy,

umumiy va maxsus funktsiyalar bajarilishi sifatini oshirishning asosiy sharti boshqaruv ilmiy asoslanganligining yuqori darajasi hisoblanadi.

Tashkilotni boshqarish samaradorligining dinamik ko'rsatkichlari tarkibiga quyidagilarni kiritishni taklif etamiz. Birinchidan, analitik uchun qulay hisoblangan va miqdoriy o'lchangan, ikkinchidan, tashkilot faoliyatining asosiy tomonlarini aks ettiradigan ko'rsatkichlar. Boshqaruv samaradorligining dinamik ko'rsatkichlariga quyidagilarni kiritamiz:

- 1) tahlil qilinayotgan davrda shaxsiy kapital daromadliligining o'sish sur'ati (bir, ikki, besh yil va boshqalar);
- 2) tahlil qilinayotgan davrda tashqi bozorda raqobatdosh bo'lgan tashkilot mahsulotining solishtirma og'irligining o'sish sur'ati;
- 3) tahlil qilinayotgan davrda tashkilot innovatsion faoliyatini faollashtirish sur'ati;
- 4) tahlil qilinayotgan davrda tashkilot investitsion faoliyatini faollashtirish sur'ati;
- 5) tahlil qilinayotgan davrda personalning malaka darajasini oshirish sur'ati;
- 6) tahlil etilayotgan davrda personalning o'rtacha yoshini o'lchash;
- 7) tahlil etilayotgan davrda personal oqimini o'lchash;
- 8) tahlil etilayotgan davrda tashkilot asosiy ishlab chiqarish jamg'armalarini tiklashni tezlashtirish sur'ati;
- 9) tahlil etilayotgan davrda tashkilotning texnologik uskunalari o'rtacha yoshini o'lchash.

Tashkilotni boshqarish samaradorligining yuqorida ko'rsatkichlari hisobi formulalarini keltiramiz.

Tahlil qilinayotgan davrda shaxsiy kapital daromadliligining o'sishi sur'atini quyidagi formula bilan aniqlashni tavsiya etamiz:

$$\Delta ADSK = \frac{DSK_r - DSK_a}{DSK_a}; \quad (13.1)$$

Bu yerda DSK – hisob yilida, masalan, 2002 yilda shaxsiy kapital daromadlimligi, %da. DSK_r – bu ham o'tgan davrda (bir, ikki, besh va boshqa yillar oldin).

Tashqi bozorda raqobatdosh bo'lgan tashkilot mahsulotining solishtirma og'irligi o'sish sur'ati (DKP) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta KP = \frac{KPr - KP_a}{KPi} \times 100 \quad (6.2.)$$

Bu yerda KP – hisob yilida tashqi bozorda raqobatdosh bo'lgan tashkilot mahsulotining solishtirma og'irligi, %da; KP_a – u ham oldingi davrda;

Tahlil qilinayotgan davrda tashkilot innovatsion faoliyatini faollashtirish sur'atini (ΔAI) quyidagi formula bilan aniqlashni tavsiya etamiz:

$$\Delta AI = \frac{\Delta ID_r - \Delta ID_p}{\Delta ID_p} \times 100, \quad (6.3)$$

Bu yerda ΔID – hisob davrida tashkilot yalpi daromadi hajmida innovatsion faoliyat xarajatlari ulushi (yangiliklarni ishlab chiqish, ularni joriy etish va innovatsiyalar diffuziyasi), %; ΔID_n – bu ham tahlil qilinayotgan davrda.

Tahlil qilinayotgan davrda tashkilot investitsion faoliyatini faollashtirish sur'ati (ΔIA) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta IA = \frac{I_r - I_n}{I_n} \times 100 \quad (6.4)$$

Bu yerda I – hisob davrida barcha yo'nalishlar bo'yicha (takror ishlab chiqarish, ishlab chiqarishni kengaytirish, texnik qayta qurollanish, yangi ishlab chiqarish va

boshqaruv texnologiyalari va boshqalar) tashkilotning oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishining turli manbalaridagi investitsiyalar hajmi; I_r – bu ham o'tgan davrda.

Tahlil qilinayotgan davrda personalning malaka darajasini oshirish sur'atini quyidagi formula bilan aniqlash mumkin:

$$\Delta OP = \frac{OP_r - OP_n}{OP_n} \times 100 \quad (6.5)$$

Bu yerda OP_r – hisob davrida maktab va o'quv muassasalarida personalni o'qitishning o'rtacha yili miqdori. OP_n – bu ham o'tgan davrda.

Tahlil qilinayotgan davrda tashkilot personalining o'rtacha yoshi miqdori (AVP) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta VP = \frac{VP_r - VP_n}{VP_n} \times 100 \quad (6.6)$$

Bu yerda VP – hisob davrida tashkilot personalining o'rtacha yoshi, yil; VP_p – bu ham o'tgan davrda.

Tahlil etilayotgan davrda barcha sabablar bo'yicha tashkilot personalining oquvchanligi (DTP) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta TP = \frac{TP_p - TP_n}{TP_n} \times 100 \quad (6.7)$$

Bu yerda TP_r – hisob davrida barcha omillar bo'yicha tashkilot personalining oquvchanligi, %da; TP_p – bu ham o'tgan davrda.

Tahlil etilayotgan davrda asosiy ishlab chiqarish fondlarini qayta tiklashni tezlashtirish sur'ati (AOF) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta OF = \frac{OF_p - OF_n}{OF_p} \times 100 \quad (6.8)$$

Bu yerda OF – hisob davrida asosiy ishlab chiqarish fondlarini tiklash, %da; OF_p – bu ham o'tgan davrda.

Tahlil etilayotgan davrda texnik uskunalarning o'rtacha yoshining o'zgarishi (ΔVO) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$\Delta VV = \frac{VO_p - VO_n}{VO_n} \times 100 \quad (6.9)$$

Bu yerda, VO – hisob davrida tashkilot texnik uskunalarning o'rtacha yoshi, yil; VO_p – bu ham o'tgan davrda.

Amerika iqtisodchilari tashkilot barqarorligini quyidagi umumlashgan ko'rsatkichlar bo'yicha aniqlashni tavsiya etadilar:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (6.10)$$

Bu yerda X_1 – ishchi kapitali samaradorligi ko'rsatkichi; X_2 – jamg'arilgan kapital samaradorligi ko'rsatkichi; X_3 – ishlab chiqarish rentabelligi; X_4 – qarzдорlik ko'rsatkichi; X_5 – aktivlar samaradorligi ko'rsatkichi.

$$X_1 = \frac{O_{sr} - O_{kr}}{A} \quad (6.11)$$

Bu yerda O_{sr} – aylanma vositalar; O_{kr} – qisqa muddatli majburiyatlar; A – umumiy aktivlar.

$$X_2 = \frac{K_{nak}}{A} \quad (6.12)$$

Bu yerda K_{nak} – jamg'arilgan kapital (o'tgan yillar qoldig'i).

$$X_3 = \frac{P_{nak}}{A} \quad (6.13)$$

Bu yerda P_{nak} - balans daromadi.

$$X_4 = \frac{K}{D} \quad (6.14)$$

Bu yerda K – firma kapitali (asosiy fondlar + nomoddiy aktivlar).

$$X_5 = \frac{V}{A} \quad (6.15)$$

Bu yerda V – savdoning umumiy hajmi

Sanab o'tilgan ko'rsatkichlar bir vaqtda firma faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari bo'lib ham xizmat qilishi mumkin.

Firma barqarorligi ko'rsatkichlari amerika iqtisodchilariga 90 % ga yaqin korporatsiyalar – yiliga bankrotlikkacha bo'lgan, 70% ikki yil, 50% 5 yil bankrotlikkacha bo'lgan salohitli bankrotliklarni namoyon qildi. Agar $Z > 3$ bo'lsa, unda firma barqaror bo'ladi, agar $Z < 18$ – beqaror bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Moliyaviy menejment maqsadlarini ochib bering.
2. Zamonaviy bosqichda moliyaviy menejment funktsiyalari qanday?
3. Strategik moliyaviy menejment taktik menejmentdan nimasi bilan farq qiladi?
4. Moliyaviy ko'rsatkichlarga qanday talablar qo'yilgan?
5. Nima uchun tashkilot samaradorligini aniqlaydigan moliyaviy ko'rsatkichlarni dastlab sintezlash, keyin esa tahlil qilish zarur?
6. Investitsiyalar daromadlilik qanday aniqlanadi?

IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI

1-modul. “Ishlab chiqarish menejmenti” kursining mazmuni, maqsadi va vazifalari.

1.1. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy o'zgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yo'l ochib berishdir” nomli ma'ruzalaridan kelib chiqqan holda fanning maqsadi va vazifasi.

1.2. 2016 yilda iqtisodiyotni va uning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashning ustuvor yo'nalishlari mohiyati.

1.3. Investitsiya dasturi va texnik modernizatsiyalash bo'yicha tarmoq dasturlari doirasida amalga oshirilgan ishlar va qo'lga kiritilgan natijalar.

1.4. Fanning predmeti, vazifasi va o'rganish usullari.

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: aqliy hujum, guruhlarda ishlash, blits-so'rov.

1- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. Karimov I.A. “Bosh maqsadimiz – mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o'zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo'l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir”. “Xalq so'zi” 16.01. 2016 yil. 11(6446) – son

2. R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O'qub qo'llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b.

2-modul. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi va mazmuni

2.1. Tashkilotni boshqarish tizimining tuzilishi

2.2. Tashkilotni boshqarish tizimining tashqi muhiti

2.3. Tashkilotni boshqarish tizimining ilmiy asoslanganligi

2.4. Tashkilotni boshqarish tizimining maqsadli tizimchalari

2.5. Tashkilotni boshqarish tizimining ta'minlovchi tizimchalari

2.6. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqariladigan tizimchalari

2.7. Tashkilotni boshqarish tizimining boshqaruvchi tizimchalari

2.8. Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati va tasnifi

2.9. Tashkilotning boshqarish tizimi sifat darajasini baholash.

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: insert texnikasi, Nilufar guli, guruhlarda ishlash.

2- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 544.

2.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O'qub qo'llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b.

3.Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s.

3- modul. Ishlab chiqarishni rejalashtirish

3.1. Rejalashtirish mohiyati va tamoyillari.

3.2. Rejalashtirish bo'yicha ishlarni tashkil qilish.

- 3.3. Strategik marketing rejalashtirish vositasi sifatida.
- 3.4. Tashkilotning strategik rejalarini ishlab chiqish mazmuni va tartibi.
- 3.5. Tashkilot biznes-rejasi (yillik rejasi) mazmuni.
- 3.6. Tezkor-kalendar rejalashtirish asoslari (TKR)
- 3.7. Tezkor-kalendar rejalashtirish xususiyati

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Ekspert baholash, Del'fi usuli, Nilufar guli.

3- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1.F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 544.

2.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

3.Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s.

4- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida resurslarni boshqarish

- 4.1. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari.
- 4.2. Tovar va ishlab chiqarishning resurs sig'imi ko'rsatkichlari tizimi.
- 4.3. Tovarining resurs sig'imi ko'rsatkichlari.
- 4.4. Tashkilot faoliyati samaradorligi ko'rsatkichlari.
- 4.5. Resurs ta'minoti strategiyasining asoslari.

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, baliq skeleti.

4- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 544.

2.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

3.Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

5- modul. Ishlab chiqarishni tashkil qilish asoslari

- 5.1. Tashkiliy tuzilmalar.
- 5.2. Ishlab chiqarish tuzilmasi.
- 5.3. Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilish (makonda va vaqtda)
- 5.4. Ishlab chiqarishni tashkil qilish namunalarining tavsifi

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, baliq skileti, keys stadi.

5- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. F. Robert Jacobs, William L. Berry, D. Clay Whybark, Thomas E. Vollmann Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management. 12 th edition. 2011 by Pearson Education, Inc.p. 544.

2.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O`qub qo`llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b.

3. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

6- modul. Ishlab chiqarish korxonasining innovatsion faoliyati asoslari (2 soat)

6.1. Yangiliklar, innovatsiyalarning mohiyati, tasnifi va kodlashtirilishi

6.2. ITTKIni 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.

Qo`llaniladigan pedagogik texnologiyalar: insert texnikasi, jamoada ishlash, baliq skeleti, keys stadi.

6- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O`qub qo`llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

3. Yo'ldoshev N.Q., SH.A.Mirsaidova, Ye.Goldman. Innovatsion menejment. Darslik. TDIU. 2011. 345 b.

7- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida mahsulot sifatini boshqarish

7.1. Mahsulot sifat ko'rsatkichlarining mohiyati va tizimi

7.2. Mahsulot sifatini boshqarishning mahalliy tajribasi

7.3. Mahsulot sifatini boshqarishning xorijiy tajribasi

7.4. Sifatni umumiy boshqarish kontseptsiyasini tahlil qilish. Raqobatbardoshlikni ta'minlash tizimi

7.5. Sifatning xalqaro tizimi: ISO 9000 : 2000 standartlari

7.6. Mahsulot va sifati tizimini sertifikatlash.

Qo`llaniladigan pedagogik texnologiyalar: aqliy hujum, guruhlarda ishlash, blits-so'rov.

7- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov “Ishlab chiqarish menejmenti”: O`qub qo`llanma.- Toshkent – “Talqin” – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

3. Xojiaxmedov G'., Yaxyaeva I.K. Sifat menejmenti. Darslik. Chulpon NMU. 2012 -228 b.

8- modul. Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasini shakllantirish

8.1. Ishlab chiqarish turlari.

8.2.Ishlab chiqarishni tashkil etishning bosqichlar.

8.3. Asosiy ishlab chiqarishni tashkil qilish vazifalari va uslublari.

8.4. Potok chizig'i va uning elementlari.

8.5. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlash.

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: aqliy hujum, guruhlarda ishlash

8- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. R.I. Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

9- modul. Ishlab chiqarish harajatlarini boshqarish

9.1. Ishlab chiqarish harajatlari mazmuni va mohiyati.

9.2. Harajatlarning turkumlanishi.

9.3. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi harajatlarni guruhlash

9.4. Foyda va uni maksimallashtirish

9.5. Rentabellik va uni oshirish yo'llari

9.6. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, aqliy hujum, keys stadi.

9- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. R.I. Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

10- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida tovar iste'molchilari va tashkilot xizmatlari servisi

10.1. Servis xizmatining mohiyati va ko'rinishlari.

10.2. Servis xizmatining kreteriyalari

10.3. Tovar iste'molchilarining servis xizmati sifatini baholash.

10.4. O'zbekistonda iste'molchilar huquqlarini himoya qilish.

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, aqliy hujum

10- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. R.I. Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

3. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

11- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida jamoani shakllantirish asoslari va mehnat jarayonlarini tashkil etish

11.1. Xodimlarni rejalashtirish

11.2. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini

11.3. Ishga qobiliyatli jamoani yaratishning ma'naviy-psixologik jihatlarini

- 11.4. Rahbatga qo'yiladigan talablar
- 11.5. Rahbar uslubini tanlash.
- 11.6. Personalni boshqarish tamoyillari.
- 11.7. Personalni boshqarish uslublari.
- 11.8. Mehnat jarayonlarini tashkil qilish

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, aqliy hujum

11- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1. J.Coyle-Shapiro, K.Hoque, I.Kesslerlarning "Human resource management".12 th edition. 2013 by Pearson Education, Inc.p. 264.

2.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

3. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

12- modul. Ishlab chiqarish korxonalarida ish haqini tashkil etish va mehnatga haq to'lash tizimi

- 12.1. Ish haqining iqtisodiy tavsifi.
- 12.2. Ish haqining ijtimoiy-iqtisodiy funktsiyalari
- 12.3. Tarif tizimi va uning asosiy unsurlari.
- 12.4. [Mehnatga haq to'lash tizimini tartibga soluvchi me'yoriy hujjatlar](#)
- 12.5. Mehnat resurslari va mehnat haqi jamg'armasidan foydalanishni nazorat qilish

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, aqliy hujum

12- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

13- modul. Moliyaviy menejment asoslari

13.1. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida moliyaviy menejment funktsiyalari.

13.2. Tashkilotning moliyaviy holatini raqobatbardoshlik nuqtai nazaridan tahlil qilish.

13.3. Tashkilotni boshqarish samaradorligi hisobi uslubiyoti

Qo'llaniladigan pedagogik texnologiyalar: Jamoada ishlash, aqliy hujum

13- modul bo'yicha tavsiya etilgan adabiyotlar

1.R.I.Nurimbetov, S.I. Ahmedov "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b.

2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s

AMALIY MSHGULOTLAR UCHUN TOPSHIRIKLAR MASALALAR TO'PLAMI

1-masala

Kuchmas mulk savdosi bilan shugullanadigan kompaniya xar biriga bir kancha mikdorda pul tulab ikkita kvartiraga ega buldi . Sung bu kvartiralar sotildi. Bir kvartiradan kompaniya 14 % daromad oldi, ikkinchisidan 11 % yukotdi. Ikkala kvartiraning sotuvidan sung kompaniya 515 ming sh.p.b. ga ega buldi.

Savol: Har bir kvartiraning sotib olish va sotish baxosi kancha?

2- masala

Korxona menejeri uzining ish vaktini yarmisini kabinetida utkazdi. Sungra korxonani kuzdan kechirish uchun ketgan vaktning yarmisi kolguncha korxonani kuzdan kechirdi.

Savol: Menejer uz ish vaktining kancha kismini korxonani kuchdan kechirish uchun sarfladi?

3 – masala

Giperinfllyasiya infllyasiyadan nima bilan fark kiladi?

4-masala.

Mark ismli rieltor (kuchmas mulk savdosi bilan shugullanuvchi) kuyidagi vaziyatlarni echishda yordam berishimni surab menga murojaat etdi. U: “Men kvartiramni 1,2 mln. sh.p.b. ga sotdim. Bir kancha vakt utib shu kvartiramni 1 mln. sotib oldim. Keyin xuddi shu kvartirani yana sotdim. Endi esa 1,1 mln.ga Endi men foydadan solik tulashimga tugri keladi.”

Savol: foyda nimaga teng?

5 - masala.

Bir kishi kassada turib pz rubl kupbrani tanga pullarga maydalab berishni iltimos kildi. Buning uchun unga bir nechta bir rubllik, 12 marta kam 2 rubllik, kolganini esa 5 rubllik kilib berish kerak edi.

Savol: nechtdan turli tanga pullar berildi?

6-masala.

Besh yil oldin A kompaniyasi B kompaniyasiga karaganda 6 marta kup foyda olardi. Ushandan buyon xar ikkala kompaniyaning foydasi bir xil 100 ming sh.p.b. da usib bordi. Bu yil esa shu ma'lum buldiki A kompaniyaning daromadi B kompaniyaning daromadiga nisbatan atigi 2 barobar kup ekan.

Savol: A va B kompaniyalarning 5 yil oldingi va bu yilgi daromadlarini aniklang.

7-masala.

Karzni indin utgan kuni bulganda, shuningdek yakin dushanbagacha ancha bor, usha kuni bugun bulganda, indin ertaga bulgan kunda kaytarishga va'da beraman.

Savol: Va'da kaysi kuni berilgan? Karz kaysi kui kaytariladi.

8-masala.

Opa-singil Anna, Bella va Veralar birgalikda anik bir aksionerlik kapitaliga egalik kilar edilar. Annaning turmush urtogi vafot etdi va ishga Annaning jiyan kushildi,

Bellaning xam eri vafot etgach, ishni ugli bilan birgalikda olib bordi. Vera esa turmushga chikib, erini xam ishga jalb etdi. Aksionerlar daromadni barcha ishtirokchilar urtasida teng taksimlashga kelishdilir. Birinchi yilning oxiriga kelib foyda mikdori 44 mln. sh.p.b. ni tashkil etdi. Solik inspeksiyasiga ma'lum buldiki, xar bir aksionerning ulushi bir butun millionni tashkil etar ekan.

Savol: xar bir aksioner kanchadan foydaga ega bulgan?

9-masala.

Korxonaning mulki 860 ming sh.p.b. ga ega. Likvidasiya tufayli mulk taksimlanishi kerak edi. Kompaniionlar shunga kelishdilarki, xar birlari urtasida mulk barobar taksimlanadi, kim kachon korxonaga kirgandan boshlab. Korxonaga esa kompaniionlardan biri 6 yil avval asos solgan. Ma'lum buldiki, ulushning 3 tasi A kompaniionga tegishli, B kompaniionga 2 tasi, V kompaniionga 6 tasi tegishli ekan.

Savol: Xar bir kompanion kanchadan ulush tegdi. Xar bir kompaniion necha yildan beri korxonaga ega bulgan.

10-masala.

Sut sotuvchi maxsulotni ikkita etkazib beruvchidan kabul kiladi. Xar ikkisi xam mikdoran bir xil, lekin sifati 2 xil sut olib kelishdi. SHuning uchun xam sutning narxlari xar xil, kimmat sut 1 litri 1 sh.p.b., arzoni esa 2 litri uchun shuncha. SHunda sotuvchi ikki sutni xam aralashtirib 3 litrini 2 sh.p.b. dan sotishga karor kildi. Barcha sut sotib bulinganidan sung sotuvchi pulni sanasa 50 sh.p.b. etmadi. Agar sutni aralashtirmasdan sotganida bu pul chikardi.

Savol: sotuvchi aralashmani sotayotganda xar bir sutdan kancha yokotdi va kancha ptdi?

11-masala.

Korxona raxbari xodimlaridan biriga inflyasiya munosabati bilan oylik maosh oshirilishi uchun ikki variantni tavsiya etdi.

1-variant: xozirga damdan boshlab yiliga 1200 sh.p.b. bulgan maosh yil buyi uzgarmaydi. Keyingi yildan boshlab maosh 200 sh.p.b. oshib boradi.

2-variant: shu damdan boshlab 1200 sh.p.b.dagi yillik maosh uzgarmaydi. Xar yarim yillikning oxirida esa yillik maoshga 50 sh.p.b. teng mikdorda kushimcha pul kushiladi.

Savol: variantlardan kaysi biri xodim uchun kulayrok?

12-masala

Futbol uyunining chiptasi 200 sum bulganida uyingoxga 30 mingta ishkiroz kelgan. CHipta baxosi 450 sumga kutarilganda ishkirozlarning soni 5 mingtaga kamaygan. Agarda talab funktsiyasi tugri chizik bulsa, bunda chipta baxosi 100 sum bulsa, u xolda uyingoxga kancha ishkirozlar kelishi mumkin(ming kishi xisobida)?

13-masala

Korxonaning umumiy xarajatlari(TS, ming sum) bilan bir kunlik ishlab chikarish xajmi(Q,dona xisobida) urtasidagi alokadorlik kuyidagi jadvalda keltirilgan:

Q	0	10	20	30	40	50
TS	0	75	95	140	200	280

Korxona uzok muddatli davrda tovarning baxosi kanday bulganida uni ishlab chikarishni tuxtatadi?

14-masala

Mukammal rakobat sharoitida faoliyat kursatuvchi firma bir yilda 1750 ming sum urtacha uzgaruvchan xarajatlarda va 2500 ming sum urtacha ishlab chikarish xarajatlarida 20 mingta telefon ishlab chikaradi. Firma bozor baxosi 25,0 ming sumga teng bulgan bir dona telefon ishlab chikarsa kancha foyda olishi mumkin?

15-masala

Kuyidagi jadvalda iktisodiy kursatkichlar berilgan:

№	Kursatkichlar	Bir yilda, mlrd sum.
	Sof ichki xususiy investitsiyalar	32
	Individual soliklar	39
	Transfert tulovlar	19
	Biznesga solinadigan bevosita soliklar	8
	Korporatsiyalar daromadiga solinadigan soliklar	11
	SHaxsiy iste'mol xarajatlari	217
	Iste'mol kilingan kapital kiymati	7
	Eksport	15
	Dividentlar	15
	Tovar va xizmatlarga sarflangan davlat xarajatlari	51
	Korporatsiyalarning taksimlanmagan foydasi	10
	Ijtimoiy sugurta badali	4
	Import	17

Jadvalda keltirilgan ushbu dalillar asosida kuyidagilarni aniklash kerak:

- 1.Korporatsiyalarning foydasi kanchaga teng?
- 2.Sof eksport necha sumni tashkil etadi?
- 3.Yalpi milliy maxsulotning xajmi necha sumdan iborat?
- 4.Sof milliy maxsulot necha sumga teng?
- 5.SHaxsiy jamgarma necha sumni tashkil etadi?
- 6.Yalpi ichki xususiy investitsiyalarning umumiy xajmi necha sumga tugri keladi?

16-masala

Faraz kilaylik, bir yilda inflyatsiya darajasining 1 foizga kamayishi yalpi ichki maxsulotning 5 foizga pasayishiga olib kelsin. Oukun konuniga kura bu xolat bir yilda ishsizlik darajasining 1 foizga uzgarishiga olib keladi. Agar inflyatsiya darajasi 3 foizga kiskartirilsa, u xolda tsiklik ishsizlik darajasi kanday buladi?

17-masala

Poyabzalchilik korxonasi bir oylik ishlab chikarish xajmi 1000 juft bulganda doimiy xarajatlar 200 ming sumga tugri keladi. Agar mexnat yagona uzgaruvchan omil bulsa, uning bir soatlik xarajati 1250 sumni tashkil kilsa, bir soatlik ishlab chikarish xajmi 5 juft poyabzal bulsa, u xolda urtacha ishlab chikarish xarajatlari va urtacha uzgaruvchan ishlab chikarish xarajatlari kancha mikdorni tashkil etadi?

18-masala

Bosmaxona reklama plakatlarini ishlab chikarish uchun uchta xodim mehnatidan foydalanadi. Urtacha mehnat maxsuli bir kunda 25 donaga tugri keladi. Xar bir xodimning bir kunlik ish xaki 600 sumni va bir kunga tugri keladigan doimiy xarajatlar 1000 sumni tashkil etadi. Bosmaxonaning urtacha uzgaruvchan xarajatlari kanday buladi?

19-masala

Kuyidagi jadvalda ikki oy davomidagi iste'mol tugrisidagi dalillar keltirilgan:

	1-oy	2-oy
Birinchi ne'matlar baxosi	10	5
Ikkinchi ne'matlar baxosi	10	20
Birinchi ne'matlar sotib olindi	10	20
Ikkinchi ne'matlar sotib olindi	10	5

Bundan kelib chikib kanday xulosaga kelish mumkin?

20-Masala

Quyidagi jadvalda keltirilgan statistik ma'lumotlarga asoslanib qisish va pasayish sur'atlari, tushish darajasi, o'zgarish tendentsiyalarini aniklang.

Ko'rsatkichlar	2014y	2015y	O'sish surati %	Ortiqcha o'sish %	Kamayish xajmi %
1.Korxonalar ning umumiy soni	2250	2505			
2.Davlat korxonalari ning soni	322	233			
3.Davlat korxonasining ulushi, %					
4.Mahalliy korxonalar ning soni	198	194			
5.Xususiy korxonalar ning soni	1426	1731			
6.Jamoa tashkilotlari ning soni	95	130			
7.Boshqa turdagi mulkchilik korxonalari ning soni	205	227			

21-Masala

Futbol o'yinining chiptasi 200 so'm bo'lganida o'yingoxga 30 mingta ishqiboz kelgan. CHipta baxosi 450 so'mga ko'tarilganda ishqibozlarning soni 5 mingtaga kamaygan. Agarda talab funktsiyasi to'g'ri chiziq bo'lsa, bunda chipta baxosi 100 so'm bo'lsa, u xolda o'yingoxga o'ancha ishqibozlar kelishi mumkin(ming kishi xisobida)?

22-Masala

Korxonaning umumiy xarajatlari (TS, ming so'm) bilan bir kunlik ishlab chiqarish xajmi (Q, dona xisobida) o'rtasidagi aloqadorlik quyidagi jadvalda keltirilgan:

Q	0	10	20	30	40	50
TS	0	75	95	140	200	280

Korxona uzoq muddatli davrda tovarning bao'osi qanday bo'lganida uni ishlab chiqarishni to'xtatadi?

