

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**Бухоро озик овкат ва енгил саноат технология
институти**

«Менежмент» кафедраси

**«Менежмент» фанидан «Операцион
менежмент ва унинг вазифалари» мавзусида**

Р Е Ф Е Р А Т

**Бажарди: 10-06 ММНДТ гурух
талабаси Жумаева Д**

Рахбар: кат.укит.Жумаева С.К

Бухоро – 2010 йил

Режа:

- 1.Операцион система ҳақида маълумот ва уни бошқариш.
2. Ишлаб чиқариш ва лойиҳаларни бошқариш.
3. Операцион режалаштириш йўллари.
4. Стратегик ва операцион режа.
5. Режалаштиришга таъсир қиладиган омиллар.

Таянч иборалар:

Операцион система, маҳсулот, запасларни бошқариш, “Перт” методи, Гантнинг режали принципи, Критик йўл методини, Гант жадвали, навбат назарияси, Симуляция .

1.Операцион система ҳақида маълумот ва уни бошқариш.

Ҳар қандай ташкилот ташқи муҳит учун керакли бўлган маҳсулотни ишлаб чиқариши керак. Халқаро рақобатнинг кучайиши ва технологияларнинг ривожланиши, ташкилотнинг товар ишлаб чиқарувчи ва хизмат кўрсатувчи бўлинмаларини бошқарувининг комплекс масалаларини қайта кўриб чиқишга мажбур қилди. Операцион функция ўзида шундай ҳаракатларни қамраб оладики, бу ҳаракатлар натижасида ташқи муҳитга чиқариладиган товар ва хизматлар ишлаб чиқарилади. Ҳамма ташкилотларда операцияларнинг вазифаси бор ва буларсиз ҳеч қандай ташкилот бўлмайди.

«Операциялар» ва «ишлаб чиқариш» бир-бирини алмаштириб турадиган терминлар бўлиб ҳисобланади. Лекин ишлаб чиқариш деганда асосан товарни яратиш ва хом-ашёни қайта ишлаш тушунилади. «Операциялар» термини эса кенгроқ маънода, яъни у ўзида нафақат товар ишлаб чиқаришни балки хизмат кўрсатишни ҳам қамраб олади.

Ташкилот ишлаб чиқариш фаолиятининг тўлиқ системаси **операцион система** дейилади.

Операцион система 3 та подсистемадан иборат. Ҳар бир подсистемани чизмаларда тушунтириш учун университет мисолида кўриб чиқамиз.

1. Қайта ишлаш подсистемаси.

Ишлаб чиқариш ишларини бажаради. Университет учун асосий фаолият натижаси билимни ишлаб чиқиш ва тарқаташ бўлиб ҳисобланади. Инсон факторининг асосий вазифаси натижаларни (профессор-ўқитувчилик таркибининг илмий ва педагогик фаолияти натижасида кўринади. Материаллар, шу билан бирга қоғозлар ва концелярия товарлари, қайта ишлаш подсистемасида истеъмол этилади. Синф хоналари, лабораториялар, кабинетлар, мебеллар, жиҳозлар сотиб олиниши учун капитал қуйилмалар талаб этилади. Илмнинг барча жабҳаларидаги эришилган ютуқлар ҳақида кафедра йиғилиши бошқа университетлардаги ҳамкасблар билан профессионал алоқа ўрнатиш воситасида информация олиш керак. Коммунал хизмат кўрсатувчи корхоналардан университет хоналари учун иситиш ёруғлик, энергия билан таъминлаш, компьютерлар учун ҳам энергия олиши керак.

2.Таъминлаш посистемаси.

Бу подсистема қайта ишлаш подсистемасига зарур бўлган таъминлаш функцияларини бажаради. Университетдаги библиотека, ҳисоблаш маркази, таъмирлаш хизмати, почта бўлими ва шу кабилар таъминлаш подсистемасига киради.

3. Режалаштириш ва назорат подсистемаси.

Бу система қайта ишлаш подсистемасидан операцион система ҳолати ва тугалланмаган ишлаб чиқариш ҳақида информация олади. Информация ички муҳитдан келади ва ҳар хил бўлади. Масалан, мақсад ҳақида, сиёсат бошқа ички параметрлар ҳақида. Маҳсулот талаби, ресерслар нархи, вазирлик

қонунлари ва ҳоказолар ҳақидаги информация ташқи муҳитдан келади. Режалаштириш ва назорат подсистемаси катта ҳажмдаги мураккаб информацияларни қайта ишлаши ва керакли қарорни қабул қилиб, қайта ишлаш подсистемаси айнан қандай ишлашини кўрсатади. Ишлаб чиқариш қуввати, ишлаб чиқаришнинг хом-ашё запаслари, сифат назорати бу системанинг ечадиган аниқ масалаларидир. Университетда режалаштириш ва назорат подсистемаси вазифаларини университет маъмурияти, деканат, қабул комиссияси бажаради. Таълим ва илмий ишлар сифати профессор-ўқитувчилик таркиби томонидан ва талабаларнинг ўзлари томонидан анализ қилинади.

Операцион менежерларнинг умумий вазифаларини 3 гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Ташкилотнинг умумий операцион фаолияти стратегияси ва йўналишини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

2. Ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш. Операцион системанинг ишлашини таъминлаш.

3. Операцион системанинг ишини режалаштириш ва назорат қилиш.

Операцияларни самарадорлиги:

Чиқишдаги маҳсулотни бозордаги баҳоси

Ташкилотни киришда қилган умумий харажатлари

Ишлаб чиқаришдан чиқадиған маҳсулотнинг бозордаги баҳоси бир нечта омиллар билан аниқланади:

1. Ишлаб чиқарадиган маҳсулотни ёки хизматлар турлари талабга мувофиқлиги.

2. Системадан чиқишда маҳсулот сифатани ҳисобга олиш.

3. Ўз вақтида маҳсулот ёки хизматларни ишлаб чиқариш талаб таклифини ва етказиб бериш бўйича мажбуриятни ҳисобга олиш.

4. Ҳар бир истеъмолчини қондириш учун ишлаб чиқариш системасини эгилувчанлигини таъминлаш.

Ташкилотга киришда умумий харажатлар ҳажмига талаб қуйидаги омилларга боғлиқ:

1. Материаллар қайси баҳода олиб келтирилаяпти?

2. Материалларни захира қилишда қандай харажатлар қилинаяпти?

3. Материалларга буюртма ва уларни қабул қилиш ташкилотга қанчага тушди?

4. Материаллар етишмаганлиги учун ташкилот қанча харажат қилди?

5. Сифат муаммолари бўйича қанча харажат қилинди?

Инсон меҳнатида фойдаланиш омилини киришда қуйидаги саволларга жавоб олиши мумкин:

1. Иш вақтидан ташқари ишнинг қайси қисми бажарилди, бунинг баҳоси неча сўм.

2. Ишчи малакаси бўйича ишлатиладими ёки ишчига юқорироқ тарифдаиш

ҳақи тшланадими?

3. Системанинг юкланмасы муаммолари бўйича кадрлар оқими қанча зарар келтирди?

4. Ходимларнинг малакаси пастлиги туфайли бўлган хатолар қанча зарар келтирди?

Системага керакли ресурслар орқали харажатларни ҳисоблаш мумкин. Бундай концепция операцион менежерлар олдида кўп қиррали масалалар турганлигидан далолат беради.

Операцион система чиқарадиган барча товар ва хизматларга талаб ҳажмининг йиғиндиси ялпи талаб дейилади. Ялпи талабни бир неча хил буюм чиқарадиган заводнинг шу ёки бошқа ойлари масалан, одам соатларда ёки жиҳозларнинг ишлаган вақти бўйича ўлчаш мумкин. Кўпгина операцион системаларда ялпи талаб кўрсаткичи йил даврларига боғлиқ бўлади. Масалан, тахта апилкаларига ёзги вақтда қурилиш ишлари авжига чиққанда ялпи талаб юқори бўлади. Қачонки даромаддан солиқ тўлаш вақти бўлса маҳсулот чиқаришни режалаштириш ялпи талабни ўзгаришини ҳисобга олиб, қандай қилиб операцион системанинг ишлатилишини кўзлайди. Маҳсулот чиқаришнинг режаси бир қатор ишлаб чиқариш харажатларининг ҳажмига таъсир кўрсатади:

1. Тайёр маҳсулотни сақлаш харажатлари.

2. Ишчиларнинг ишламаслиги ёки ишдан ташқари яна қўшимча ишлаш харажатлари.

3. Ишчиларни ишга олиш ёки ишдан бўшаташ билан боғлиқ харажатлар ва ҳоказолар.

Ишлаб чиқаришнинг ҳажмини режалашни 3 та асосий стратегиясини танлаш мумкин. Бу стратегияларни ҳар бирининг талаб ҳажмининг ўзгариши билан боғлиқ бўлган муаммоларни ечишда ажойиб ёндашиш керак:

1) “Иш кучининг доимий сонига қараб, ишлаб чиқариш ҳажмининг доимий бўлиши”. Бу талабнинг ўзгаришга қарамасдан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг доимий бўлганини билдиради. Ишлаб чиқариш ҳажми доимий бўлганидан ишчилар сонини ўзгартириш керак эмас. Ялпи талаб билан чиқарилган маҳсулот ҳажмининг фарқини ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг запасини кўпайтириш ёки камайитириш орқали қоплаш мумкин.

2) “Ишчи кучининг доимий сонига қараб ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмининг ўзгариши”. Бу стратегия талабга қараб ўзгаради, лекин ишчилар сони доимийлигича қолади.

3) “Ишчи кучи сонининг ўзгаришига қараб ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмининг ўзгариши.” Бу стратегия ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмининг ўзгариши билан ишчи кучини ишга олиш ёки ишдан бўшатишни кўзлайди. Бундай стратегия ишчилар мавсумий ишлашини хоҳлаганларида ва маълумотли ишчилар керак бўлмаган корхоналарда ўтказилади.