23-Masala

Mukammal raqobat sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi firma bir yilda 1750 ming so'm o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlarda va 2500 ming so'm o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlarida 20 mingta telefon ishlab chiqaradi. Firma bozor bahosi 25,0 ming so'mga teng bo'lgan bir dona telefon ishlab chiqarsa qancha foyda olishi mumkin?

24-Masala

Quyidagi jadvalda iqtisodiy ko'rsatkichlar berilgan:

No	Ko'rsatkichlar	Bir yilda, mlrd so'm.
	Sof ichki xususiy investitsiyalar	32
	Individual soliqlar	39
	Transfert to'lovlar	19
	Biznesga solinadigan bevosita soliqlar	8
	Korporatsiyalar daromadiga solinadigan soliqlar	11
	SHaxsiy iste'mol xarajatlari	217
	Iste'mol qilingan kapital qiymati	7
	Eksport	15
	Dividentlar	15
	Tovar va xizmatlarga sarflangan davlat xarajatlari	51
	Korporatsiyalarning taqsimlanmagan foydasi	10
	Ijtimoiy sugurta badali	4
	Import	17

Jadvalda keltirilgan ushbu dalillar asosida quyidagilarni aniqlash kerak:

1. Korporatsiyalarning foydasi qanchaga teng?
2. Sof eksport necha so'mni tashkil etadi?
3. Yalpi milliy maxsulotning xajmi necha so'mdan iborat?
4. Sof milliy maxsulot necha so'mga teng?
5. SHaxsiy jamgarma necha so'mni tashkil etadi?
6. Yalpi ichki xususiy investitsiyalarning umumiy xajmi necha so'mga to'g'ri keladi?

25-Masala

Faraz qilaylik, bir yilda inflyatsiya darajasining 1 foizga kamayishi yalpi ichki maxsulotning 5 foizga pasayishiga olib kelsin. Oukon qonuniga ko'ra bu xolat bir yilda ishsizlik darajasining 1 foizga o'zgarishiga olib keladi. Agar inflyatsiya darajasi 3 foizga qisqartirilsa, u xolda tsiklik ishsizlik darajasi qanday bo'ladi?

26-Masala

Poyabzalchilik korxonasi bir oylik ishlab chiqarish xajmi 1000 juft bo'lganda doimiy xarajatlar 200 ming so'mga to'g'ri keladi. Agar mexnat yagona o'zgaruvchan omil bo'lsa, uning bir soatlik xarajati 1250 so'mni tashkil qilsa, bir soatlik ishlab chiqarish xajmi 5 juft poyabzal bo'lsa, u xolda o'rtacha ishlab chiqarish xarajatlari va o'rtacha o'zgaruvchan ishlab chiqarish xarajatlari kancha miqdorni tashkil etadi?

27-Masala

Bosmaxona reklama plakatlarini ishlab chikarish uchun uchta xodim mexnatidan foydalanadi. O'rtacha mexnat maxsuli bir kunda 25 donaga to'g'ri keladi. Xar bir xodimning bir kunlik ish xaki 600 so'mni va bir kunga to'g'ri keladigan doimiy xarajatlar 1000 so'mni tashkil etadi. Bosmaxonaning o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlari qanday bo'ladi?

28-Masala

Quyidagi jadvalda ikki oy davomidagi iste'mol to'grisidagi dalillar keltirilgan:

	1-oy	2-oy
Birinchi ne'matlar baxosi	10	5
Ikkinchi ne'matlar baxosi	10	20
Birinchi ne'matlar sotib olindi	10	20
Ikkinchi ne'matlar sotib olindi	10	5

Bundan kelib chiqib qanday xulosaga kelish mumkin?

29-Masala

Salqin ichimliklar ishlab chiqaruvchi firma quyidagi jadvalda ko'rsatilgan texnologik sharoitda qanday natijalarga erishishi mumkin?

Mexnat xarajatlari	10	Kapital 20	xarajatlari 30	40
10	40	60	70	76
15	60	110	150	300
20	90	170	300	420
25	130	240	400	480
30	140	300	420	540

Qiska muddatda 20 birlik kapitaldan birgalikda foydalangan xolda maksimal so'nggi mexnat maxsuli qancha bo'ladi?

VAZIYATLI TOPSHIRIQLAR

1- vaziyat

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.
2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.
3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug'diradi.

Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar me'yorlar holat bo'lib boshqarilishi mumkin.

2- vaziyat

Nizolar paydo bo'layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo'ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o'ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirt dangina tajovvuzkorona muomala qilgan kishining mavqei va talabiga qo'shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g'alamis gap va xarakterlarni e'tiborsiz qoldiraman.

O'z obro'imga putur yetkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

3 - vaziyat

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki usta o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: "Yaxshi hazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman", - dedi. Boshqasi esa: "Bular hammasi mayda-chuyda narsalar.

Hech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi".

Bunga Siz nima deysiz?

1. Ikkinchi ustaning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Zamonaviy bu o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. SHuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, birinchi usta haq.

Har qaysi usta o'zicha haq, chunki ular keltirilgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib bormoq - bu har qanday rahbar uchun juda muhim narsa.

4 - vaziyat

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. "V" qobiliyatli muhandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaramjon deb hisoblaydi. "V" o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovvuzkordek qaraydi. O'zining kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xohlagan paytda urishib ketishi mumkin. Bunday xulqni "V" har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. SHu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u nimadan bo'lsa ham tobe' bo'lganlar va uning shaxsiy xotirjamligi bilan bog'liq bo'lganlar "V" bosiq, g'amxo'r, vazmin munosabat bildiradi. SHu bilan birga "V" juda ishchan, yangi ishga tez ko'nikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

1. Flegmatik.

2. Xolerik.

3. Sangvinnik.

4. Melanxolik.

5- vaziyat

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. "Xonaga kirasan, -dedi u , - salom o'rniga bosh silkitish, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?"...

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa: "rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!" - dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam ham. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvda bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy hissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli mulohaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati - bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbar uchun salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari rahbar va bo'ysunuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu yerda rahbar haq.

6 - vaziyat

Berilgan tavsifga asoslanib, mijoz turini aniqlash, "M" - zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Hech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi. Tinchlik va yolg'izlikni hush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko'radi, lekin, o'zi ularning ishiga qo'shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dildash muomalada.

1. Sangvinnik.
2. Xolerik.
3. Flegmatik.
4. Melanxolik.

7 - vaziyat

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 daqiqadan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida Siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim, mehnat intizomini buzganligi haqida.

3. Yoshlar tashkiloti kotibini chiqarib, ulardan chora ko'rishni mehnat intizomini buzganligi uchun buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, sekin muloqatga kirishardim.

Balki ishlab chiqarishning munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishi mumkin.

8- vaziyat

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo'lim boshlig'i tomonidan o'tkazilgan majlisga kech keldi. Bo'lim boshlig'ining jahli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o'rnida Siz o'zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berar edim.

2. Uning aybini asossiz ekanilagini tinch yo'l bilan tushuntirishga harakat qilardim.
3. Uning gapiga e'tibor bermayman, keyinchalik o'zi tushunadi.

9- vaziyat

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Usta u bilan suhbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri uning do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana "favqulotda holat" yuz berdi. Uning axloqini baholashda Siz usta o'rnida nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh xodimning harakatini muhokamaga qo'yar edim.
2. Jamoa qatnashuvisiz o'zim qaror qabul qilar edim.
3. Yosh ishchining harakati muhokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

10- vaziyat

Boshqaruv xodimlari qanday asosiy toifalarga bo'linadi?

1. 2-toifaga: rahbarlar va muhandis-texnik xodimlar.
2. 3-toifaga: rahbarlar, mutaxassislar, xizmat ko'rsatuvchi-yordamchi-texnik va xizmatchi personal.
3. 4-toifaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muhandis-texnik xodimlari va kichik xizmat xodimlari.

11- vaziyat

Kasaba uyushmasi yetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning tavsifnomasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi-a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.
2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga mijozga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.
3. Uchinchi nomzod - jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi, ayniqsa ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq hollarda.

12- vaziyat

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga rahbarlarni (ustozlarni) tayinlovchi (belgilovchi) qoidalari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizcha quyidagi berilgan uchta savoldan qaysi biri haqiqatda haq odilona (to'g'ri)?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni biriktirib qo'yish shart.
2. Ilg'or (etakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) zarur va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga biriktirilish to'g'risidagi savolni esa rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

3. Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

Nazorat topshiriqlari

1-TOPSHIRIQ

Rahbar mehnatiga bir qator xususiyatlar xosdir. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o'ziga mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan ma'noga egadir.

Bu boshqaruv muhitida band bo'lgan rahbar va mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatini muntazam o'sishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to'g'ri tashkil qilishni va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o'zida omilkorlikni (chuqur bilimga asoslangan) ishbilarmonlikni, tashabbusli intizomlilikni va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan xususiyatlar to'g'risidagi savol tamomila yechilmagan bahslashuvlarga olib kelyapti, zero, boshqaruvchining ishi o'ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o'lchash, ularning tarkibini aniqlash va boshqaruvning turli daraja va ob'ektlarining o'zaro bog'lanishiga tegishlidir. Ta'sirni kuzatish qiyin, xususan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy alokasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko'rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko'rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlarini yetarli ravishda ob'ektiv baholash mumkin bulsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo'yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert so'rashga va ekspert natijalari asosida rahbarga zarur va yetarli bo'lgan xususiyatlar ro'yxati tuziladi. Boshqaruv bo'yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislar kerakli bo'lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlarga bo'lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):

tavakkal qila bilish;

berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;

insonlarga g'amxo'rlik qilish;

bir fikrda turish;

tanqidga quloq sola bilish, o'z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.

2. Intizom va mehnatga munosabat:

mehnatsevarlik;

intizom.

3. Kasb egasi ekanligi omilkorlilik (o'z kasbini chuqur egallaganligi, chuqur bilim egasi) va bilim darajasi:

ma'muriy;

omilkorlik (chuqur bilimga ega bo'lish);

eruditsiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur ma'lumotga ega bo'lish).

4. Tashkiliy va ma'muriy qobiliyat:

ishbilarmonlik;

tashabbuskorlik;

ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;

aniq bir maqsadga qaratilganlik;

ish bo'yicha bo'ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqalarni yoza bilish;

o'z vaqtida qaror qabul qila olish;

qarorning bajarilishi bo'yicha nazorat o'rnatish qobiliyati;

murakkab sharoitlarda o'z yo'nalishini tezda aniqlashni bilish;

yangilikdan qo'rqmaslik;

turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

5. Jamoa muhitiga mos kelish:

mustahkam birlashgan jamoani yarata olish;

bo'ysunuvchilar bilan ishlay olish;

nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo'lga qo'yish);

qat'iyat;

jahli tezlik;

odamlar bilan kirishishlik;

vijdonlilik;

dilrabolik;

kamtarlik;

tashqi ko'rinish (ozodalik, pokizalik, tozalik);

6. Boshqa xususiyatlar:

sog'liq-salomatlik;

ish muddati;

yosh;

oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo'la olmaydi. Ekspert so'rovlar va ekspert natijalar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli va yetarli bo'lgan xususiyatlarning ro'yxatini tuzamiz.

2-TOPSHIRIQ

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv sub'ekti boshqariluvchi ob'ektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayoninig mazmuni, ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga aloqadorlik (mansublik). Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir nechta qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxona ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan:

keng ko'lamlilik va boshqalar. Buning asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. SHunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab-chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalari o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalarining turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shib ketishini va bir-biriga birlashtirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq aniqlab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

3-TOPSHIRIQ

Faraz qilaylik, Sizning bevosita rahbaringiz Sizni chetlab, bo'ysunuvchingizga berib bo'lgansiz. Siz va Sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fiklar variantidan Siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiya (kichiklarning darajama-daraja kattalarga bo'ysunushi) qat'iy rioya qilib, Sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e'tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimda boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

V. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda Sizning roziligingizsiz bo'ysunuvchingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

G. Ishga e'tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval Sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysunuvchingizga buyruq berasiz.

D. Sizning variantingiz ...

4-TOPSHIRIQ

Faraz qilaylik, Siz bir vaqtda shoshilinch vazifa oldingiz: Sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig'ingizdan. Ularni muvofiqlashtirish uchun Sizda vaqt ham sharoit ham yo'q. Bunday hollarda Siz ko'proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko'proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo'lgan vazifani bajaraman.

V. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

D. Sizning variantingiz ...

5-TOPSHIRIQ

Ikki xodim yoki Sizning bo'ysunuvchilaringiz o'rtasida o'zaro murosasizlik, hush ko'rmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga halaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun Sizga alohida muomala qilishar edi.

Bunday holatda Sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlarini ishga halaqit berishga yo'l qo'ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

V. Eng avval o'zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

G. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro'ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta'sir etish kerak.

D. Sizning variantingiz ...

6-TOPSHIRIQ

Jamoada nojo'ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot chiqqan. Rahbari aybdor yoki guruh noma'lum. Uning o'rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aniq aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo'llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni o'ziga (xonasiga) chaqirib, faollar yig'ilgan holda gaplashib olinadi.

V. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish kerak va avvalom bor aniq aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muhokama qilish kerak.

G. Jamoa mehnat unumdorligining va intizomining o'sishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarflamasdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko'rilishi kerak.

D. Sizning fikringiz ...

7-TOPSHIRIQ

Faraz qilaylik, o'zingiz uchun o'rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Da'vogar (nomzod)lardan har biri bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi odamlar bilan bo'ladigan nizolardan qochishni (chetlab o'tishni) afzal ko'radilar va avvalom bor iliq, do'stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi. Bu bilan bo'ysunuvchilarning hamjihatlik bilan qilingan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e'tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni "buzib qo'yish"dan qo'rqmaydi.

V. Uchinchisi o'z huquqi va shunga bo'ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

G. To'rtinchisi, ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo'yicha o'z maqsadlariga erishishda doimo diqqat e'tiborli. Bo'ysunuvchilar bilan o'zaro munosabatdagi nizolar tushunmovchiliklarga unchalik katta ahamiyat bermasdan qo'yilgan maqsadga erishadi.

D. Sizning variantingiz ...

V. KEYSLAR BANKI

KEYS-STADI:

«Etakchilik va odamlarni boshqarish»

AOOT « WINWEST» vino va konʻyak maxsulotlarini ishlab chiqaradi va rivojlanishning deyarli asrlig tarixiga ega. Mazkur tashkilotning ishlab chiqarilishi maxalliy maxsulotlariga asoslanadi (viloyatda ustirilgan uzum).

Tashkilotning samarali ishlashiga antialkogol siyosatning oʻtkazilishi, uzumning qimmatli navlarining yoʻqolishi, shuningdek mazkur tashkilotning maxsulotining odatdagi isteʼmolchilari boʻlgan sobiq Ittifoq Respublikalari bilan iqtisodiy aloqalarning buzilishi sezilarli taʼsir koʻrsatdi.

Mazkur korxonani 20 yil atrofida janob A. boshqargan. U tashkilotda boshidan qattiq qonun-qoidalarini oʻrnatdi. Xar kuni u oʻz ishini oʻtgan kunning taxlili bilan boshlaydi va ishchi xodimlar tez-tez uning kabinetini oldidan oʻtganda raxbarning qoʻl ostidagilarga qattiq gapirishini eshitar edilar. TSexga kirib va ishdagi kamchiliklarni koʻrib, u tsex boshqaruvchisi yoki oddiy ishchi boʻlishidan qatʼiy nazar uni koyishi mumkin edi.

Xar bir yigʻilishda qoʻl ostidagi xodimlar bilardilarki, bosh direktor albatta topshiriqning bajarilishi xaqida soʻrashi va yangisini berishi mumkin. Xodimlar topshiriqlarni bajarilmasligining sabablari aniqlanmasdan jazolanar edi.

2014 yil sentyabrda dushanba kuni soat 9.00 da direktor bosh menejerlarni yigʻdi va chet el investorlarning kelishi xaqida xabar berdi. U ishlab chiqarish boʻyicha direktor oʻrinbosariga mexmonlarni kutib olishni topshirdi. Payshanba kuni mexmonlar kunduzgi samolyot bilan kelishdilar va ularni ishlab chiqarish boʻyicha direktor oʻrinbosari kutib oldi. U mexmonlarni mexmonxonaga joylashtirdi, keyin nonushta qilishdilar. Nonushtadan keyin mexmonlarga korxonaga borish taklif etilgan edi. Mexmonlar ofisga kelishganda kotiba bosh direktorni xokimiyatga chaqirishganliklarini va u faqat tushlikka yaqin kelishini aytdi. Mexmonlarga shaxarda ekskursiya taklif etildi. Ular bundan muloyimlik bilan voz kechib, korxonani koʻrish istagini bildirishdilar. TSexlarning birida mexmonlar tsex boshqaruvchisi bilan maxsulotni ishlab chiqarish texnologiyasi xaqida suxbatlashni xoxladilar. Biroq u joyida yoʻq edi, chunki ishchilar gapiga qaraganda u vinpunktga ketgan edi. Soat 12.30 da bosh direktor kelib, tushlik qilishni taklif etdi. Mexmonlar yana muloyimlik bilan voz kechib, muzokaralarni boshlashni taklif etdilar. Bosh direktor oʻzining oʻrinbosariga xamma boʻlimlar boshliqlarini chaqirishni buyurdi.

Muzokaralarni boshlab, mexmonlar investitsiyalanishi koʻzlanuvchi loyixaning texnik-iqtisodiy asosini soʻradilar. Aniqlanishicha, bu topshiriq berilgan bosh injener loyixaning asosini tayyorlamagan, chunki mazkur topshiriqni bajarilish muddati belgilanmagan edi. Mexmonlar ketganidan soʻng bosh direktor bosh injenerni ishdan chetlashtirdi.

Yilning oxiriga borib direktor qiyin moliyaviy axvol uchun ishdan chetlashtirilgan edi.

2015 yildan AOOT «WINWEST» ni yangi direktor boshqardi. U quyidagi muammoga duch keldi:

1. Korxona davlat oldida soliqlarni to'lash bo'yicha katta qarzga ega.
2. Korxona omborxonalarida ko'p tayyor maxsulot yig'ilib qolgan.
3. Vinoni solish bo'yicha moslamalar ma'naviy eskirgan.

Yangi bosh direktor kutib turmasdan qat'iy faoliyatni boshlab yubordi. O'zining birinchi kunini bosh direktor bo'limlar boshliqlarini yig'ish va ularga o'zining pozitsiyasini: vujudga kelgan vaziyatdan chiqish yechimlarini birgalikda izlash kerakligini va xamma savollar birgalikda xal qilinish zarurligini aytish bilan boshladi. Biroq, oldingi direktor qarindoshi bo'lgan ishlab chiqarish bo'yicha direktor o'rinbosari lavozimini qiskartirganidan ko'plar xayratda kolgan edi. Iqtisodiyot bo'yicha direktor o'rinbosari lavozimiga u oyok-kiyim maxsulotlarini ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi korxonadan o'ziga yaxshi tanish bo'lgan mutaxassisni taklif qildi. Unga bosh vinodel va bosh injenerni bevosita buysundirdi. Qayd qilish kerakki, bosh injener xam, bosh vinodel xam mazkur korxonada 20 yildan ko'p ish stajiga ega edilar.

Bosh direktor ishlab chiqarish faoliyatini bevosita o'zi boshqarishni boshladi. Qo'l ostidagi xodimlar istalgan vaqt, agar u kabinetida bo'lsa, kirib joriy savollarni xal qilishlari mumkin edi.

Bosh direktor e'tiborga olgan asosiy masalalardan biri bo'lib uzumni tayyorlash va birlamchi qayta ishlash xisoblanardi. U xar kuni ertalab tumanlarda joylashgan vinpunktarga chiqib, maxsulotni tayyorlashni o'zi boshqarar edi.

U boshqargan korxona o'z urf-odatlariga, butun ishchilar dinastiyalarga ega bo'lishini tushunib turib va mazkur potentsialni saqlab qolish maqsadida bosh direktor ishchilarni mukofotlashga katta e'tibor qaratardi. SHunday qilib, xar oy va bayramlarda xodimlarga bir oklad miqdorida mukofot to'lanardi, nafaqaxo'rlarga xuddi shunday bayramlarda mukofotlar berilardi. Kadrlar bo'limi boshlig'ini nafaqa yoshida ekanligidan kelib chiqib, bosh direktor mazkur lavozimga boshqa kishini, shaxar OO'Yularining birida ishlovchi menejerni taklif qildi.

Kadrlar bo'limining yangi boshlig'i ishga kelib, birdaniga jamoani yoshartirish zarurligini ta'kidlab, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida o'zgarishlar qilishni taklif qildi. Bu masalaga katta ish stajiga ega bo'lgan boshqa bo'lim boshliqlar negativ javob bera boshladilar. Bundan tashqari, ular ishlab chiqarish ishida kichik stajga ega bo'lgan kadrlar bo'limi boshlig'iga ishonchsizlik bilan qarar edilar.

Bunga qaramasdan bosh direktor bularning xammasi ikkinchi darajali savollar, asosiysi esa - ishlab chiqarish deb xisoblab, vujudga kelgan nizoga aralashmas edi.

Sizning vazifangiz:

1. AOOT "WINWEST"da xodimlar menejmenti muammolarini aniqlang.
2. Bosh direktorlar ishining tasnifini bering.
3. Sizni maslaxatchi sifatida taklif qildilar, Siz aniqlagan muammolarni xal qilish yo'llarini taklif eting.

KEYS – STADI: "Klub 100"

1981 yilda "Daymond Interneyshnl" firmasidan Daniel K.Boyl ushbu firmaning tuxumlar uchun karton upakovkalar ishlab chiqaruvchi zavodida "Klub 100" ni tashkil qilish g'oyasini berdi (Palmer sh., Massachusets shtati). Ushbu firmaning kadrlar xizmatining raxbari bo'lmish Boyl "qiyin" xodimlarga va mayda chuydi ish nizolariga

qancha vaqt ketishiga ajablanar edi. Bu borada "Klub 100" ning g'oyasi kundan kunga qilishlari kerak bo'lgan ishlarni bajaruvchi xodimlarga e'tiborni qaratish usulidan vujudga keldi.

Palmerdagi zavodda 300 kishi ishlar edi, ularning 25% qog'oz sanoatining kasaba uyushmasi a'zolari edi.

Xodimlarning ma'naviy darajasi juda past edi. Bundan oldin o'tkazilgan kuzatishlar shuni ko'rsatdiki, ishchilarning 79% yaxshi qilingan ish uchun yetarli bo'lmagan mukofot oladilar deb xisoblar edilar.

"Klub 100" g'oyasi qo'shimcha rag'batlantiruvchi to'lov sxemasini emas, balki ball tizimi yordamida yaxshi xodimlarga kerakli e'tiborni qaratish rejasini ifodalay edi. Bir yil ishga «progul» qilmasdan kelgani uchun 25 ball, bir yil tartibni buzmagani uchun – 25 ball, bir yil kech qolmagani uchun – 25 ball. SHuningdek xavfsizlik texnikasini yaxshilash, ishlab chiqarishni ko'paytirish va maxalliy axoliga xizmat qilish bo'yicha berilgan takliflar uchun ishchilarga qo'shimcha ballar berilar edi.

100 ball yiqqan ishchilar firmaning belgisi bo'lgan va "Klub 100" yozuvi bo'lgan neylon kurtka olishardi. 150 balldan yuqori ball yiqqan ishchilar katalog bo'yicha firma xisobidan kichik sovg'alar olish xuquqiga ega edilar. Xar yilda yig'ilgan ballarni ishlatmagan ishchilar ularni yig'ishlari va ballar 600 ga yetganda qimmatli sovg'alar olish imkoniyatiga ega edilar (masalan, radio telefon).

"Klub 100" amalga kirgandan keyingi faqatgina bir yilda zavoddagi mexnat unumdorligi 14,7 % ga oshdi. Keyinchalik u oshishni davom etaverdi. Rejani amalga oshirishdan boshlab, keyingi ikki yilda ishchilarning kuzatishlari shuni ko'rsatdiki, ulardan 86 foizi raxbariyat ularning ishlarini ahamiyatli deb xisoblashini sezishadi, 81 foizi esa firma ularni munosib baxolaydi deb bilishadi. "Klub 100" rejasi firmaning boshqa zavodlarida amalga kirganidan keyin, "Daymond Fiberglass Products" bo'limida talab qilingan sifat darajasidan chetlanish miqdori 40% ga kamaydi, mexnat unumdorligi esa 14,5% ga oshdi.

Nima uchun ishchilarga neylon kurtkalar va kichik sovg'alar yoqdi? Bu borada Boyl shunday xikoyani aytar edi, bir ayol maxalliy bank kassiriga o'zining neylon kurtkasi bilan maqtanib, degan edi: "Mening xo'jayinlarim buni menga yaxshi ishlaganim uchun berishgan. Firmada 18 yildan beri ishlayotgan davrimda birinchi marta meni oddiy xar kunlik ish uchun mukofotlashdilar". Bu yillar ichida bu ayol 200 ming doll. dan ko'p pul ishlab topdi, lekin uning oyligi u uchun uni tan olinishining belgisi emas, balki sarflangan kuchining ekvivalenti bo'lib xisoblar edi.

Muxokama uchun savollar

1. "Klub 100" g'oyasi ishchilarni motivatsiyalashda qanday ishlaydi?
2. "Klub 100" g'oyasini tashqi va ichki mukofotlar nuqtai nazaridan taxlil qilib chiqing.

KEYS – STADI: «Nizoli vaziyatda muloqot»

Kompyuter texnologiyalari bo'yicha injener L. (matematiklar, qoida bo'yicha amortizatsiya printsiplarini oson o'zlashtiradilar) bo'limning menejeri bilan nizoli munosabatda bo'lgan. Oxirgi nizo quyidagi asosda vujudga keldi. Oyiga bir marta ularning bo'limida yig'ilish o'tkaziladi, ushbu yig'ilishda boshqa bo'lim menejerlari qatnashadi, 50 ga yaqin kishi yig'iladi. Qaxramonimiz yig'ilishning boshlanishiga 5 daqiqa qolganda zalga kirdi. Yo'lakda turib, u ko'p vaqt ko'rmagan tanishi bilan tinch

gaplashib turgan edi. Zal unchalik toza emas edi, lekin uning yig'ishtirishga xech qanday daxli yo'q edi.

Bu vaqtda bo'lim mudiri O. keldi va ular o'rtasida dialog vujudga keldi:

O. (zo'r berib): - *Iflosligiga qarang!*

L. (taajjub bilan): - *Lekin, bu mening majburiyatim emas.*

O. (yashirilmagan g'azablanish bilan): - *Ana ko'rayapsizmi, sizni jamoaning obro'si bilan xech qanday ishingiz yo'q.! Siz iflos bo'lgan joy oldidan o'tib ketishingiz mumkin, lekin men o'tolmayman! Men o'zim xamma narsaga qarashim kerak!*

L. (boshni xam qilib): - *Men nima qilishim kerak edi?*

O. (achinish bilan): - *Yig'ishtirishni tashkil qilolmadingiz-mi? O'zingiz yig'ishtirsangiz, sizga xech narsa bo'lmas edi?*

L. bundan keyin o'zining do'stiga dedi: - *Esini yegan chol. Nimaga menga yopishdi? Bizda yig'ishtirish uchun kim javob berishini bilmaydi?!*

Topshiriq:

1. Ushbu dialogning psixologik tuzilishini taxlil qiling va L.ning xatosini toping.
2. Kompyuterlar texnologiyasi bo'limi mudirining agressivligini amortizatsiyalashtiruvchi dialog variantini o'ylab ko'ring.