Ҳар қандай операцион системага шу стратегиялардан бири минимум харажатлар билан ишлаб чиқаришнинг оптимал режасини тузишда керак бўлади. Лекин реал режаларда доим икки ёки уч принципларнинг йиғиндиси кузатилади.

Запасларни бошқариш.

Ҳамма товар ишлаб чиқарадиган операцион системаларда ва хизмат кўрсатиш операцияларида маълум миқдордаги запаслар мавжуд. Мехмонхоналарда масалан, запас предметлари бўлиб ҳаммом хонаси учун, хоналарни тозалаш учун, электр лампочкалари запаслари бўлиши, Запасларнинг учта тури мавжуд:

- 1.Эҳтиёт қисм ва материаллар.
- 2.Чала маҳсулотлар запаси.
3. Тайёр маҳсулот запаси.

Запасдаги материалларни сарфлаш, талаб ёки ишлатиш тезлиги билан аниқланади, яъни запас бошқарувчиси томонидан бошқарилади. Шунинг учун уар ўз зътиборларини запасга *материаллар* тушушини бошқаришга қаратадилар. Ҳар қандай запасларни бошқаришга 2 хил қарорлар қабул қилинади:

1. Запасни тўлдириш учун товар ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳақида.
2. Запаснинг миқдори ёки ҳажми ҳақида.

Запасларни бошқаришда қабул қилинадиган қарорлар 4 хил ишлаб чиқариш харажатларига таъсир кўрсатади:

- 1) Сотиб олинadиган буюмлар нархи.

Сотиб олишда нарх ташламларга боғлиқ бўлади. Бу ташламлар заказ билан сотиб олинadиган нарсалар миқдорига ва бир неча позиция бўйича заказнинг умумий нархига, заказ етказиладиган йил фаслларига боғлиқ бўлади.

2) Заказни ҳужжатлаштириш харажатлари. Бунга транспорт харажатлари, товарни қабул қилиб олиш харажатаари киради.

3) Запасга инвестиция қилинган капитал нархи, склад харажатлари, (энергия, персонал)соликлар, запаснинг нархига боғлиқ суғурталар, буларнинг ҳаммаси материал-техник запасларни сақлашга қилинадиган харажатларга киради. Булардан ташқари запас қийматларининг ўзгариши, муддати ўтганидан ёки ўғирликдан ва ҳоказолардан ўзгариши киради.

- 4) Запас бўлмаган тақдирдаги харажатлари:

А) Ишлаб чиқариш учун зарур бўлган материалларнинг бўлмаслиги оқибатида йўқотилган иш вақти.

Б) Складдабўлмаган тайёр маҳсулот учун қолдирилган заказларни кузатиш нархлари.

В) Мижозларга зарур бўлиб қолган вақтда юкни юклаш, етказиш харажатлари.

Г) Савдо ҳажмининг пасайиши ва йўқотилган мижозлар.

Материаллар-техник запасларни бошқариш ташкилот учун зарур, муҳим аҳамиятга эга. У тўғри маркетинг, молия хизмати ва ишлаб чиқаришга таъсир қилади.

Материал-техник запаслар буюмларига талаб турлари. Талаб характери ва кўра боғлиқ бўлган ёки боғлиқ бўлмаган бўлиши мумкин. Маҳсулот боғлиқ бўлган талабга эга бўлади, қачонки унинг ишлатилиши бошқа буюмни бошқа ишлаб чиқариш режаси билан боғлиқ бўлади. Талабнинг бу тури асосан маҳсулот чиқаришда унинг қисмлари бўлган материалларга бўлади. Хизмат кўрсатиш

соҳасида баъзи маҳсулотларга бўлади. Масалан, госпиталда баъзи жарроҳлик материалларига талаб операциялар ўтказиш графигига боғлиқ.

Ишлаб чиқариш режалари олдиндан ишланади, шунинг учун боғлиқ бўлган талабни тўғри прогнозлаштириш мумкин.

Бошқа буюмларни ишлаб чиқариш режалари қондирадиган товарларга бўлган талабга мос келмаса, боғлиқ бўлмаган талаб дейилади. Тайёр маҳсулотларга, улгуржи ва чакана савдоларда запасга эга бўлган маҳсулотларга талаб боғлиқ бўлмаган талаб дейилади. Уни прогнозлаш боғлиқ бўлган талабга нисбатан қийин. Баъзи бир таъминлаш буюмлари боғлиқ бўлган ва боғлиқ бўлмаган талабга эга бўлади. Боғлиқ бўлмаган талабга эга бўлган запасларни бошқариш системаси.

Боғлиқ бўлмаган талабга эга бўлган буюртмаларни бошқаришнинг асосий системалари:

А) Белгиланган миқдор (фиксияланган миқдор)

Б) Белгиланган вақт (фиксияланган вақт)

Фиксияланган миқдор бўлган системаларда запасларни доимий назорат қилишади. Белгиланган меъёрдан миқдор пасайса, запасларни тўлдириш учун буюртма берилади. Буюртма беришда фақат бир хил миқдор берилади.

Фиксияланган миқдор системалари қуйидаги характеристикаларга эга бўлган запасларга тўғри келади:

1. Материал-техник запасларни сақлаш харажатлари юқори бўлса.
2. Запас бўлмаган вақтда зарар меъёри катта бўлса.
3. Талаб бирданига ёки олдин айтиб бўлмайдиган характерга эга бўлса. Электрон товарлари магазинида катта экранли рангли телевизор запасларини фиксияланган миқдор системаси билан бошқариш мумкин.

Фиксияланган вақт системаларида запасларни тўлдириш буюртмалари, масалан, икки ҳафтада бир бажарилиши мумкин. Буюртма миқдори доимий эмас ва бор бўлган қолдиққа боғлиқ бўлади. Бу система қуйидаги характеристикадаги материал-техник буюмларга тўғри келади:

1. Қиймати паст бўлган буюмлар.
2. Материал-техник запасларни сақлашда кам харажатлилиқ.
3. Ташламлар бир неча буюмларга берилган буюртмалар нархига боғлиқ бўлади.
4. Доимий талабнинг борлиги.

Фиксирланган вақт системалари канцелярия товарлари бошқарувида қўлланилади.

Боғлиқ бўлган талабга эга запасларни бошқариш системаси. Боғлиқ бўлган талаб билан характерланган запасларни бошқариш системаси материал эҳтиёжларни режалаштириш деб аталади. Бундай режалаштиришнинг мақсади запасда шундай нарсалар бўлиши керакки, жорий ишлаб чиқариш режаларининг бажарилишида керак бўлсин. Материал эҳтиёжларни режалаштириш системаси 3 хил информацияга муҳтож бўлади.

1. Ишлаб чиқариш ҳақида.
2. Материалларнинг спецификацияси ҳақида.
3. Инвентаризацион берилганлар. Шу жумладан:
А) Ҳозирги вақтда запасда бўлган буюмлар миқдори.

Б) Буюртма миқдори ва буюртмани қабул қилиш муддати.

В) Буюртманинг реализация вақти.

Запаспарни бошқаришда японча ёндашиш. Японияда капитал ва майдон нархлари юқори бўлгани учун япон фирмалари материал-техник запасларни минимумга келтиришади. «Аниқ вақтида» принципи бўйича ишлаб чиқариш концепцияси Японияда пайдо бўлган. Материаллар, деталлар, буюмлар қачон керак бўлса, ўша вақтда аниқ етказилади. Материал эҳтиёжларни режалаштириш системаси кўпинча япон классик системаларидан устун туради. Лекин, японлар америкалик ишлаб чиқарувчилардан 3 нарсада ўзиб кетишган. Биринчидан, японлар америкалик ишлаб чиқарув бошлиқларига қараганда материал-техник запасларни минимумга эришишга астойдил курашадилар. Иккинчидан, улар бу системаларни самарали ва яхши қўллашни биладилар.

Учинчидан, материал-техник запасларни бошқариш системалари билан бизнес фалсафаларини, сифатни бошқариш системалари билан ишлаб чиқаришни бошқаришда автоматлашган системаларни интеграция қилиш учун кўп ишлар қилганлар.

2.Ишлаб чиқаришни ва лойиҳаларни бошқариш.

Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш ўз ичига календар режалаштириш, ишлаб чиқаришни диспетчеризация қилиш, ишларни вақтида бажарилишини назорат қилиш функцияларини олади.

Ишлаб чиқаришни оператив бошқаришга ишлаб чиқариш соҳасида ҳам муҳим аҳамиятга эга. Ишлаб чиқаришни оператив бошқаришга тайёрланадиган маҳсулот партиялари ҳажмини аниқлаш, ишлар тугатилиши, буюртмалар бажарилишини назорат қилиш ва ҳоказолар киради. Хизмат кўрсатиш соҳасида масалан, водопровод ремонт қиладиган фирмаси оператив бошқаришига ҳар кунги бажариладиган ишни аниқлаш ва бу ишларни ким ва қандай бажарилиши керак ва бошқалар киради.

Типик Америка корхоналарида ишлаб чиқариш линиясини бир учидан маҳсулот тайёрлаш бошланиб бир қатор технологик операциялардан сўнг қайта ишланган маҳсулот ишлаб чиқариш охирига линиясидан чиқади. Бундай корхоналарда кўпинча гуруҳий, ишлаб чиқаришга қўйилган буюмни «туртиб қолиш» системаси ишлатилади. Қайта ишлаш бир участкада тугагандан кейин маҳсулот туртиб кейинги участкага келтирилади ва бу участка маҳсулотни қабул қилиб олишга тайёрлиги ёки тайёр эмаслигига қарамайди. Кўпгина чет эл рақобатчилар қайта ишланадиган буюмларни «тортиб олиш» системасини қўллайдилар. Бунда қайта ишланадиган буюм кетма-кет, олдинги участкадан «тортиб олинади». Бундай системаларнинг структураси оддий бўлади. Бир участкадан иккинчи участкага информацияни ўтказиш асосан коғоз карточкалари ёрдамида бажарилади. Бундай системаларнинг ишлаши кўшни ишлаб чиқариш участкаларининг ўзаро фаолият юритишига боғлиқ бўлади.

Гантнинг режали принципи мавжуд. Бу принципни оператив бошқаришнинг ҳамма босқичларида: режалашда, диспетчеризацияда, иш бажарилишининг

муддатини назорат қилишда қўллаб бўлади. Гант графигининг кўп формаларидан бирини катта бўлмаган корхоналарда ёки йирик корхоналарнинг бўлимларида учратиш мумкин. Қийин вазиятларда, катта микдордаги қайта ишланадиган буюмлар бўлса. Гант графигининг компьютер версиясини қўллаш мумкин.

Лойиҳаларни бошқариш. Қарийб ҳамма менежерларга вақт-вақтида лойиҳаларни бошқаришни буюришади. Бу зарурат масалан, янги ишлаб чиқариш қувватларини ёки технологик жараёни ташкил этишда пайдо бўлади. Лойиҳа шаклида бўлган ишларни бажарадиган корхоналарда, масалан, қурилиш компанияларида, режали таъминлашни ташкил қиладиган фирмаларда лойиҳаларни бошқариш режалаштиришдан асосий формаси ва фирманинг жорий фаолиятини назорат қилишдан ибораг. Бошқаришнинг бу формаси ташкилотнинг турли фаолият соҳасида, ишлаб чиқариш соҳаси билан бирга қўлланилади.

Маркетингда истеъмолчилар талаби анализини ўтказиш, бозорга янги маҳсулотни киритиш, сотув ҳажмини ошириш компаниялари лойиҳаларга киради.

Лойиҳа бошқарувчилари лойиҳани амалга оширилишининг 3 аспекти бўйича жавоб берадилар:

1. Муддат.
2. Чиқимлар.
3. Натижа сифати.

Ишлар муддатлари бўйича самарали бошқариш 3 кўрсаткич бўйича омад калити бўлиб ҳисобланади. Қаерда лойиҳанинг бажарилиш муддати кечиктирилса, шунга боғлиқ ҳолда чиқимлар ҳам кўпаяди ва иш сифати бўйича муаммолар келиб чиқади. Шунинг учун ишни бошқаришда календар графикка амал қилишни назорат қилишга асосий эътибор берилади.

Лойиҳаларни бошқариш методлари. Лойиҳаларни амалга ошириш учун ишларни бошқариш методлари 50-йилларда ишлаб чиқилган. Улар 2та бир-бирига ўхшаш методлардир.

Критик йўл методини «Дюпон» ва «Ремингтон Рэнд Юнивак» фирмалари таклиф қилган. Бу методлар «Дюпон» фирмасининг заводларини модернизация қилиш бўйича йирик лойиҳаларни бошқариши учун таклиф қилинган. Асосий мақсад ишлаб чиқариш тўхтаб қолиш вақтини минимумга келтириш.

Режаларга баҳо бериш ва қайта кўриб чиқиш методи. «Локхид» корпорацияси «Буз Аллен энд Гамильтон» фирмаси АҚШ ҳарбий денгиз кучларида «Поларис» ракета системасини тайёрлашда тузилган. Бу метод «Перт» методи ҳам дейилади.

Критик йўл методида ҳам «Перт» методида ҳам лойиҳалар алоҳида олиб қаралган. Бу системаларда иш лойиҳанинг ҳар қандай элементини ўз ичига олади, бу ишларнинг бажарилишига вақт керак бўлади ва бошқа ишларни бажаришга халақит беради. Икки методнинг асосий фарқи операциялар давомийлигига турлича ёндашиш. Критик йўл методи операция давомийлигини юқори даражадаги аниқлик билан баҳолаш мумкинлигини кўрсатади.

«Перт» методи операциялар давомийлигида ноаниқликка йўл қўяди, шу ноаниқликнинг ишларнинг давомийлигига таъсирини анализ қиладди. Ҳозирги

вақтда кўпроқ критик йўл методи ишлатилади.

Лойиҳаларни амалга ошириш ишларини бошқариш системалари ҳозир бутун дунёда ишлатилади. Системалар асосида критик йўл методи ётади. Календар графикни тайёрлаш учун критик йўл методини қўллаш 4 босқич анализнинг бажарилишини кўзлайди.

Биринчи босқич лойиҳанинг мақсади ва чегарасини аниқлашдан иборат. Лойиҳанинг мақсади ва чегараларини аниқлаш лойиҳани амалга оширишнинг 3 томонига боғлиқ бўлади. (Давомийлик, нарх, сифат). Гараж қурилиши мисолида олсак, мақсад — тез кунларда қурилишни қуйидаги чегараловчи шартлар билан бажариш:

1. Лойиҳа нархи 17500 сўмдан ошмаслиги керак.
2. Қурилиш нормалари ва лойиҳанинг техник шартларига риоя қилиш.
3. Гараж қурилишида фақат 2 та ишчи бор.
4. Баъзи ишларни ёмон об-ҳаво шароитларида қилиб бўлмайди.

Операцияларнинг давомийлиги. Иккинчи босқич лойиҳа кирувчи ишларни ва ҳар бир ишнинг давомийлигини аниқлаш. Бизнинг мисолимизда бетон қотгунча кутиш операция ҳисобланади, бунинг учун вақт керак бўлади ва қотмаса бошқа ишларни бошлаб бўлмайди.

Учинчи босқич операциялар кетма-кетлигини анализ қилиш. Баъзи операциялар маълум кетма-кетлик билан бажарилиши керак, баъзиларини параллел қилса ҳам бўлади.

Тўртинчи босқич. Олдинги босқичлар асосида календар графикни тайёрлаш. Лойиҳа бўйича ишларнинг давомийлиги 15 кун давом этади.

Вақт запаси - операцияларни битиришнинг энг барвақт вақти билан энг узоқ битириш вақтининг вақт запаси критик йўлда бўлмаган операцияларда бўлади.

Иш бажарилишини назорат қилиш. Лойиҳанинг амалга ошишини оператив бошқаришнинг асосий принципи бўлиб, ишларни самарали назорат қилиш учун лойиҳа бўйича иш режалари керак бўлади.

Лойиҳа бўйича иш суръатлари лойиҳани бажариш бўйича ишлаётган гуруҳлар йиғилишда назорат қилинади. Бундай йиғилишлар пайтида ҳар бир гуруҳ аъзолари ўзлари жавоб берадиган операциялар бажарилиши ҳақида сўзлаб берадилар. Ҳар қайси ҳисоботда у ёки бу ишни бажаришда қанча вақт керак бўлиши ҳақидаги информация бўлиши керак. Иш бориши ҳақида тўғрисидаги маълумотларни график кўринишида тавсирлайдилар. График - календар режадан чиқиб кетиш борми ёки йўқми, шуни кўрсатади. Қандайдир операциялар кечикиши кузатилса, тузатиш учун ҳар хил вариантлар кўриб чиқилади ва бу вариантлардан биртаси танланади.

Таянч ибораларга изоҳ:

1. Операцион система - товар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш фаолиятини тўлиқ системаси. У 3 та подсистемадан иборат: қайта ишлаш подсистемаси; таъминлаш подсистемаси; режалаштириш ва назорат подсистемаси.

2. Запасларни бошқариш - товар ишлаб чиқарадиган операцион системаларда ва хизмат кўрсатиш операцияларида маълум миқдорда запаслар мавжудлигини

бошқариш. Запасларнинг уч тури бўлади: эҳтиёт қисм ва материаллар; чала маҳсулотлар запаси; тайёр маҳсулот запаси.

3. «Перт» методи - режаларга баҳо бериш ва қайта қуриб чиқиш методи операциялар давомийлигида ноаниқликка йўл қўяди, шу ноаниқлик ишларнинг давомийлигига таъсири анализ қилинади. Бу метод «Локхид» корпорацияси «Буз Аллен Энд Гамильтон» фирмаси АҚШ ҳарбий денгиз кучларида «Поларис» ракета системасини тайёрлашда тузилган.

4. Сифат - маҳсулотга мужасамланган химик, физик, механик ва бошқа хусусиятлар мажмуаси.

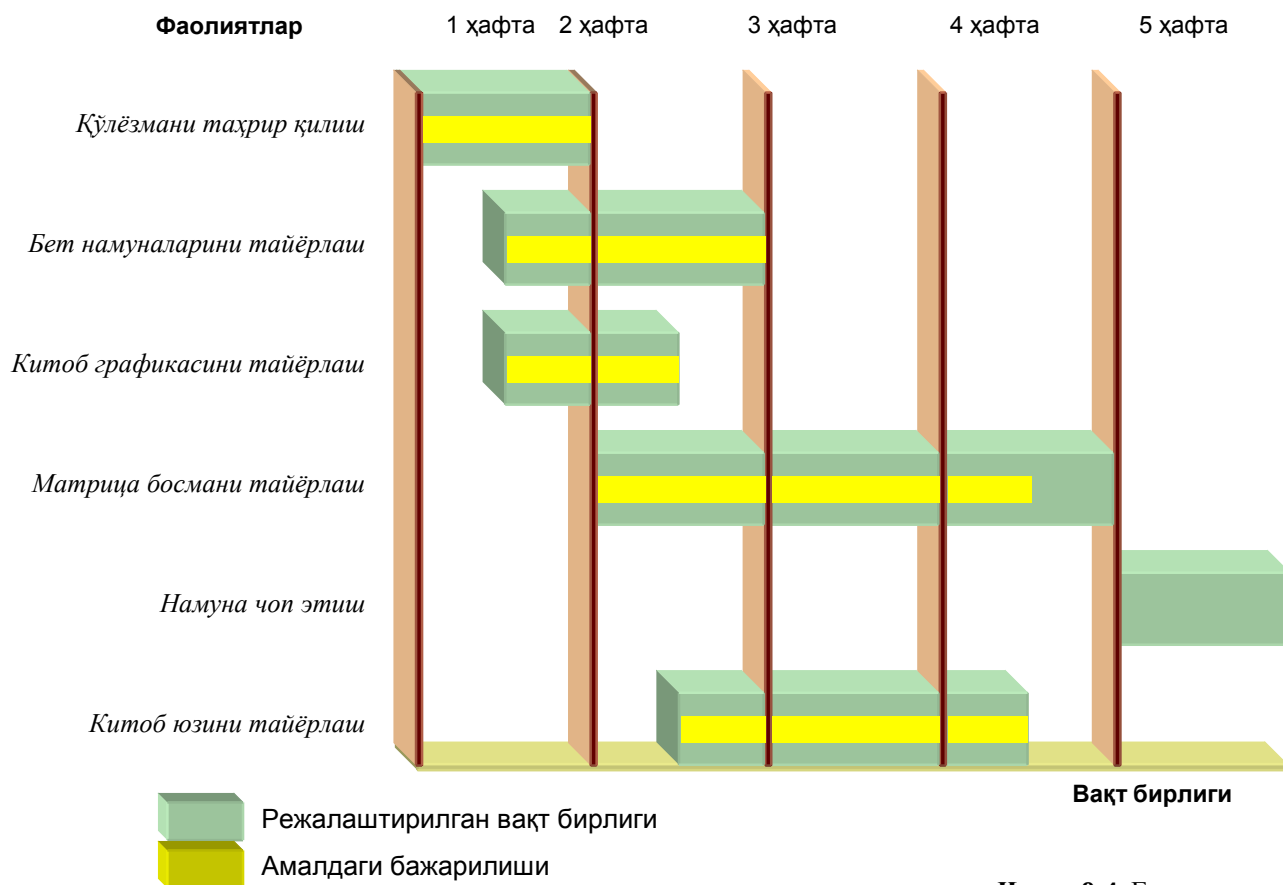
3.Операцион режалаштириш йўллари.