KEYS – STADI: «Alan – boshqaruvchi» mashqi

Alan – ofset pechat uchun plastinalarni ishlab chiqaradigan, muvaffaqiyat qozongan fabrikaning egasidir. Boshida u yakka o'zi ishlar edi, so'ng yana ikki kishini yolladi, biriga boshqaruvni, sotishni va savdo-sotiqni topshirib, boshqasiga esa ishning texnik tomonlarini topshirdi. Alanning o'zi buxgalteriya, reklama bilan shug'ullanardi va doimiy ravishda biznesni kengaytirish imkoniyatlarini izlardi. Ular doim birga ishlashadi, ishdan keyin xam ko'p uchrashadilar. Alanning «shef» sifatidagi avtoriteti shubxasizdir; uning ishchilari yaxshi ish xaqi, mukofotlar olishadi, lekin ishni yuritish xavf-xatarini (va daromadlarni) Alan xech kim bilan baxam ko'rmaydi.

Alan xamkasblarini biznesning oxirgi yangiliklari xaqida xabardor etib turadi. U ularni o'z ish rejalari bilan tanishtirdi: «Agar ishlar yaxshi ketsa, kelgusi yilda biz qo'shni shaxarda o'z filialimizni ochamiz. Albatta, biz aqlli boshqaruvchini izlab ko'ramiz va bir necha yildan so'ng yangi fabrika bizga oltmish ming atrofida daromad keltirishi mumkin». Alanning xamkasabalari uning «biz izlab ko'ramiz» deganiga xursand edilar – ular o'zlarini xaqiqiy jamoaddek xis qildilar, va ular biznesni muvaffaqiyat qozonishiga va Alanning avtoritetiga ishonchlarini mustaxkamladilar.

Lekin Alanning ko'ngli tinch emas edi. U bilar ediki, unga bo'ysunuvchilarning xech qaysisi boshqaruvchiga kerak bo'lgan xamma xususiyatlarga ega emas edi. U do'stona kollektivga notinchlikni kiritishni xoxlamas edi, bundan xam ko'proq u agar yangi ish muvaffaqiyatsizlikka uchrasa (bu xaqda u ular bilan xech qachon gaplashmagan edi), xodimlardan birortasini yo'qotishni xoxlamas edi. Natijada Alan yollash bo'yicha agentlikka murojaat qilib, kerakli kishini topdi, uchalasi xam yig'ilganda, u bu xaqda faxr bilan aytdi. Do'stlarining bu yangilikni g'azab va achchiqlanish bilan kutib olishi, Alanni xayratda qoldirdi, va buni sezib u rafiqasiga: «Kelajagi xaqida o'ylayotgan kishilar senga eng qora tanga bilan qaytaradilar» deb aytdi. Bu shunday zarba ediki, undan keyin yaxshi munosabatlar juda uzok vaqt davomida tiklanadi.

Vazifa

1. Alanning raxbar sifatidagi xatosi nimadan iborat edi?
2. Etakchining (liderning) asosiy vazifalari nimadan iborat va ular qo'lostidagilarni boshqarish muammolari bilan qanday bog'liq?

KEYS – STADI: «Inqiroz davrida yetakchilik (liderlik) xususiyatlari»

Quyida tadbirkorlardan birining xati keltirilgan:

«Men xozirgi paytdagi voqealar va xatti-xarakatlarni o'zimning nuqtai-nazarimdan tasvirlab bermoqchiman. Umuman yuzaga kelgan vaziyat meni qoniqtiradi. Mening nazarimda, mamlakat xozir tang vaziyatda qolgan. Umid qilamanki, tub o'zgarishlar zarurligini va boshqacha yo'l yo'qligini tushunish uchun uning axolisi yetarlicha aqlga ega. Menda shok xolati bo'lmagan, yo'q va bo'lmaydi xam. Iqror bo'laman, biz \$60000 – \$80000 yaqin mablag' yo'qotdik (bizning bor-yo'g'imiz shu edi). Keyinchalik men o'zimni qo'lga oldim va bu shunchaki sinov ekanligini tushundim.

Men yashab qolmoqchiman va xozirgi vaqtda kurashdan zavq olmoqdaman. Men qilgan birinchi ish – «Xozir ro'y berayotgan xodisalarning xammasi – muvaffaqiyatimizning bir qismidir» degan so'zlar yozilgan qog'ozlarni ofisda, omborxonada va savdo zalida osib quyishni xodimlarimdan so'radim. Keyin so'm qadri butunlay tushib ketmasdan odamlar o'ziga biror narsa xarid qilsin deb, xammaga oylik ish xaqqini muddatidan oldin berdim. Buni shu bilan izoxladimki, kompaniyamizga omad kulib boqdi va biz bularning xammasiga tayyormiz dedim.

Bir necha vaqt ilgari soliq politsiyasi tashrif buyurdi va shu tufayli biz butun kampaniya bo'lib loyixani boshladik va uni tugatdik (agar shular bo'lmaganda, uni qachon tugatishimizni xudo bilardi). Endi men kompaniyani Amerika bo'yicha uchta yangi loyixani ishlab chiqishga yo'naltirdim, ular ancha katta va, mening fikrimcha, juda qiziqarli. Bundan tashqari, biz barcha xamkorlarimizga taklifnomalar jo'natdik va sentyabrda uch kunga ular Vladivostokga keladilar. Biz sotishlarni vaqtincha to'xtatib qo'ydik, lekin salon ishlashni davom etmoqda edi, umuman olganda xech narsa bo'lmaganday tuyuladi. Biz xazillashamiz, kulamiz, sotish san'atimizni mashq qilmoqdamiz, mijozlarimizga ajoyib bukletlarimizni tarqatib, axborot bermoqdamiz – xullas ularga ma'lumot bermoqdamiz, xamma narsa joy-joyiga tushganda ular kimdan nima xarid qilishni yaxshi biladilar. Bu bilan «biz minimum 70 ishlaymiz» degan shiorimizni tasdiqlamoqdamiz.

O'ylaymanki, bir oyga yaqin faol sotilishlar bo'lmaydi, shuning uchun xodimlarning yarmiga mexnat ta'tili pullarini (otpusknoylarni) berib, ta'tilga jo'natish xaqida qaror qabul qildim. Xodimlarning ikkinchi yarmi bilan ishlab turamiz, faqat oylik ish xaqqi biroz pasaytiriladi. Ya'ni, biz o'z xayotimizning sifati uchun kurashish niyatidamiz. Umuman, qanchalik quvonch olayotganimni bilsangiz edi. Men o'zim xam o'zgardim. Men o'zinga aytdim: men biznesda besh yildan beri ishlayman, bu mening universitetim, bu yerda o'qishim uchun boshida emas, oxirda to'lashimga to'g'ri keldi. Xozir men uni tugatdim va endilikda men tajribali yosh mutaxassis. Bir oy ichida xamma narsa tinchiydi deb o'ylayman va oktyabr oxirida sening seminarlaringni o'tkazamiz. O'tkazmaslikning ikkita sababi bo'lishi mumkin: birinchisi – bu sening rad javobing, ikkinchisi – fuqarolar urushi yoki iqtisodiyotning butunlay barbod bo'lishi va barcha tadbirkorlarning uy-uylariga qamalib olishi. Xozircha ana shu».

(Imzo).

Vazifa:

1. Xat muallifi mazkur vaziyatda yetakchining (liderning) qaysi xususiyatlarini namoyon qildi?
2. SHaxsan Sizga uning qaysi fazilatlarini yoqib qoldi? Nima uchun?

KEYS – STADI: «Kompaniya CLG»

SLG kompaniyasi yangi maxsulot ishlab chiqardi va uni bozorga tadbiq qilish uchun marketing tizimini tuzdi. SHuning uchun marketing bo'yicha bosh menejer janob A. ga reklama firmalarining biri bilan ish yuzasidan aloqalarini o'rnatish yuklatildi.

U taniqli "STAR" reklama agentligiga qo'ngiroq qildi va ular bilan oldindan muloqot qilish maqsadida bironta mutaxassisni yuborishlarini kelishdi. Roppa-rosa tayinlangan vaqtda CLG kompaniyasiga reklama bo'yicha menejer janob B. keldi. U darhol sekretar-referentga murojaat qilib, o'z maqsadini aytdi. SHu payt sekretar-referent faks jo'natayotgan edi. Telefon tarmog'i yaxshi ishlamayotganligi sababli faks jo'nata olmayotgan edi. Janob B. ning qayta qilgan murojaatiga sekretar qo'pol javob berdi: - Mening xabarim yo'q. Siz marketing bo'yicha menejerga murojaat qiling.

Janob B. marketing bo'limini qidirib ketdi. Oxiri kerakli xonani topdi. Stol ortidan janob A. turib salomlashdi, janob B. ni o'tirishga taklif qildi va o'zi so'z boshladi. So'zida u reklamaga ishonmasligini, reklamani qimmatligini, reklama xarajatlari o'zini qoplamasligini, uning kompaniyasi o'z maxsulotini bozorga chiqarish tizimini tuzishni xaligacha qaror qilmaganini aytdi. Janob B. ning o'z so'zlarini aniq faktlar bilan tasdiqlash savoliga janob A. ishonchsiz va sayoz faktlarni uzuq-yuluq keltirdi. Janob B. janob A. ni jimgina eshitib bo'ldida va xayrlashib ketdi. O'zining xisobotida u CLG kompaniyasining "STAR" reklama agentligi bilan xamkorlik qilish xoxishi yo'qligini izxor qildi. Janob A. bo'lsa o'z navbatida o'zining boshlig'iga "STAR" reklama agentligi bilan muloqotlar noaniq sabablarga asosan muvaffaqiyatsiz o'tdi deb yetkazdi.

TOPSHIRIQ:

1. A. va B. janoblar o'rtasidagi tushunmovchiliklarning sababi nima?
2. Janob A. va janob B. ga qanaqa maslahatlar berardingiz?

KEYS – STADI: «Vaqt tanqisligining sabablari»

"SAS" firmasida A. va V. janoblar sotish bo'yicha katta menejer bo'lib ishlaydilar.

Janob A. odatda ertalab 8⁰⁰da o'rnidan turadi, tezda yuvinib, ishga chopadi. Ishga kelib u ish kunini bir qadax kofe bilan boshlaydi. Soat 9⁰⁰da u o'z mijozlari bilan ishni boshlaydi. Uning xamroxlari ularga kerak bo'lgan paytda murojaat qiladilar va janob A. o'z ishlarini qoldirib, ularga yordam beradi.

Janob A. ishga juda xam chaqqon. O'z o'rtoqlariga u tez-tez shikoyat qilib turadi. Uning shikoyatlari asosan quyidagilardan iborat:

- u ko'p ish qilmoqchi bo'ladi, lekin vaqti yetishmaydi. SHuning uchun u ko'pincha ishlarini uyga olib keladi va kechgacha ish stoli oldida ishlaydi;
- janob A. o'z oilasiga kam vaqt sarflagani uchun aziyat chekadi.

Janob V. xar kun ertalab soat 7⁰⁰da turadi. Badan tarbiya qilib, yaxshilab nonushta qilgandan so'ng ishga ketadi. O'rtoqlari va mijozlari ko'pincha undan shikoyat qiladilar. CHunki janob V. oldindan biron bir uchrashuvni yoki suxbatni rejalashtirmagan bo'lsa, u

xech kimni qabul qilmaydi. Roppa rosa soat 18⁰⁰da u o'z ishini tugatadi. Boshliqlar shuni bilishadi-ki, u shu vaqtdan keyin ishdagi qolishni xoxlamaydi. CHunki, u charchaganligi uchun ishining unumli bo'lmasligini asoslaydi. Janob V. o'zining ishchanligi bilan farqlanadi. Agar biron muammo chiqib qolsa, uni o'zi yechishga xarakat qiladi. Xodimlariga ishonmaydi. Janob V. ning juda ko'p do'stlari bor. U tez-tez o'z uyida do'stlari bilan ishdagi muammolarni maslaxatlashadi. Janob V. ning oilasi shuni biladi-ki, agar uning ishxonasida janjal bo'lsa, uning kayfiyati past bo'ladi, shunda ular u bilan muloqotda bo'lmaslikka xarakat qilishadi.

TOPSHIRIQ:

1. A. va B. janoblarga baxo bering.
2. Ularga Siz taym-menejment va samarali kun tartibi bo'yicha qanaqa maslaxatlar berardingiz?

KEYS-STADI: «Diplomatiya usullari»

Ikkinchi jaxon urushining boshlarida amerika diplomati CHarlъz Tayer nemis qamoqxonasiga tashrif buyuradi. Uning vazifasiga Britaniyaning vitse-konsuliga uning kiyim kechaklarini va oziq-ovqat topshirish yuklatilgan edi.

Qamoqxona boshlig'i Britaniyaning vitse-konsulini olib kelishni buyurdi. SHu payt diplomat unga uning shaxsiy narsalarni berishga kirishdi: pidjama, ko'ylak, paypoqlar. SHundan keyin u bir shisha SHerri chiqardi, shunda u SHerrini lanchdan oldin berishni tayinladi. Boshliq lom-mim demasdan qarab turdi va shishani qabul qildi. SHundan keyin diplomat bir shisha shampan vinosini chiqardi, bunda u kechki ovqat oldidan yaxshilab sovitishni tayinladi. Boshliq yengilgina xursinib qo'ydi, lekin xech nima demadi. Keyinchalik djin shishasi chiqdi va undan keyin vermut shishasi ko'rindi - bular kokteyl uchun kerak edilar. «Bu - deb tushuntirdi Tayer, - vitse-konsulning kechqurungi martinilari uchun. Bir qism vermutni, to'rt qism djin bilan aralashtirasiz va ko'proq muz bo'laklarini solasiz...». Bu boshliqning sabr kosasiga oxirgi tomchi bo'ldi. Boshliq portlab ketdi: «Men maxbusga sherri va shampan vinosini, xattoki djinni xam beraman. Ammo martinini o'zi tayyorlasin».

VAZIFA:

1. Amerika diplomati muvafaqiyatining sababi nimada?
2. Muloqotlarni olib borish taktikasiga xarakteristika ber

KEYS-STADI: «Ta'sir usullari»

«A & V» firmasi bir yildan beri vizitkalarni, reklama prospektlarini va xar xil jurnallarni bosmadan chiqarish bozorida faoliyat olib boradi. Firmaning strategik rivojlanish masalasiga, raqobatchilik bozorida o'zining ulushini, chiqarilayotgan maxsulot sifatini yaxshilash va xilini ko'paytirish yo'li bilan oshirish qo'yilgan. Bu masalani real bajarish uchun yangi qurilma olish talab qilinadi. Ammo firmaning yetarli mablag'i yo'q edi. SHu yangi qurilmalar sotadigan «SAR» kompaniyasi lizing shartlari bilan aytilgan qurmalarni yetkazishga rozi edi. Faqat, buning uchun «A&V» firmasi biron-bir katta moliyaviy baquvvat firma bilan bosma ishlariga katta pulga shartnoma tuzishi kerak edi.

«A&V» firmasining boshliqlari «WINWEST» firmasi bilan aloqa tuzishga qaror qilishadi. Bunda, ular o'zlarining shaxsiy aloqa vositalari orqali, «do'st» firmaga rangli lazer printerida chiqarilgan xat va vaqtincha kiraga olingan komp'yuter-tipografiya

qurilmalari vositasida xar-xil reklama maxsulotlarini tayyorlab, kommertsiya taklifi bilan chiqadilar.

Muloqotlar uchun salobatli ko'rinishi bo'lgan direktorning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari yuboriladigan bo'ldi. U o'zining eng yaxshi kostyumini kiydi, o'rtog'ining «SITIZEN» markali soatini va sof teridan tayyorlangan diplomatini oldi. Boshqa o'rtog'ining «MERSEDES» avtomashinasida «WINWEST» kompaniyasining ofisiga olib borishni iltimos qildi. Roppa-rosa belgilangan paytda u muloqot uchun «WINWEST» kompaniyasiga kirib keldi. Muloqot paytida o'z firmasining kelajak rejalari, yangi texnika qurilmalari olinayotganligi xaqida gapirdi (o'zining texnika bo'yicha saviyasining balandligini ko'rsatdi). Umuman, qanaqa texnik modellarning afzal-noafzaligi xaqida xam so'z yurgizdi...

SAVOLLAR:

1. «A&V» firmasining va shaxsan direktor o'rinbosarining kelajagi qanday?
2. Firma qanday ta'sir etish vositalaridan foydalandi?

«SAP JUICE INC.» AJ uchun tovar strategiyasini tanlash va asoslash

Zamonaviy bozor munosabatlarida, ishlab chikarish amaliyotida samarali marketing faoliyatini amalga oshirishga talab kuchaymokda. Bu shuni kursatadiki, avvalo, tovar va xizmatlar bozorida rakobatning usishi, samarali rivojlanaётgan korxonaga marketingning ta'siri kay darajada ekanligini. Kupchilik korxonalarda marketing faoliyatini sust yulga kuyilishi yeki umuman yukligi, korxonaning bozordagi faolligini pasayishiga, ishlab chikarishni kiskarishiga, ayrim yunalishdagi sotuv xajmini yukolishiga, xamda ijtimoiy va moliyaviy kiyinchiliklarni vujudga keltiradigan asosiy sabablardan biridir. Bunday vaziyatda xar bir korxona marketologlarining asosiy vazifasi tugri marketing faoliyatini ishlab chikish va uni amalda kullay bilishdir.

Bu keysning asosiy maksadi analiz va baxolash, marketing faoliyatini tugri ishlab chikish kobiliyatini marketing taftishi orkali rivojlantirishdir.

Berilgan keysning yechimi kuyidagi ilmiy pogonalarni zabt etishga yerdam beradi:

- korxonaning imkoniyatlarini analiz va baxolash kobiliyatini rivojlantirish;
- korxonada marketing faoliyatini ishlab chikish va tanlay bilish;
- mustakil karor kabul kila olish ilmiga ega bulish.

Vaziyat

«SAR JUICE INC.» AJ Uzbekiston Respublikasining ichimliklar bozorida uzining salmokli urniga ega, respublika xududidagi umumiy sharbat ishlab chikarishning 25 % ni tashkil etadi. SHuni xam ta'kidlash kerakki maxsulot uzok muddatli saklashga muljallanmagan, «SAR JUICE INC.» maxsulotlarini katta xajmda, avvalgi xaridorlariga uzi yulga kuygan transporttarmogida yetkazib beradi.

Xozirgi kunda bozorda unlab kompaniyalar faoliya kursatmokda, shulardan 4 nafari aktiv marketing siesatini olib bormokda. Rakobatchilarning maxsuloti xam xuddi «SAR JUICE INC.» maxsuloti kabi uz xaridoriga ega. SHuningdek rakobatchilar kompaniyalar kata investitsiyalar jalb kila olishlari mumkin, bu esa «SAR JUICE INC.» ning faoliyatini susaytirishi mumkin. Agarda rakobatchilar uz sotuv tarmoklarini ochib maxsulotlarini tugridan tugri (distrebyutorlarsiz) sotsa, u xolda maxsulot narxi pasayadi. SHu bilan birga xaridorlar tomonidan ularning maxsulotiga talab ortadi, bu esa korxona tomonidan uning kelajakdagi rivoji uchun tugri tovar strategiyasini tanlashga aloxida e'tiborni talab etadi.

Topshirik : amaldagi tovar siesatidan kelib chikkan xolda «SAR JUICE INC.» uchun tovar strategiyasini tanlang va izoxlang.

«SAR JUICE INC.» AJ aksionerlik jamiyati hakida ma'lumot

1.Ob'ektning xarakteristikasi.

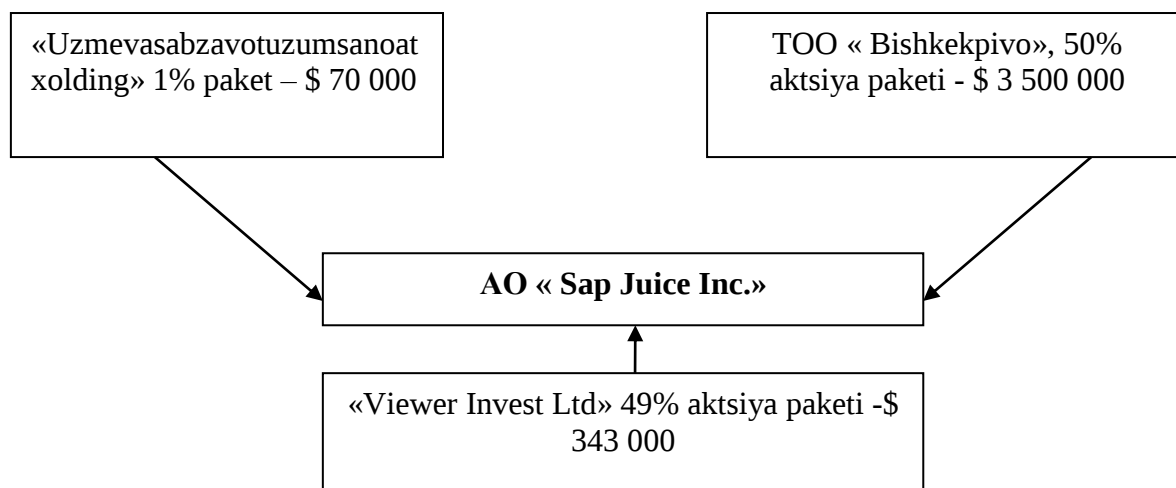
«SAR JUICE INC.» kushma korxonasi javobgarligi cheklangan jamiyat shaklida tuzilgan bulib tomonlar shartnomasi va nizomga ega. Bu korxona mablaglar birlashuvi xisobidan tuzilgan bulib ishlab chikarishni yulga kuyish, tadbirkorlik bilan shugullanish yeki boshka xujalik faoliyatini amalga oshirish maksadida barpo etilgan. Korxona egalari kuyidagilardan iborat (aktsiya paketlarining xajmi xisobidan):

«Bishkekpivo» (Kirgiziston) – 50% aktsiya

«Viewer Invest Ltd» (SHvetsiya) – 49%

«Uzmevasabzavotuzumsanoatxolding» (Uzbekiston) – 1%.

Ishtirokchilarning xisobidan korxonaning asosiy fondi 1.300.000 AKSH dollarini tashkil etadi. SHu bilan birga xar bir ishtirokchining aktsiya peketi pul kiymatida belgilanadi (AKSH dollarida). Aktsiyalar kuyidagicha taksimlangan (1-rasm):



1-rasm. Xamkorlarning ustav kapitalidagi ulushi.

«SAR JUICE INC.» AJ ning asosiy maksadi shaxsiy turdagi sharbat maxsulotlarini ishlab chikarib sotish va undan daromad olish.

Korxona faoliyatining asosiy yunalishlari kuyidagilardan iborat:

1. Maxalliy xosildan tabiiy va sifatli sharbat ishlab chikarish.
2. Ishlabchikarilgan maxsulotni xarajat +12% tannarxidan past bulmagan tarzda sotish.
3. Doimiy xaridorlar tarmogini shakllantirish.
4. Ishlab chikarishga Yangi ilmiy loyixalarni kirgazish, ilmiy tadkikotlar natijasidan foydalanish.

1. «SAR JUICE INC.» AJ ning xaridorlari

- kata savdo tarmoklari
- mexmonxonalar, umumiy ovkatlanish maskanlari
- dillerlar (1-jadval).

Xaridorlarning xususiyatlari

«SAR JUICE INC.» AJ ning xaridorlari	Talab	Etkazib berish xususiyati
kata savdo tarmoklari	Kata xajmda (1500 gacha)	Taxminan 3 kun ichida buyurtma berilgandan keyin
mexmonxonalar, umumiy ovkatlanish maskanlari	Kata xajmda (50 gacha)	buyurtma berilgandan keyin 40 dakika ichida
dillerlar.	Kata xajmda (3000 gacha)	Kalendar rejasi buyicha.

2. «SAR JUICE INC.» AJ ning maxsuloti.

«SAR JUICE INC.» AJ korxonasi 2 xil turdagi ichimlik ishlab chikaradi: 3 turda nomlanadigan sharbat (asosan meva, sabzavotdan olinadi); 1 turda nomlanadigan .

Maxsulot katta mikdorda iste'molchilarning xajmi va talabiga binoan ishlab chikariladi. Ular narx muozanatlarini xam nazorat kilishadi. Sunggi yillarda xar bir turdagi maxsulotning bozordagi sotilishi dinamikasini urganib chikish muxim axamiyat kasb etadi.

Maxsulotning ichki bozordagi xolati

Kursatgich	2014	2015
Maxsulot-sharbatlar		
Sotilish xajmi,	19675400	17663500
ming.sum	1245000	1084300
Foyda, ming.sum	4908374	5400000
Xarajatlar, ming.sum		
SHarbatlar –		
mevag'sabzavot	11543200	8964542
Sotilish xajmi,	678900	598785
ming.sum	2574800	2975876
Foyda, ming.sum		
Xarajatlar, ming.sum		
SHarbatlar –		
Sotilish xajmi,	8132200	16579200
ming.sum	566100	485515
Foyda, ming.sum	2333574	2424124
Xarajatlar, ming.sum		

Maxsulotga narx belgilaetganda asosiy e'tibor rakobatchilar maxsulotining sifatini urganishga karatilgan. Sifatdan kelib chikkan xolda «SAR JUICE INC.» AJ ning marketing bulimii mutaxasislari xaridorlarga shaxsiy va rakobatchilar maxsulotlarining takkoslangan xarakteristikasini takdim etishadi. Xom asheni xech kaday vositachilarsiz ,tugridan tugri sotib olish maxsulot narxining pasayishiga va voydaning kupayishiga olib keladi.

«SAR JUICE INC.» AJ ning maxsulotlari asosan «Tetra Park» kartonlariga muqovalanadi, chunki kompaniya usib borayotgan ekologik toza muqovalash materiallarini xisobga olishi lozim. Muqovalash xakidagi karor kompaniyaning va xaridolrlarning fikrini inobatga olgan xolda kabul kilinadi.

4. Sotuv bozori taxlili.

«SAR JUICE INC.» AJ oziq-ovkat bozorida faoliyat yuritadi, maxsulotlarini katta xajmda sotadi.

Bozordagi sotish xajmi katta va xar yili usib boradi.

Sabab: uzgarmas demografik usish (taxminan 1.8 % yiliga) va axoli real daromadining usishi.

Maxsulotga talab yukori bo'lsa-da, to'liq qondirilmayapti.

Sabab: Maxsulot sifatiga (tovarning ko'rinishi, ta'm xususiyatlari, Saqlanish muddatiga) talablarning ortishi (3-jadval).

3-jadval

Bozor ishtirochilari orasida maxsulotni tanlash to'g'risida 1000 kishi o'rtasida o'tkazilgan so'rov natijalari

Baholash mezonlari	“Sap Juice” AJni tanlaganlar, % da
Maxsulot sifati	36
Qadoqning jozibadorligi	27
Doimiy mijoz	35

Korxona maxsuloti bozori iste'mol qilingan maxsulot xajmi asosida segmentlandi. Bunda tovarning narxi va sifati singari omillar xisobga olindi.