Кўпинча бўлим раҳбарларини иш фаолиятлари давомида кузатганда, ёки умуман ишчи-ходимларни мажлисларда кўрар эканмиз, улар нима ишлар ким томонидан қилиниши керак, қайси тартибда бажарилаши лозимлигини ёзиб юрадилар. Бунда улар бевосида иш жадвали тузиш билан шуғулланадилар. Шундай қилиб, зарур бўлган иш фаолиятларини белгилаб, уларнинг бажарилиш тартибини, ким томонидан ва қачон бажарилишини кўрсатиб берган рўйхатга **иш жадвали** дейилади. Қуйида иш жадвалининг уч турини ўрганиб чиқамиз.

1. Гант жадвали. Гант жадвали асримиз бошида Фредерик Тайлорнинг шогирди бўлмиш Хенри Гант томонидан оддий ғоя

Иш жадвали – зарур бўлган иш фаолиятларини белгилаб, уларнинг бажарилиш тартибини, ким томонидан ва қачон бажарилишини кўрсатиб берган рўйхат

негизида тузилган. Содда қилиб тушунтирганда, Гант жадвали графикнинг бир тури бўлиб горизонтал ўқи вақт бирлигини билдиради, вертикал ўқи эса иш жадвалидаги фаолиятларнинг ҳар бирини алоҳида ўлчамда кўрсатади. Жадвал вақт бирлигида режалаштирилган ва амалдаги фаолиятларни кўрсатади. Гант жадвали вазифаларнинг бажарилиш вақти ҳамда ушбу вазифаларнинг амалдаги боришини ягона жадвалга бирлаштиради. Бу жадвал оддий бўлсада, раҳбар учун фаолиятни бошқаришнинг муҳим воситасидир. У орқали раҳбар ташкилотдаги вазифаларнинг ўз вақтида бажарилишини назорат қилади ҳамда вазифаларнинг бажарилиш ҳолати ҳақида батафсил маълумот олади.



Чизма 9-4. Гант жадавали

Чизма 9-4 да нашриёт раҳбари томонидан тузилган китобни нашрдан чиқариш мисолида Гант жадавали кўрсатилган. Вақт бirligi ҳафта бўлиб, чап томонда режалаштирилган фаолиятлар руйҳати мавжуд. Гант жадавали китобни нашрдан чиқариш учун нима ишқилиниши керак, уларнинг бажарилиш тартиби қандай ва ҳар бир ишни бажариш учун қанча вақт ажратилган деган саволларга жавоб бериб режалаштириш функциясини бажаради. Жадалдаги паралеллопипедлар вазифанинг бажарилиш ҳолатини намоён қилади. Раҳбар режадан орқада қолиш ва четланишларни кидирганда жадал назорат воситасига айланади. Бизнинг мисолда, босма матрицасини тайёрлашдан ташқари барча фаолиятлар ўз вақтида бажарилган. Матрица тайёрлаш ярим ҳафта орқага қолиб кетган. Бу ҳолатда раҳбар икки йўлдан бирини тутиши мумкин: вазифани кечиктирган сабабларга чора кўриб, китобни ўз вақтида нашрдан чиқарилишини тaminлаш ёки китобни икки ҳафта кейин чиқишига тайёргарлик кўриш.

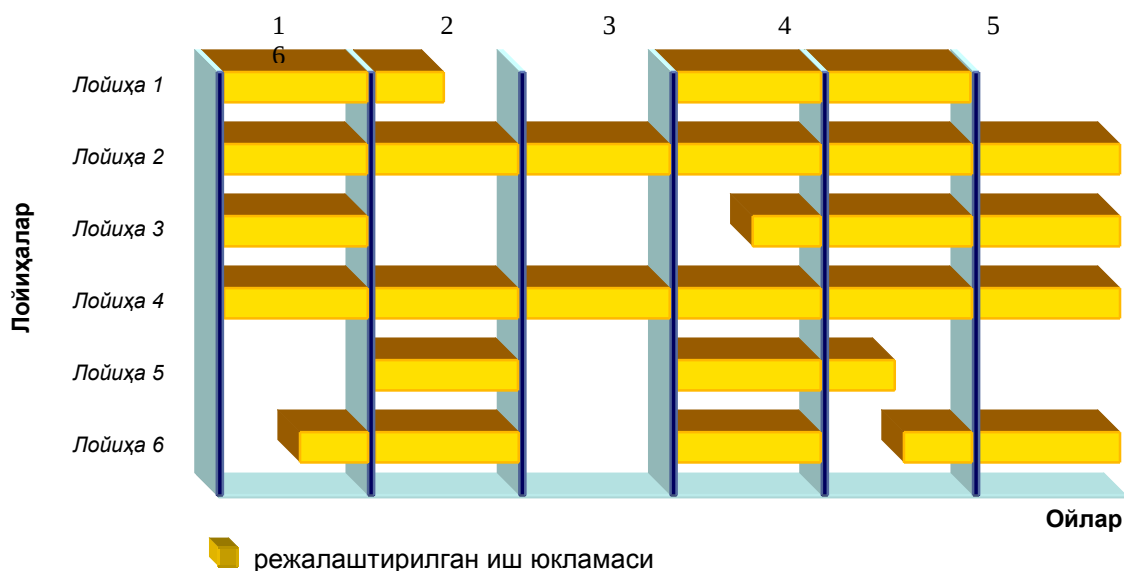
2. Иш юкламаси жадавали. Бу жадал Гант жадавалининг ўзгартирилган шакли. Вертикал ўқда алоҳида вазифалар ўрнига, бутун бошли бўлимнинг фаолияти ёки алоҳида ресурс кўрсатилади. Бу орқали ташкилот миқёсида қилинаётган иш ҳажмини режалаштириш ва назорат қилишга эришилади. Шундай қилиб, **иш юкламаси жадавали** Гант жадавалининг ўзгартирилган шакли бўлиб, ташкилотдаги иш ҳажмининг вақт бirligiдаги жадалидир.

Чизма 9-5 да нашриёт фирмасидаги олти та проектнинг иш юкламаси мисолида жадвал келтирилган. Ҳар бир проект бир неча

китоб чоп этилиш жараёнини бошидан охиригача бошқаради. Бундай иш юкламаси жадвали орқали нашриёт фирмасининг раҳбари қайси проек ўз ниҳоясига етиб, ким ўз ишини битирган ва янгидан буюртма олишга тайёрлигини кўради. Проектлар ҳали тугамаган ва бўш ишчилар бўлмаган тақдирда, раҳбар бошқа китобга олмасликка, олиб айти вақтдаги нашриётларни кечиктиришга, ишчиларни иш юкламасини оширишга ёки янги ишчиларни ёллашга қарор қабул қилиши мумкин. Чизма 9-5 даги жадвалда фақат 2- ва 4-проектлар 6 ой муддатда давом этади. Қолганлари эса давомий бўлмай бўш вақт оралиқлари мавжуд, шунинг учун ортиқча юклама олишлари, яъни китоб чоп этишга янги буюртмалар олишлари мумкин.

Иш юкламаси жадвали – Гант жадвалининг ўзгартирилган шакли бўлиб, таъкилотдаги иш ҳажмининг вақт бирлигидаги жадвали

Чизма 9-5. Иш юкламаси жадвали



3. Дастурни баҳолаш ва қайта кўриш техникаси. Гант ва Иш юкламаси жадваллари ишлаши учун вазифалар сон жиҳатдан кўп бўлмаслиги ҳамда бир-бири билан боғлиқ бўлмаслиги лозим. Демак бу жадваллар ташкилот миқёсида харажатларни қисқартириш, маркетинг, ишлаб чиқариш, тадқиқот ва ривожланиш ва бошқа бўлимлардан билан ҳамкорликда ишлашни талаб қиладиган янги маҳсулот тадқиқ қилиш каби катта лойиҳаларда қўл келмайди. Бундай лойиҳалар бир вақтнинг ўзида бир неча юзлаб фаолиятларни мувофиқлаштиришни талаб қилади. Фаолиятларнинг айримлари бир вақтда бажарилса, айримлари бошқалари тугатилгандан сўнг бошланади. Уй курганда пойдеворни курмай туриб, девол кўтарилмайди. Бу каби катта ва мураккаб лойиҳаларни бошқаришда Дастурни Баҳолаш ва Қайта Кўриш техникаси (ДБКТ) ишлатилади.

Дастурни Баҳолаш ва Қайта Кўриш Техникаси инглизча PERT (Program

Дастурни Баҳолаш ва Қайта Кўриш Техникаси (ДБКТ) – ўзаро боғлиқ бўлган бир неча фаолиятлардан ташкил топган мураккаб лойиҳаларни режалаштириш услуби

Evaluation and Review Technique) деб юритилади. Бу таҳлил техникаси 1950 йилларда Полярис сув ости кемасининг курул тизимини курилишида ишлаётган 3000 та контрактчиларнинг иш фаолиятини мувофиқлаштириш (координация) воситаси сифатида яратилган эди. Бу лойиҳа жуда мураккаб бўлиб, юзминглаб фаолиятларни координация қилиш керак эди. ДБКҲ шу лойиҳани муддатидан 2 йил илгари тугатишга муваффақ бўлган.

ДБКҲ тизими лойиҳадаги фаолиятларнинг мантиқий кетмакетлигини ва ҳар бир фаолият учун лозим бўлган вақт ёки пул бирлигини кўрсатиб беради. ДБКҲ ни ишлатиш учун раҳбар нима қилиниши керак, қайси вазифалар бир-бири би боғлиқлиги тўғрисида фикрлаши потенциал муаммоларни олдиндан белгилаши лозим. ДБКҲ алтернатив йўл тутилганда эришилган натижалардаги вақт ва харажат факторлари қандай ўзгариши мумкинлигини яққол кўрсатиб беради. Хуллас, Дастурни Баҳолаш тизими раҳбарга лойиҳа ривожланишини кузатиш имконин беради, у келажак муаммоларни аниқлашга ҳамда керак бўлганда лойиҳани жадвалдан орқада қолишига йўл қўймаслик учун ресурсларни бошқаришга ёрдам беради.

ДБКҲ тизимини тузишда раҳбар авваламбор лойиҳани тугатиш учун лозим бўлган барча фаолиятларни аниқлайди, сўнг уларни бир-бирига боғлиқлигига қараб тартибга солади, ундан кейин эса ҳар бир фаолиятни ниҳоясига етказиш учун керакли вақт оралиғини белгиланган башоратларга асосан ҳисоблаб чиқади. Буни бешта босқичга эга бўлган жараёнга айлантирамыз.

1. Ҳар бир фаолиятнинг амалга оширилиши лойиҳа натижаларига ўзига хос таъсир кўрсаташини инобатга олган ҳолда лойиҳани битириш учун керак бўлган барча фаолиятлар аниқланади.
2. Фаолиятларни амалга ошириш тартиби белгиланади.
3. Лойиҳадаги барча фаолиятларнинг амалга ошириш диаграммаси тузилиб, ҳар бир фаолиятни бошқалари билан қандай боғлиқлиги кўрсатилади. Диаграммада фаолият кичик доира билан унинг амалга ошириш жараёни эса вектор билан белгиланади. Натижада ДБКҲ тизими вужудга келади.
4. Ҳар бир фаолиятни ниҳоясига етказиш учун керак бўлган вақт бирлиги тахминан ҳисоблаб чиқилади. Бунинг учун *оптимистик вақт* – идеал вазиятда фаолиятни амалга ошириш учун кетадиган вақт t_o , *эҳтимоллиги энг юқори вақт* – фаолиятни амалга оширишга кетадиган эҳтимоллиги энг юқори вақт t_3 , ҳамда *пессимистик вақт* – энг ноқулай вазиятда фаолиятни амалга ошириш учун кетадиган вақтлар t_n тахмин қилинади. Кетадиган вақт башорати t_6 қуйидаги формула асосида аниқланади.

$$t_6 = \frac{t_o + 4t_3 + t_n}{6}$$
5. Тузилган диаграммадан фойдаланиб, ҳар бир фаолиятнинг бошланиш ва тугаш муддати аниқланади, натижада бутун лойиҳанинг бошланиш ва тугаш вақти аниқ бўлади. ДБКҲ тизимидаги энг кўп вақт талаб

киладиган фаолият ёки фаолиятлар тўпламига алоҳида эътибор қаратилиши лозим бўлади. Ундаги ҳар қандай ўзгаришлар одатда бутун лойиҳада ўз аксини топади.

Олдин айтиб ўтилганидай ДБҚТ лойиҳалари жуда мураккаб ва юзлаб фаолиятлардан ташкил топган бўлиши мумкин. Бундай мураккаб ҳисобларни олиб бориш учун махсус компьютер дастурларидан фойдаланилади. Мисол учун, сизга оффис биносини қуриб битирish лойиҳаси раҳбарлик учун берилди деб тахмин қилайлик. Қурилиш бизнесида асосий мезон вақт бўлганлиги сабабли оффисни қуриб битирish учун қанча вақт кераклигини ҳисоблаб чиқиш керак бўлади. ДБҚТ ни қўллаш учун лойиҳани фаолият ёки вазибаларга бўлиб чиқасиз. Сўнгра, ҳар бир фаолият учун кетадиган вақтни ҳисоблайсиз. Чизма 9-7 даги ДБҚТ диаграммаси вужудга келади.

ДБҚТ тизимида асосан ҳаммаси режалаштирилганидай борадиган бўлса бинони қуриб битирish учун 50 ҳафта кетади. Буни ҳисоблаш учун ДБҚТ тизимидаги критик тартиб билан таниш бўлиш керак. *Критик тартиб* деганда ДБҚТ тизимида лойиҳани амалга ошириш учун бажариладиган

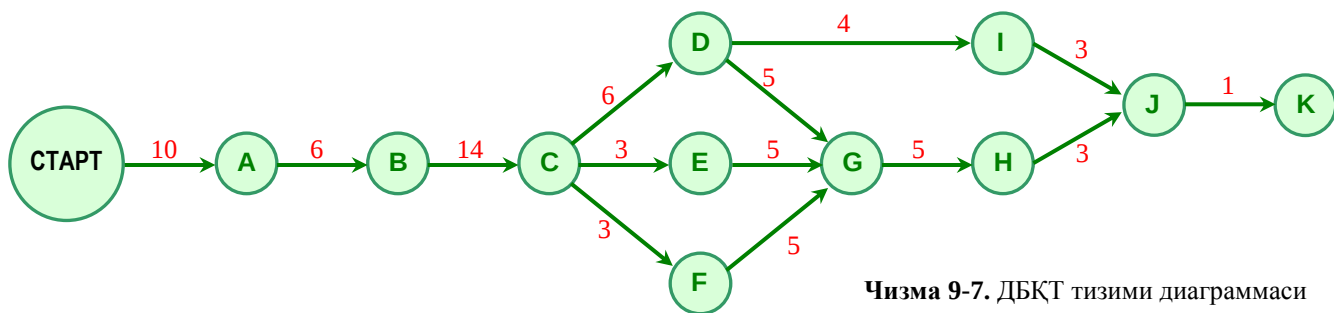
Faoliyat	Tavsifi	Vaqt (hafta)	Bund an ilgari i faoliyat
A	Qurilish loyihasini chizib tasdiqlatish	10	Yo'q
B	Yerto'la qazish	6	A
C	Bino karkasini ko'tarish	14	B
D	Plitalarni o'rnatish	6	C
E	Derazalarni o'rnatish	3	C
F	Tomni qurib bitirish	3	C
G	Elektromontaj	5	D, E, F
H	Liftlarni o'rnatish	5	G
I	Ichki panel va parketlarni o'rnatish	4	D
J	Eshiklarni o'rnatish va ichki dekoratsiya	3	I, H
K	Qurilishni topshirish	1	J

Chizma 9-6. Offis binosini qurish uchun DBQT tizimi

фаолиятлар тартибининг энг узоқ вақт бирлигини талаб қиладиган ҳамда лойиҳа охиригача борадиган тузилиши тушунилади. Диаграммада векторлар фаолиятнинг амалга ошириш жараёнини билдирса, доиралар шу жараённинг тугаши нуқтаси бўлади.

Мисолимизга қайтадиган бўлсак, (A-B-C-D-G-H-J-K) ни ҳисоблаб лойиҳанинг критик тартиби 50 ҳафталиги аниқланади. Фаолиятларнинг худди ана шу қисмида юз берадиган ҳар қандай кечикиш, бутун лойиҳани кечиктиради. Масалан, агар ички панел ва паркетни ўрнатишга (I фаолият) 6 ҳафта ўрнига 4

ҳафта кетадиган бўлса лойиҳанинг муддатидан илгари бажарилишига бу ҳеч қандай таъсир кўрсатмайди. Нима учун дейсизми? Чунки фаолиятнинг (CD + DI + IJ) қисми 13 ҳафтада бажарилади, (CE + EG + GH + HJ) эса 16 ҳафтада бажарилади.



Чизма 9-7. ДБКТ тизими диаграммаси

Оддийроқ қилиб тушунтирганда бино каркаси кўтарилгандан сўнг С нуқтадан бошлаб D,E ва F фаолиятлари, яъни полларни қуриш, деразаларни ўрнатиш ва томни қуриб битириш бир вақтда бошланади. 3 ҳафтадан сўнг, бир вақтнинг ўзида бажарилаётган 3 та фаолиятдан фақат биттаси қолиб, полларни қуриш яна уч ҳафта давом этади. Лойиҳа фаолиятининг (CD + DI + IJ) қисми билан (CE + EG + GH + HJ) қисми бир вақтнинг ўзида амалга оширилади. Лойиҳа бўйича кейинги фаолият фақатгина ҳар иккала бўлак тугагандан кейин бажарилиши мумкин. (CD + DI + IJ) бўлак ҳар қанча вақтли битирилган билан, у билан бир вақтда амалга оширилаётган бўлак (CE + EG + GH + HJ) тугамагунга қадар кейинги фаолият бошланмайди. Шунинг учун (CD + DI + IJ) бўлак 13 ҳафта ўрнига 11 ҳафта битирилган билан, (CE + EG + GH + HJ) бўлак тугашини кутиб, у битгандан кейингина J фаолият, эшикларни ва ички декорацияни ўрнатиш бошланади.