Umuman, maxsulot bozorining xolati taxlili bo'yicha o'tkazilgan tadqiqot natijalariga quyidagi larni aniqlash imkonini berdi:

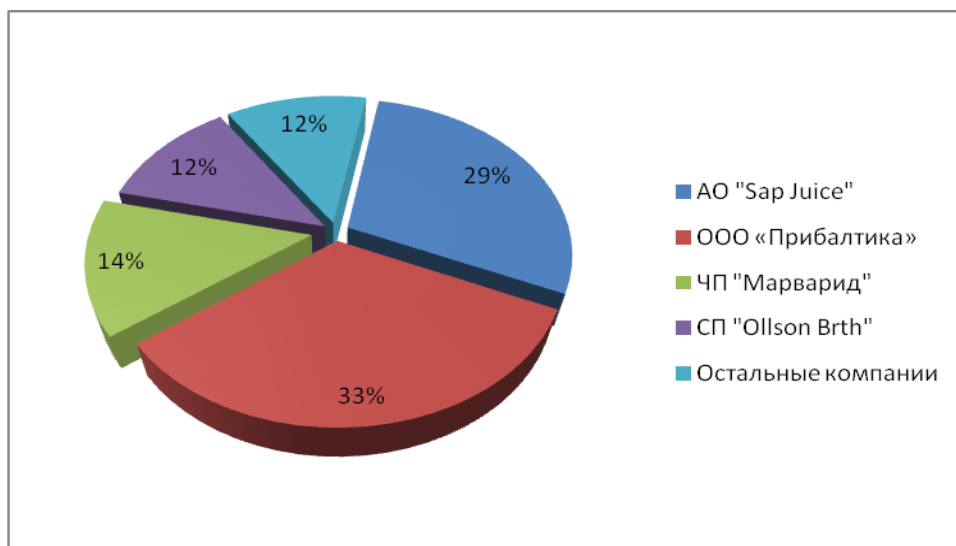
- bozor sharoitlari iste'molchilarni mahsulotning sifati va narxiga e'tibor berishga majbur etmoqda;
- bozorning salohiyatli o'sishi juda yukori;
- “Sap Juice” AJ bozordagi makeini kuchaytirish uchun hamma imkoniyatlarga ega.

5. Rakobat taxlili

Bozordagi raqobat tabiiy tarzda davom etadi, kompaniyalar Raqiblarning faoliyatini tahlil etmay, faqat iste'molchilarning afzalliklarini o'rganishga asoslangan holda, marketing siyosatini amalga oshiradi.

“Sap Juice” AJning asosiy raqiblari quyidagilar:

- «Pribaltika» OAJ;
- «Marvarid» xususiy korxonasi;
- «Ollson Brth» qo'shma korxonasi.



3-rasm. 2015 yilga raqobatchi kompaniyalar bo'yicha bozor ulushlari

29%-«Sap Juice» AJ, 33% - «Pribaltika» OAJ, 14% - «Marvarid» XK, 12% - «Ollson Brth» QK, 12% - Kolgan kompaniyalar.

Kompaniyalarning yetakchi markalari va ularning bozordagi mavqei			
“Sap Juice” AJ			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	SHarbatning bozor ulushi	Logo	Nektarlarning bozor ulushi
<i>Sap J-coll</i>	27 %	<i>Nature`s here</i>	20 %
«Pribaltika» OAJ			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
«Korolevskiy»	29 %	«100 %li»	14 %
«Marvarid» XK			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
«SHabada»	30 %	<i>Yo`q</i>	<i>yo`q</i>
«Ollson Brth» QK			
brendli sharbat		brendli nektar	
Logo	sharbatning bozor ulushi	Logo	nektarlarning bozor ulushi
«Blazer»	12 %	«Ekstra Fresh»	60 %

6. Korxonaning moliyaviy-iktisodiy xolati

Umuman, 2005-2006 yillarda «Sap Juice» korxonasi faoliyatining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari tahlili bo'yicha o'tkazilgan marketing tadqiqotlari quyidagilarni aniqlash imkonini berdi:

- 2006 yilda korxona mahsulotni sotishdan 21 638 655 ming so'm miqdorida tushumga ega bo'lgan, 2005 yildagi ko'rsatkich bilan taqqoslanganda deyarli 11%ga pasayish kuzatiladi. 2006 yilda sotilgan mahsulotning tannarxi 6833205 ming so'm. Bu o'ylangan marketing va narx siyosati bilan izohlanadi;

- 2006 yilda mahsulotni sotishdan tushgan yalpi foyda 2005 yildagi ko'rsatkichga nisbatan 19 %ga pasaygan va 11846540 ming so'mni tashkil etgan;

- 2006 yildagi xarajatlar umumiy miqdorda ortgan va 932284 ming so'mni tashkil etgan, jumladan sotish bo'yicha xarajatlar - 32 136 ming so'm, ma'muriy xarajatlar - 525 980 ming so'm, operatsiya xarajatlari – 374 168 ming so'm.

Asosiy faoliyatdan jami foyda 2005 yilga nisbatan kamayib, 2006 yilda 108 50 000 ming so'mni tashkil etdi.

II. Talabaga metodik kursatmalar

Muammo

Sotish nishasini kengaytirish buyicha tovar strategiyasini tanlash

Masalalar

1. AJ «Sap Juice Inc» korxonasining faoliyatini tadqiq qilish.
2. Korxonaning asosiy mahsulotini taxlil qilish.
3. Sotish bozorini taxlil qilish.
4. Rakobatchilarni taxlil qilish.
5. Tovar strategiyasini tanlash va uni asoslash.

DISKONT USULI ORQALI LOYIHAGA KIRITILGAN INVESTITSIYALARNI SAMARADORLIGINI BAHOLASH

Kirish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxona va tashkilotlar faoliyat yuritishlarini mablag' bilan ta'minlash iqtisodiy muammolardan biri bo'lib, katta tavakkalchilikni talab etadi. Sarflangan mablag'larni kaytarish, qoplash muddati kanchalik uzoq bo'lsa, bu xavf darajasi ham shunchalik oshib boradi. Chunki, bu muddat ichida bozor kon'yunkturasi ham, narx-navolar ham, ish xaki to'lovlari zimdan oshib boradi. Shuning uchun, iqtisodiyot barkaror bo'lmagan sharoitlarda (ayniqsa bu xolat nafakat ayrim tovar bozori, balki butun mamlakat uchun xos bo'lsa) harajatlar tezrok koplanadigan samarali loyihalarga mablag' sarflash maqsadga muvofiqdir. Bunday yondoshish ilmiy-texnika taraqqiyotining sur'ati eng yuqori bo'lgan va yangi texnologiya yoki mahsulotlarning kirib kelishi oldingi investitsiyalarni tezda kadsizlantirib yuborishi mumkin bo'lgan tarmoqlar uchun juda muhimdir. Bundan tashqari, pulni oluvchi unchalik obruga ega bo'lmasa va mablag' egasi uzoq muddatga unga pulni ishonishni xoxlamasa ham

mablag'ning o'zini qoplash muddatiga qarab ish kuriladi. SHu sababli, taklif etilayotgan keys dolzarb deb hisoblanadi.

Keysning maqsadi - kichik korxona loiyhasiga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini tahlil etish va baholash ko'nikmalarini rivojlantirish, asoslangan qarorni qabul qilishga o'rgatish.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga ega bo'lishga imkoniyat beradi:

- Tashkilot faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish ko'nikmalariga ega bo'ladi;
- Tahlil natijalarni umumlashtirish qobiliyatiga ega bo'ladi;
- Diskont usulini qo'llash orqali investitsiya kiritishning samaradorligini baholash ko'nikmasini rivojlantiradi;
- Mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalarini egallaydi.

Marketing vaziyati

Mustaqil faoliyat yuritayotgan "Azizbek" kichik korxona ixtiyorida o'zlashtirish uchun 120 ming so'mlik xom-ashyo resurslari va tayyor mahsulotlar mavjud. Mazkur resurslardan foydalanish natijasida korxona 35 ming so'm daromad olishni ko'zda tutmoqda. SHu asnoda korxonaning rivojlanish fondidan ajratilgan pullar va bankdan olingan kreditlarni 4 yildan kechiktirmasdan qaytarish rejalashtirilgan. Loyiha bo'yicha harajatlar hajmi 105560 so'mni tashkil etadi. Xo'sh, ushbu loyiha talabni qondira oladimi va samaralimi?

Topshiriq:

Diskont usuli orqali loyihaga kiritilgan investitsiyalarni samaradorligini baholash zarur.

KEYS

Kirish

Bozor munosabatlari sharoitlarida mahalliy korxonalar faoliyatida marketing tashqi bozorga chiqishda korxonaning raqobatli afzalliklarini ta'minlovchi tizim sifatida alohida o'ringa ega.

Raqobat iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ega. Iqtisodiy ahamiyati shundaki, raqobat kurashini mohirona yuritish korxonalarga kuchli raqobat sharoitlarida faoliyat ko'rsatish va gullab-yashnashga imkon beradi. Ijtimoiy jihatdan tovar raqobatbardoshligini ta'minlash iste'molchilarda talabni shakllantiradi va rag'batlantiradi hamda kompaniyaning raqobatbardoshlik darajasini oshirishga xizmat qiladi. SHu asnoda korxona marketologlari uchun raqobatli afzalliklarni to'g'ri ifodalash va raqobat strategiyasini tanlash, shuningdek, ularning amalga oshirilishini ta'minlash qobiliyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Keysning maqsadi o'tkazilgan marketing tahlili asosida raqobatli afzalliklarni ishlab chiqish tajribasini oshirish, baholash va tahlil qilishni rivojlantirish hisoblanadi.

Taqdim etilayotgan keys yechimi quyidagi o'quv natijalariga erishish imkonini beradi:

- korxona imkoniyatlarini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish;
- korxonaning raqobat strategiyasini tanlash ko'nikmalarini rivojlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish tajribasiga ega bo'lish.

«NESTLE» KOMPANIYASI – O‘ZBEKISTON BOZORIDA SUT MAHSULOTLARI SIFATINI BAHOLASH KEYS

Bugungi kunda sut mahsulotlari bozori O‘zbekistonda eng tez rivojlanayotgan bozor segmentlari qatoriga kiradi. Nafaqat iste‘molchilar soni va pul tushumi hajmi bo‘yicha, balki yangi assortiment turlari bo‘yicha ham. Sut mahsulotlari O‘zbekiston bozorining istiqbolga egaligi 2000 yil mamlakat bozoriga SHveytsariyaning yirik «Nestle» kompaniyasi, shuningdek, qator Rossiyalik kompaniyalar kirib kelishidan ham ko‘rinib turibdi.

Jahon standartidagi yangi texnologiyalarni qo‘llash sut mahsulotlari bozori rivojlanishining muhim omiliga aylandi va bu sut mahsulotlariga talabning o‘shishiga olib keldi. Xususan, sut mahsulotlari potentsial iste‘molchilari o‘rtasida o‘tkazilgan so‘rov natijalariga ko‘ra respublika aholisining 85,7%i sut mahsulotlarini iste‘mol qilar ekan. SHundan 40%i sut mahsulotlarini qadoqlangan holda, 45,7%i esa sut sotuvchilardan xarid qiladi. Buning sababi qilib tashqi muhitning ko‘plab omillari ta‘siridan tashqari sut mahsulotlari sifatini ham ko‘rsatish mumkin. O‘z navbatida, bu mahsulotning bozorda raqobatbardoshligini ta‘minlash maqsadida mahsulot sifatini aniqlashning ahamiyati o‘shishiga xizmat qiladi. Mahsulot sifatini aniqlash kompaniya mahsulotlariga xos bo‘lgan xususiyatlarga ta‘sir etuvchi eng ko‘p ta‘sir etuvchi xususiyatlariga asoslangan. Tahlil natijalari kompaniyalarga mahsulot sifatini oshirish bo‘yicha harakatlarni rejalashtirish imkonini beradi. SHu munosabat bilan taqdim etilayotgan keys **ahamiyatli** hisoblanadi.

Keysning maqsadi kompaniya mahsulotlari sifatini tahlil qilish va baholash qobiliyatlarini rivojlantirish hamda asoslangan qaror qabul qilish ko‘nikmalarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Taklif etilgan keys quyidagi natijalarga erishish imkonini beradi:

- mahsulot sifatini tahlil qilish ko‘nikmalariga ega bo‘lish;
- mahsulot sifatini tahlil qilish va baholash bo‘yicha ish natijalarini umumlashtirish qobiliyatiga ega bo‘lish;
- organoleptik usulni qo‘llash asosida mahsulot sifatini baholashni o‘tkazish ko‘nikmasini ishlab chiqish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko‘nikmalarini egallash.

Marketing vaziyati

SHveytsariyalik oziq-ovqat sanoati giganti Nestle sut va sut mahsulotlari ishlab chiqarish bo‘yicha o‘z biznesini faollik bilan kengaytirmoqda. Butun dunyoda Nestle strategiyasi uzoq muddatli investitsiyalarni amalga oshirishdan iborat. Ushbu strategiya doirasida kompaniya, 1996 yildan boshlab O‘zbekistonda ham ishlab chiqarishni rivojlantirish, o‘zbekona an‘analar va didga javob beradigan sut mahsulotlari ishlab chiqish bilan shug‘ullanib, mahalliy xomashyo va tarkibiy qismlardan ham foydalanmoqda. SHunday qilib, Nestle oziq-ovqat sanoatida xalqaro tajriba va yetakchilikni iste‘molchilarning hohish-istaklari va ehtiyojlari bilan birlashtirmoqda.

Nestle kompaniyasi Namangan sut zavodi asosida «Nestle» mas‘uliyati cheklangan jamiyati shaklidagi qo‘shma korxonaga asos soldi, hozigi paytda kompaniya unga doimiy investitsiyalar kiritmoqda (kiritilgan investitsiyalar hajmi hozirda 30 mln. dollarga yetgan). Qisqa muddat ichida Nestle mahsulotlari iste‘molchilar orasida ishonch qozondi. Ayniqsa, Nestle kompaniyasining Nestle sutim, Nestle Supermilk kabi savdo markalariga katta talab bildiriladi. Respublika bozorida Nestle ulushi taxminan 25% atrofida. Sut mahsulotlari bozorida esa kompaniyaning ulushi 33%ni tashkil qiladi.

SHu bilan birga, raqobat sharoitlarida Nestle iste'molchilari undan yuqori sifatli sut mahsulotlarini arzon narxlarda talab qilmoqda. Boshqa ko'plab kompaniyalar kabi, Nestle ham o'z mahsulotlari sifatini oshirish imkoniyatlarini topish borasida doimiy izlanishlar olib boradi. Bu maqsadda kompaniya rahbariyati organoleptik usul yordamida sut mahsulotlari sifatini tahlil qilishga qaror qilgan bo'lib, bu usulning mohiyati sutning sifat xususiyatlarini 100 ball shkalasida kompaniya iste'molchilari nuqtai nazaridan baholashdan iborat.

Topshiriq:

Organoleptik usulni qo'llash asosida Nestle sutim va Nestle Supermilk sut mahsulotlari sifatini aniqlash va ularning sifatini oshirish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish zarur.