Агар ҳақиқатдан лойиҳани тезлаштириш керак бўладиган бўлса, критик тартибдаги тезлаштириб бўладиган фаолиятларга эътибор беришингиз керак бўлади.

Зарарсизлик нуқтаси таҳлиллари.

Зарарсизлик нуқтасига эришиш учун ташкилот қанча маҳсулот сотиши керак? Яъни, фақатгина қилинган харажатларни қоплаш учун қанча маҳсулот ишлаб чиқариб сотиш лозим? Раҳбар маҳсулот сотилиши керак бўлган минимал миқдорини ҳамда мақсад қилиб қўйилган даромадга эришиш учун қанча маҳсулот сотиш кераклигини билиши шарт. Келажак фойдани ўрганишда ишлаб чиқариш ҳажмининг мувозанат нуқтаси таҳлиллари кенг қўлланиладиган воситалардан биридир.

Зарарсизлик нуқтаси деб ишлаб чиқарилган маҳсулотлардан келган даромаднинг шу маҳсулотларни ишлаб чиқариб сотишга қилинган харажатга тенг бўлган нуқтасига айтилади. Яъни бу нуқтада қилинган барча харажатлар олинган фойда билан тенг ва ўзаро мувозанатда бўлади. **Зарарсизлик нуқтаси таҳлиллари** эса умумий харажатларни қоплаш учун етарли бўлган жами даромад нуқтасини аниқлаш воситаси ҳисобланади. Бу таҳлиллар ўзи жуда содда бўлишига қарамай, раҳбарлар учун фойда, харажат ва даромад ўртасидаги мунособатларни кўрсатиб берадиган ғоятда муҳим техникадир. Ишлаб чиқариш ҳажмининг мувозанат нуқтасини (МН) ҳисоблаб топиш учун бир дона маҳсулотнинг сотув нархини (Н), бир дона маҳсулотга қилинган ўзгарувчан харажатни (ЎХ), ҳамда умумий ўзгармас харажат ҳажми

(УЎХ)керак бўлади.

Ташкилот ишлаб чиқаришнинг зарарсизлик нуқтасига умумий олган даромади умумий қилган харажатига тенг

Зарарсизлик нуқтаси таҳлиллари – умумий харажатларни қоплаш учун етарли бўлган жами даромад нуқтасини аниқлаш воситаси

бўлганда эришади. Аммо харажатлар икки хил бўлади: ўзгармас ва ўзгарувчан. Ишлаб чиқариш ҳажмидан қатъий назар ўзгармай қоладиган харажатлар *ўзгармас харажатлар* бўлади. Масалан, ижара ҳаққи, суғурта, уй-жой солиғи ва ҳоказо. Бу албатта қисқа муддатда, чунки узоқ муддатда мақсадлар ўзгаради шу билан бирга ишлаб чиқариш ҳажми. Ўзгарувчан харажатлар ишлаб чиқариш ҳажмига тўғри пропорционал. Яъни ишлаб чиқариш ҳажми ошса ўзгарувчан харажатлар ҳам ошади, камайса харажатлар ҳам камаяди. Хом-ашё, ишчи кучи, энергияга қилинган харажатлар бунга мисол бўла олади. Ишлаб чиқариш ҳажмининг мувозанат нуқтаси график ёрдамида ёки қуйидаги формула орқали ҳисоблаб топилади:

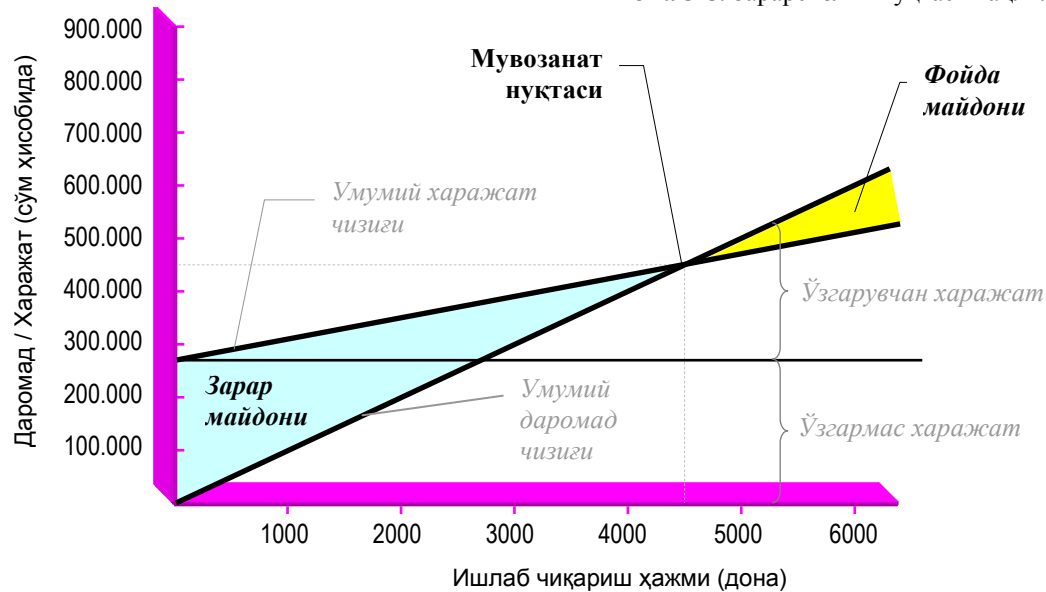
$$МН = \frac{УЎХ}{Н - ЎХ}$$

Формулага биноан, сотув нархи ва ўзгарувчан харажатлар орасидаги фарқ сотилган маҳсулотлар миқдорига кўпайтирилганда умумий ўзгармас харажатларга баробар бўлади. Бундан ташқари, ишлаб чиқариш ҳажмининг мувозанат нуқтаси (МН) нарх билан (Н) кўпайтирилганда умумий харажатлар ва умумий даромаднинг бир-бирига тенг бўлган нуқтаси (сони) келиб чиқади.

Мисол учун нусха кўчириш билан шуғулланадиган кичкина дўконда бир дона нусха кўчириш 100 сўм бўлсин. Агар ўзгармас харажатлар йилига 270000 сўм хамда ўзгарувчан харажатлар ҳар бир дона нусха кўчириш учун 40 сўм бўлса мувозанат нуқтаси формула бўйича аниқланади. Демак фақатгина қилинган харажатларни қоплаш учун дўкон 4500 дона нусха кўчириши ёки йилига 450000 сўм даромад қилиш керак. Худди шу муносабат 9-8 чизмада график йўли билан кўрсатилган.

Режалаштириш воситаси сифатида нусха кўчириш дўконига зарарсизлик нуқтаси таҳлиллари савдонинг қуйи чегарасини белгилашда ёрдам бериши мумкин. Масалан, дўкон аввал эришмоқчи бўлган даромадни белгилаб, шу даромад миқдорига эришиш учун қанча нусха кўчириш кераклигини аниқлаб олади. Бундан ташқари, мувозанат таҳлиллари ёрдамида дўкон зарар кўраётган тақдирда савдо ҳажми қанчага ошиши кераклигини ёки савдо ҳажмининг қанча қисмини йўқотган тақдирда ҳам даромад олиш мумкинлигини аниқлай олади. Профессионал спорт бизнесида мувозанат таҳлиллари орқали барча харажатларни қоплаш учун сотилиши лозим бўлган чипта сонини кўрсатиб, қўйилган мақсад қанчалик ҳақиқатдан йироқлигини билиб оладилар.

Чизма 9-8. Зарарсизлик нуқтаси таҳлили



Чизиқли дастурлаш.

Абдурахмонов Василнинг туз ишлаб чиқариш минизаводи бор. У икки турдаги туз: йодланган ош тузи ва йодланмаган экстра туз ишлаб чиқаради. Бизнес яхши кетмоқда. У ишлаб чиқарган барча тузларни сотиш қобилиятига эга. Аммо ягона муаммо мавжуд: ҳар иккала туз битта ишлаб чиқариш тармоғи орқали ўтадиган бўлса, фойдани максималлаштириш учун ҳар иккала туздан қанча ишлаб чиқариш керак?

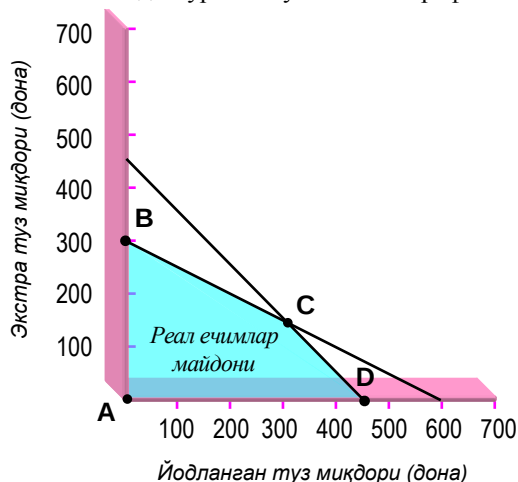
Чизиқли дастурлаш – ресурсларни мутаносиб равишда тақсимлашнинг математик услуби

Бу ҳолатда **чизиқли дастурлаш** математик техникаси ҳар иккала туз тури учун ресурслар тақсимоти муаммосини ечиб беради. Чизиқли дастурлаш Василнинг муаммосини ечиб берсада, ресурслар тақсимоти билан боғлиқ бундай ҳолатларнинг барчасига ҳам ёрдам бера олмайди. Чизиқли дастурлашни қўллаш учун чегараланган ресурслардан ишлаб чиқаришни оптимизациялаштириш мақсадидан ташқари, турли маҳсулотлар ишлаб чиқариш учун ресурсларни ишлатишнинг алтернатив йўллари бўлиши керак.

Чизиқли дастурлашни қандай муаммоларни ечишда қўллаш мумкин?

- Транспорт харажатларини минимумда сақлайдиган автотранспорт йўлини танлашда
- Турли маҳсулотлар учун чегараланган реклама бюджетини тақсимлашда
- Турли лойиҳаларга ходимларни тақсимлашнинг оптимал йўлини топишда
- Чекланган ресурслар вазиятида турли маҳсулотларнинг ҳар биридан қанчадан ишлаб чиқариш каби муаммолар ўз ечимини топиши мумкин. Мисолимизга қайтайлик, Василнинг муаммосини ечишда чизиқли дастурлаш қандай ёрдам бериши мумкин? Василга дуч келган масалани

Чизма 9-10. Васил Абдурахмоновнинг чизиқли дастурлаш муаммосига график ечим



ечиш бахтимизга нисбатан осон. Комплес чизиқли дастурлашда ечимларни топиш учун махсус компьютер программалари

Навбат назарияси – истеъмолчиларни навбатда сақлаш харажати билан навбатга хизмат кўрсатиш харажати таққослаш

ишлатилади.

Навбат назарияси.

Тасаввур қилинг, сиз банк бошқарувчиси сифатида қабул қилишингиз керак бўлган қарорлардан биттаси вақтнинг ҳар қандай

кўрсаткичида нечта кассани очик қолдириш керак. Бу масалани ҳал қилиш учун навбат назарияси тамойилларидан фойдаланасиз. Истеъмолчиларни навбатда сақлаш харажати билан навбатга хизмат кўрсатиш харажати таққослашга **навбат назарияси** дейилади. Бошқача қилиб айтганда, масалан истеъмолчиларни навбатда сақлаш ташкилотга арзон тушадими ёки навбатга йўл қўймаслик учун янги хизмат нуқталари очиш арзон бўладими? Навбат назарияси худди ана шунга ўхшаш дилеммаларни бартараф этади. Қўшимча мисол қилиб АЁҚШ ларда калонкалар сони, супермаркетда кассалар сони ёки аэропортда рўйхатдан ўтиш (регистрация) жойларини айтиб ўтиш мумкин. Ҳар бир мисолда бошқарув иложи борица кам хизмат кўрсатиш шаҳобчалари очиш орқали харажатларни минимумда сақлашга шу билан бир қаторда истеъмолчиларнинг сабрини синамасликка ҳаракат қилади. Бошлаган мисолимизга қайтадиган бўлсак, истеъмолчи-клиентлар энг кўп бўлган вақтларда мавжуд кассаларнинг бештасини ҳам очиб, истеъмолчиларнинг кутиш вақтини минимумда сақлаш ёки битта кассани очиб, харажатларни минималлаштириб, истеъмолчиларни йўқотиш хавфини туғдириш мумкин.

Навбат назариясининг математикаси жуда мураккаб бўлиб бизни мавзудан четга чиқаради. Шундай бўлишига қарамасдан танлаган оддий мисолимиз ёрдамида назарияни ишлаш йўлини кўрсатамиз. Мавжуд бешта кассадан эрталаблари биттасини очиш нима қандай натижага олиб келишини билмоқчисиз. Истеъмолчи навбатда сабр билан кутиб туришининг энг узок кутиш вақтини 12 минут деб тахмин қиласиз. Ҳар бир истеъмолчига хизмат кўрсатиш учун ўртача 4 дақиқа кетадиган бўлса, навбатнинг 3 кишидан ортмаслиги лозим (12 минут : 4 истеъмолчи бошига ўртача = 3 та

$$P_n = \left[1 - \frac{\text{Истеъмолчиларнинг келиш тезлиги}}{\text{Хизмат курсатиш тезлиги}} \right] \times \left[\frac{\text{Истеъмолчиларнинг келиш тезлиги}}{\text{Хизмат курсатиш тезлиги}} \right]^n$$

истеъмолчи). Агар тажрибангиздан одатда эрталаблари ҳар дақиқада 2 истеъмолчи банкга келишини биладиган бўлсангиз, қуйидаги формула

орқали навбат кутилгандан (3 киши) узун бўлиш бўлмаслигини ҳисоблаш мумкин.

Бунда, $n = 3$ киши, истеъмолчиларнинг келиш тезлиги = 2 киши/дақиқа, хизмат кўрсатиш тезлиги = 4 дақиқа/киши. Берилганларни формулага қўядиган бўлсак:

$$P_3 = (1 - 2/4) \times (2/4)^3 = 0,5 \times 0,125 = 1/16 = 0,0625$$

Хўш энди 0,0625 нима дегани? Бу навбатда 3 кишидан ортиқ истеъмолчи бўлиши эҳтимоллиги 1 дан 16 га тенг ёки 6,25 фоиз эканлигини билдиради. Вақтнинг 6,25 фоизида навбатда 4 ёки ундан ортиқ киши бўлишига розимисиз? Рози бўлсангиз битта касса етарли, бўлмаса қўшимча кассаларни очишга тўғри келади.

Эҳтимоллар назарияси

Эҳтимоллар назарияси деганда ўтмишдаги воқеа ва вазиятларни статистик маълумотлар ёрдамида таҳлил қилиш

Эҳтимоллар назарияси – ўтмишдаги воқеа ва вазиятларни статистик маълумотлар ёрдамида таҳлил қилиш орқали режадаги таваккални камайтириш

орқали режадаги таваккални камайтириш тушунилади. Ўтмишдаги вазият ёки воқеаларнинг такрорланиш тартибини таҳлил қилиб, раҳбар ҳозирги ва келажакдаги қарорлар сифатини ошириши мумкин. Масалан, Поршенинг маркетинг раҳбари истеъмолчиларининг ўртача ёши 35,5 га тенглигини инобатга олганда у тузган режанинг самарадорлиги янада ошади. У эҳтимоллар назарияси ёрдамида ҳар 100 истеъмолчидан 95 таси 28,6 ва 42,4 ёш ўртасида бўлишини аниқлаши мумкин. Янги маркетинг дастурини тузаётганда эса бу маълумот маркетинг бюджетидан самарали фойдаланиш хусусан маркетинг фаолиятини керакли истеъмолчиларга йўналтиришга қўл келади.

Устама таҳлиллари

Устама ёки ўсувчи таҳлиллар қарор қабул қилувчилар учун қарорнинг қўшимча харажат ва даромадларини баҳолаш

Устама таҳлиллар – қабул қилинган маълум қарорнинг қўшимча харажат ва даромадларини баҳолаш

оптимизацияси ҳамда чиқимларни минималлаштириш воситаси бўлиб хизмат қилади. **Устама таҳлиллари** қабул қилинган маълум қарорнинг қўшимча харажат ва даромадларини баҳолашда ишлатилади. Яъни доимий фаолиятга ўзгаришлар киритилгандан сўнг умумий фаолиятнинг ўртача харажатлари ва даромади ўрнига киритилган ўзгаришнинг қўшимча харажат ва даромадлари ҳисобланади. Масалан, кийим тозалаш фирмаси янги шахобча очишни режалаштираётганда, янги пункт билан биргаликдаги умумий харажатлар ва даромадларни эмас, балки хусусан янги шахобчага қанча қўшимча харажат қилинишини ва шахобчадан қанча қўшимча даромад келишини ҳисоблайди. Қўшимча даромад қўшимча харажатдан кўп бўлган тақдирда умумий даромад ошади.

Симуляция

Боинг ўзининг 777 русумли янги самолётининг ички тузилишини компьютер дастури воситасида тузиб чиқган. Мухандислар учун бу йўл билан самолёт макетини ясаш, унга ўзгартиришлар киритиш осон ва арзон. Боинг раҳбариятининг айтишича самолётни тўлиқ масштабли макетини ясагандан кўра, унинг ички тузилишини компьютерда симюляция қилиш орқали \$4-\$5

Чизма 7-1. Режа турлари

Кенглигига қараб	Вақт бирлигига қараб	Аниқлик даражасига қараб
СТРАТЕГИК РЕЖА	ҚИСКА МУДДАТЛИ РЕЖА	АНИҚ РЕЖА
ОПЕРАЦИОН РЕЖА	УЗОҚ МУДДАТЛИ РЕЖА	ЙЎЛЛАНМА РЕЖА

миллиардлик бюджетнинг қарийиб 20 фоизини тежаб қолишга муваффақ бўлинган.

Раҳбарлар орасида турли алтернативларни синаб кўриш мақсадида симуляциядан фойдаланиш кўпайиб бормоқда. **Симуляция** орқали реал ҳаётдаги предмет ва вазиятларнинг моделлари яратилади ҳамда бир ёки бир неча кўрсаткичларни ўзгартириб, уларнинг таъсири ўрганиб чиқилади ва баҳоланади.

Симуляция – реал ҳаётдаги предмет ва вазиятларнинг моделларини яратилиб, ушбу моделларда бир ёки бир неча кўрсаткичларни ўзгартириб, уларнинг таъсири ўрганиб чиқиши ва баҳолаши

Симуляция чизиқли дастурлаш еча оладиган муаммо ва вазифаларни ечиш, шу билан бир қаторда янада мураккаброқ вазиятларни ўрганиш имкониятига эга.

Симуляция раҳбар фаолиятига қандай қилиб ёрдам бариши мумкин? Мисол тариқасида йирик университетнинг кутубхона директори қандай қилиб симуляцияни қўллаганини кўриб чиқайлик. У янги кутубхона биноси учун ички дизайн ва тузилишини режалаштириш лозим эди. Айрим китоб тўпламларини, дарсхоналарини, оффис ва маълумотлар марказини тўғри жойлаштириш янги кутубхонанинг самарали иш фаолияти учун жуда муҳим эди. Директор турли китоблар тўплами, уларнинг қўлланиш тарихи, турли газета-журналлар нашрларига бўлган талаб тенденцияси тўғрисида батафсил маълумот йиғди. Сўнгра компьютер симуляцияси мутахасиси билан биргаликда янги кутубхона моделини ясади. Модел, математик тилда кутубхона тузилиши ва таркибининг асосий кўрсаткичларини ёритиб берди. Бу кўрсаткичларни ўзгартириш орқали симуляцион модель кутубхона фаолиятига ва харажатларига бўладиган таъсирни тасвирлаб берди. Энг муҳими, компьютер симуляцияси бўлгани учун, мингларча вариантларни ва уларнинг таъсирини тезлик билан баҳолаш мумкин бўлиб қолди. Бу ўз навбатида кутубхонанинг кундалик фаолиятига узилишлар юз беришига йўл қўймасдан, энг оптимал дизайн ва ички тузилишни аниқлашга йўл берди.