VI. MUSTAQIL TAʼLLIM MAVZULARI MUSTAQIL TAʼLIMGGA OID TOPSHIRIQLAR

1. I.A. Karimovning “Bosh maqsadimiz – iqtisodiyotimizda olib borayotgan islohotlarni va tarkibiy oʻzgarishlarni keskin chuqurlashtirish, xususiyl mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka keng yoʻl ochib berishdir” mavzusidagi maʼruzasida belgilangan ustuvor vazifalar boʻyicha qiyosiy tahlilni amalga oshirish.

2. 2015-2019 yillar uchun ishlab chiqarishni strukturaviy islohotlar bilan taʼminlash, modernizatsiya va diversifikatsiyalash boʻyicha chora-tadbirlar dasturi asosida real sektor korxonalarida mahsulot raqobatbardoshligini oshirishning tahlili.

3. Firmaning istiqboldagi strategik rejasini ishlab chiqish (alohida olingan firmalar misolida, BCG matritsasi asos qilib olinsin).

4. Ishlab chiqarish korxonalarida tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish

5. Raqobatlashgan bozorda qisqa muddatli oraliqda korxona foydasini maksimallashtirish, korxona taklifi.

6. Ishlab chiqarish xarajatlarini minimallashtiruvchi omillar nisbatini tanlash.

7. Ishlab chiqarish korxonalarida boshqaruv usulari va ularni takomillashtirish yoʻllari

8. Ishlab chiqarish korxonalarida boshqarishning iqtisodiy usullarning oʻrni

9. Korxonalarda ishlab chiqarish hajmini rivojlantirishda tannarxni pasaytirishning asosiy yoʻnalishlari

10. Korxonada rahbar mehnatini tashkil etishni takomillashtirish yoʻllari

11. Resurslardan foydalanish samaradorligi tahlili.

12. Kanban usuli va mohiyati va mazmuni

13. Ishlab chiqarish korxonasining ratsional tashkiliy strukturasi shakllantirish

14. Ishlab chiqarish korxonalarida sifatli boshqarish

15. Ishlab chiqarishda innovatsion faoliyatni shakllantirish

16. Ishlab chiqarish harajatlari boshqarish strategiyasi.

17. Tovar isteʼmolchilarining servis xizmati sifatini baholash.

18. Ishlab chiqarish korxonalarida marketing xizmatini tashkil etish asoslari.

VI. GLOSSARIYLAR

Termin	O'zbek tilidagi sharhi	Ingiliz tilidagi sharhi
Tejamkorlik	- bu har xil faoliyatni imkon darajasida minimal resurs harajatlari bilan amalga oshiradigan kategoriya hisoblanadi.	a category assuming realization of any kind of activity at its minimum possible expenses of resources.
Samaradorlik	- bu korxona uchun maksimal qiymat yaratish maqsadiga yo'naltirilgan faoliyat natijasini aks ettiruvchi kategoriya hisoblanadi.	a category reflecting productivity of purposeful actions on creation of the greatest value for the company.
Qiymat -	bu sifatni mahsulot sotilishi mumkin bo'lgan narxga nisbatidir.	- the relation of quality to the price on which the goods can be sold or rendered service. Competitive success - ability simultaneously to raise quality, to reduce the price and to keep or increase profit. The basic way of achieving of its increase in quantity of clients and a market share through perfection of operations.
Operatsion menejment	bu korxonaning asosiy mahsulotni ishlab chiqarish va yetkazib berishga yo'naltirilgan, operatsion tizimlarini loyihalashtirish, ekspluatatsiya qilish va mukammallashtirish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat.	the activity connected with designing, operation and improvement of operating systems of the company intended for manufacturing and delivery of basic production or rendering of services.
Ishlab chiqarish tizimi	- bu korxonaning operatsion resurslaridan kiritilayotgan ishlab chiqarish omilini ("kirish") korxona tomonidan tanlangan mahsulotga ("chiqish") aylantirish maqsadida foydalanadigan tizimdir.	the system using operational resources of the company for transformation of the entered factor of manufacturing ("input") in selected production or service ("exit").
Asosiy (dastlabki) xizmatlar	- bu, istemolchilar maxsulot sotib olayotgandagi maxsulot bilan birgalikda, ko'rsatilishini xoxlaydigan xizmatlar; ular ishlab chiqarish texnologiyalariga amal qilish, istemolchilarning talablarini	- the services, which consumers wish to receive together with a product; they consist in production technology observance, the account of concrete requirements of consumers, timeliness of delivery

	xisobga olish, maxsulot bilan raqobatlashgan narxda taminlashlardan iborat	and their granting at competitive price.
Qiymat qo'shadigan xizmatlar	bu, korxonani uning bozordagi raqiblaridan ajratib turadigan va ushbu korxonani mijozlari bilan bo'lgan munosabatlarini yaxshilashga yo'naltirilgan, xizmatlardir	the services allocating the companies among its competitors and promoting formation in a positive channel of mutual relations of the company with its clients. mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.
Aloxida buyurtmalar bo'yicha ko'plab ishlab chiqarish, kastomizatsiya	bu maxsulotlarni, keng qo'llamdagi tavsif va xossalarga ega qilib, shu bilan birga aloxida buyurtmachilar talablariga javob beradigan qilib ommalashgan ishlab chiqarishdir.	mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.
Operatsion strategiya	bu firmaning uzoq muddatli raqobatdosh strategiyasini maksimal samarali qo'llab quvvatlashga yo'naltirilgan firma umumiy siyosatining va resurslar ishlatilishi rejalari rivojlanishining kontseptual asosidir.	conceptual expression of development of the general policy and the plans of use of resources of firm aimed at as much as possible effective support of its long-term competitive strategy.
Zavod ichida zavod	bu ishlab chiqarish alohida liniyalarga bo'linishini tavsiflaydigan kontseptsiyadir. SHu bilan birga alohida mustaqil bo'limlar ajratilib, ularning har biri uchun alohida operatsion strategiya ishlab chiqiladi. Bunda, strategiyalar almashishida extimoli bo'lgan xarajatlarni kamaytirish maqsadida, xar bir bo'lim o'z operatsion strategiyasiga suyangan holda faoliyat yuritadi	the concept according to which manufacture breaks into separate product lines with allocation in independent divisions and an operational strategyis developed for each of them. Each division functions within the limits of own operational strategy for minimization of possible losses at change of one strategy with another.
Strategiya ikkiga bo'linishi	Korxona o'z raqibining bozordagi o'rniga egallash maqsadida, shu bilan birga o'z o'rnini ham saqlab qolgan holda faoliyat yuritishda o'rirlidir. Bunda ushbu korxona o'z	takes place in the event that the companies aspires to master a successful position of the competitor, keeping the existing position and copying actions of the competitor by means of

	mahsuloti xarakteristikalariga qo'shimcha tarzda, raqibining faoliyatini takrorlab, yaxshilaydi. Ko'p hollarda bu holat korxona uchun mag'lub bir muhosalariga borish muammolarini tug'diradi	improvement of characteristics of a product and addition of new services or technologies to already available. Frequently it creates problems for the company because of necessity to go on certain compromises.
Buyurtma g'olibi	- bu ma'lum bir mahsulot, uni boshqa korxona mahsulotlaridan ajratib turadigan xossa va xarakteristikali mahsulotdir.	the goods or service, with a set of properties and the characteristics, distinguishing the goods or service of one company from the goods or service of other companies.
Buyurtma kvalifikatori	- bu ma'lum bir mahsulotning shunday tavsiflari to'plamiki, bular ushbu mahsulotni sotib olinishiga sabab bo'la oladi.	a set of the characteristics, allowing so to allocate the goods or service that it becomes argument for purchase fulfilment.
Faoliyat tizimli xaritasi	- bu korxona strategiyasini hayotga tadbiq etishga yo'naltirilgan va bitta tizimga yig'ilgan xar xil faoliyat sxemasidir.	the embodiment scheme in life of strategy of the company by means of the various kinds of activity united in uniform system.
Dastlabki imkoniyatlar (kompetentsiya)	ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish firmasini uning raqiblaridan ajratib turadigan bilim va uslublari hisoblanadi.	abilities, skills and the receptions allocating industrial or service firm among its competitors.
Samaradorlik asosiy ko'rsatkichlari	menejerlarga korxona faoliyatini baholash va undagi o'zgarishlar zaruriyatini aniqlashga imkon beradigan ko'rsatkichlardir. Bular kundalik mablag' zaruriyati, bitta mahsulot birligiga yoki bo'limga to'g'ri keladigan operatsion daromadi kabi moliyaviy ko'rsatkichlar va buyurtma bajarilish vaqti, umumiy sotuvdagi yangi mahsulotlar sotilishi qismi kabi nomoliyaviy ko'rsatkichlar.	the indicators allowing managers to estimate activity of the company as a whole and to define necessity of changes for operations. Financial indicators, such as daily requirement for money resources and the operational income on a unit of production or on structural division, and also not financial indicators, such as time of performance of the order and a share of sales of the new goods in the general sale will be key indicators
Ishlab chiqaruvchanlik	resurslardan samarali foydalanish ko'rsatkichlari	an indicator of efficiency of use of resources.
O'rganish egrisi (tajriba)	bu berilgan bitta mahsulotni ishlab chiqarish vaqti va bu	is the schedule showing interrelation between time of

yig'ilishi) -	mahsulotdan oldin ishlab chiqarilgan mahsulotlar soni orasidagi bog'liqlikni ko'rsatuvchi grafik.	manufacturing of the given unit of production and quantity of units of production, made to considered.
SHaxsiy tajriba yig'ilishi	bu ishchi bir xil jarayonni ko'p takrorlashi natijasida olinadigan ustachilik va o'z ishlab chiqaruvchanligi oshishi hisoblanadi	is a result of continuous improvement by the worker repeatedly repeating the same process, the skill, acquisition of skills and increase of own productivity.
Tashkilot tajribasi yig'ilishi	bu tashkilot amaliy faoliyati yig'ilishi va uning boshqaruvi, texnologiyalari va injiniringidagi o'zgarishlari natijasidir	is a result of both continuous perfection of practical activities of the organisation, and changes in management, technology and engineering.
Loyiha -	bu o'zaro bog'liq bo'lgan, ma'lum bir natijaga erishishga yo'naltirilgan va ularni amalga oshirish uchun uzoq muddat talab etiladigan ishlar ketma-ketligi	sequence of the interconnected works directed, as a rule, on achievement of concrete considerable result and on which long time performance is required.
Loyiha boshqaruvi	bu berilgan loyiha cheklovlarini hisobga olgan holda resurslarni (mehnat, moddiy va uskunalar) rejalashtirish, taqsimlash va nazorat qilishdir	is a planning, distribution and regulation of resources (labour, material and the equipment) taking into account all restrictions of the given project (technical, budgetary, time, etc.)

YIII. ADABIYOTLAR RUYXATI

Asosiy adabiyotlar

1. Volgin V.V. Proizvodstvo i menedjment. Prakticheskoe posobie 2-e izd. M.: "Dashkov i K". 2005.-520 s.
2. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvennyy menedjment Uchebnik. SPb. Piter. 2008, - 496s.
3. Malyuk V.I., Nemchin A.M. Proizvodstvennyy menejment.: Uchebnoe posobie. SPb. piter 2010. - 288s.
4. Nurimbetov R.I., Ahmedov S.I. "Ishlab chiqarish menejmenti": O'qub qo'llanma.- Toshkent – "Talqin" – 2008.- 111 b
5. Umarxodjaeva M.G', Yax'yaeva I.K. "Ishlab chiqarish menejmenti" O'quv-uslubiy majmua. T.: TDIU. 2015, -355 b
6. Sharifxodjaev M. Menejment. Darslik.-T.: O'qituvchi, 2002.-464 b.
7. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment. O'quv qo'llanma. T. TDIU, 2005.- 200 b.
8. Kadirxodjaeva N.R. Menejment.-O'quv-uslubiy majmua. T.: TDIU, 2012.-350 b.
9. Menedjment: Uchebnoe posobie. / kol. avtorov; pod red. N.Yu. CHausova, O.A. Kalugina. – M.: KNORUS, 2010. – 496 s.
10. SS Gulshan. [Management Principles and Practices by Lallan Prasad and SS Gulshan](#). Excel Books India. pp. 6–. [ISBN 978-93-5062-099-1](#), 2006 y.
11. Gomez-Mejia, Luis R.; David B. Balkin; Robert L. Cardy (2008). Management: People, Performance, Change, 3rd edition. New York, New York USA: [McGraw-Hill](#). p. 19. [ISBN 978-0-07-302743-2](#).
12. Legge, David; Stanton, Pauline; Smyth, Anne (2006). "Learning management (and managing your own learning)". In Harris, Mary G. [Managing Health Services: Concepts and Practice](#). Marrickville, NSW: Elsevier Australia. p. 13. [ISBN 9780729537599](#).

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Гончаренко Л.П., Фирин С.А.. "Риск менеджмент" : учебное пособие.- М. : КНОРУС. 2006, 216 с.
2. Жан-Жак Ламбен. "Менеджмент организованный на рынок: стратегический и организационный маркетинг" Учебник. СПб.: Питер, 2008 – 800 с.

TAVSIYA ETILADIGAN ELEKTRON JURNALLAR VA INTERNET SAYTLAR

Elektron jurnallar

1. Ansoff matrix. www.free-management-ebooks.com
2. Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. Ilmiy-elektron jurnal. www.iqtisodiyot.uz
3. Ekonomicheskoe obozrenie. www.cer.uz
4. Journal of Management. www.ama.org
5. Journal of Management Research. www.ama.org
6. Journal of International Management. www.ama.org

Internet saytlar

1. www.digitalmetricsplaybook.com
2. www.bizneslab.uz
3. www.study.com

4. www.inderscience.com
5. www.free-management-ebooks.com

Internet saytlari

1. www.economics.ru
2. www.ved.ru
3. www.ser.uz
4. www.uza.uz
4. www.ifmr.uz
5. www.Lex.uz
6. www.ziynet.uz