Режа турлари.

Режаларни ажратишнинг энг кенг тарқалган йўли бу режанинг кенглигига (стратегик ва операцион), вақт бирлигига (қиска ва узоқ

муддатли) ҳамда аниқлик даражасига (аниқ ва йўлланма) қараб бўлишдир. Бироқ режанинг бундай классификациялари бир-биридан мустақил эмас. Масалан, узоқ ва қисқа муддатли туркум билан стратегик ва операцион туркум бир-бири билан яқиндан боғлиқ.

4.Стратегик ва операцион режа.

Ташкилотнинг барча бўғинларига тегишли бўлиб, бутун ташкилот учун умумий мақсадларни аниқлаб берадиган ҳамда унга ўз муҳитига нисбатан йўналиш кўрсатадиган режага **стратегик режа** дейилади. Умумий мақсадларни қандай қилиб эришиш йўллари кўрсатиб берадиган режа эса **операцион режа** деб юритилади. Стратегик ва операцион режанинг бир-биридан фарқи уч омил асосида бўлади:

- қамраб оладиган вақтга
- қамраб олинган иш ҳажми
- мақсадларнинг мавжуд ёки мавжуд эмаслиги

Операцион режа кўпроқ қисқа вақт орлиғи учун тузилади. Масалан, ташкилотнинг ойлик, ҳафталик ёки кундалик режаларининг аксарияти операцион бўлади. Стратегик режа эса узоқ муддатни қамраб олади – одатда стратегик режа камига 5 йил учун тузилади. Бундан ташқари стратегик режа катта масштабга эга бўлиб, ташкилот учун умумий йўналиш кўрсатиб беради. Стратегик режада мақсадлар тизими қабул қилинади, бироқ бу мақсадларга эришишнинг аниқ йўллари кўрсатилмайди. Операцион режада эса аксинча стратегик режа аниқлаган мақсадларга эришиш йўллари топиш учун тузилади.

Узоқ ва қисқа муддатли режа.

Ташкилотни молиявий таҳлил қилганда инвестицион қайтмаларни одатда **қисқа, ўртача ва узоқ муддатли** деб кўрсатилади. Қисқа муддатли бир йилдан оз вақтни ўз ичига олса, беш йилдан ортиқ муддатни қоплаган ҳар қандай режа узоқ муддатли бўлади. Ўрта муддатли эса ҳар иккаласининг уртасидаги вақт оралиғини қоплайди. Менежмент ҳам худди шу асосда иш юритади.

Аниқ мақсадли ва йўлланма режа.

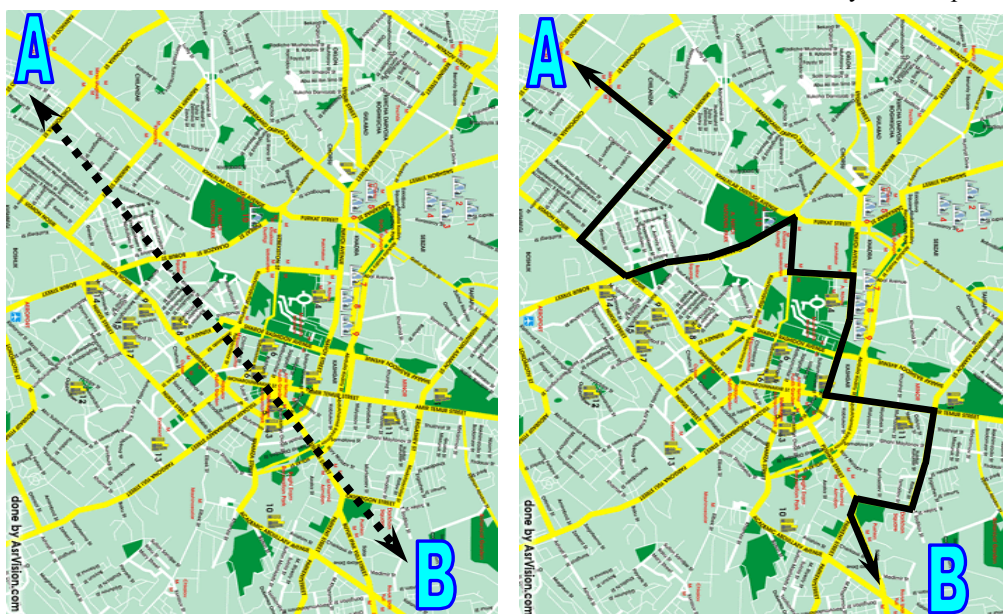
Биринчи қарашда аниқ мақсадли режа умумий йўлланма берадиган режадан яхшироқ деб туюлади. **Аниқ мақсадли режа** деб аниқ мақсадга эга бўлган ва шу мақсадга эришиш учун аниқ кўрсатмалар берган режага айтилади. Яъни мақсад билан биргаликда шу мақсадга эришиш учун лозим бўлган фаолият дастури ҳам кўрсатилади. Режани амалга оширишда фақатгина шу режада кўрсатилган йўл тутилади. Мисол учун, фойдани 12 ой ичида 20 фоизга оширмоқчи бўлган раҳбар, бунга қандай қилиб эришиш йўллари ҳам кўрсатиб ўтади; бюджет тақсимооти, иш соатини кўпайтириш ва шунга ўхшаш аниқ ишлар жадвали.

Бироқ, аниқ мақсадли режанинг камчиликлари ҳам йўқ эмас. Бундай

режа имконият даражасидан юқори аниқликни ва келажакни юқори аниқлик билан айтиб бўладиган даражадаги ўзгармас муҳитни талаб қилади. Агар муҳит ўзгарувчан ва нонаиқ бўлса ташкилот бошқарувида эгилувчанликни сақлаб қолиш учун йўлланма режани қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Йўлланма режа деб маълум мақсадга эришиш учун умумий йўлланма берадиган режага айтилади. Бундай режа ташкилот фаолиятини аниқ мақсад сари йўналтирсада, аниқ фаолиятлар дастури талаб қилмайди. Масалан, бундай режада 6 ой ичида харажатларни 4 фоизга камайтириб, фойдани 6 фоизга кўпайтириш ўрнига, ташкилотнинг солиқдан кейинги фойдасини 5-10 фоизга яхшилаш мақсад қилиб белгиланади. Яъни ҳам мақсадда, ҳам унга

Чизма 7-2. Аниқ ва йўлланма режа



эришиш йўлини танлашда битта алтернатив ўрнига қуйи ва юқори чегаралар кўрсатилади.

5.Режалаштиришга таъсир қиладиган омиллар.

Айрим ҳолатларда узоқ муддатли режа қўл келса, айрим ҳолларда фойдасидан зарари кўпроқ бўлади. Худди шундай гоҳо йўлланма режа аниқ мақсадлидан самаралироқ бўлади. Қайси ҳолатда қандай режани қўллаш керак? Буни қандай билса бўлади? Қуйида ҳар бир ҳолат учун энг самарали режа танлашда эътибор бериш лозим бўлган омилларни кўриб чиқамиз.

Ташкилот бўғини.

Чизма 7-3 ташкилотнинг бошқарув бўғини ҳамда режалаштириш орасидаги муносабатни яққол кўрсатиб турибди. Ташкилот бўғинига қараб ишлатиладиган режа тури ўзгариб боради. Қуйи бўғин бошқаруви асосан операцион режа негизида иш юритади. Яъни қуйи бўғин менежменти тузадиган ва амалга оширадиган режа ташкилот фаолиятида операцион бўлади. Ташкилот бўғини кўтарилиши билан режалаштириш фаолиятида стратегиянинг моҳияти ошиб боради. Ташкилотда юқори бўғин

рахбарларнинг режалаштириши стратегияни шакллантиради. Кичик бизнесда эса раҳбар ролини бажараётган корхона эгаси ҳам операцион ҳам стратегик режалаштиришни ўзи амалга оширади.

Ташкилотнинг фаолият цикли.

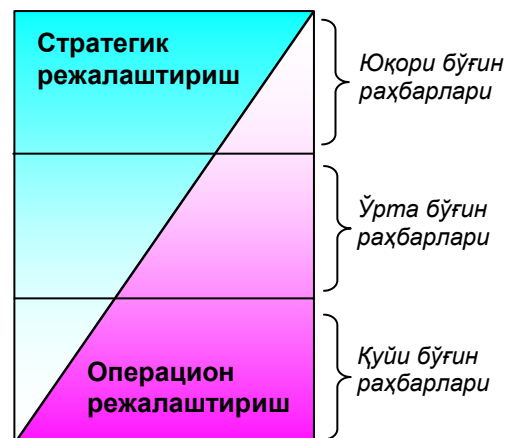
Ҳар бир ташкилот ўз фаолиятида давомида ягона ҳаёт циклини босиб ўтади. У ўз фаолияти давомида шаклланади, ўсади, етукликка етишади ҳамда охир оқибатда инқирозга учрайди. Режалаштириш фаолияти ҳар бир даврда турлича бўлади. Ҳаёт циклининг ҳар бир даврида ўзига яраша режалаштириш қонуният ва талаблари бўлади. Чизма 7-4 да кўриниб турганидек, режанинг узунлик ва аниқлик даражасини ҳар бир даврга муносиб равишда мослаштириш керак бўлади.

Агар ҳаёт цикли ўзгармас бўлганда, ташкилот учун энг самаралиси сўзсиз аниқ мақсадли режа бўлар эди. Бундай режа аниқ йўналишни кўрсатибгина қолмай, амалиётдаги натижалар билан солиштириш учун энг аниқ ва равшан стандарларни ҳам шакллантиради. Бироқ ҳаёт ҳеч қачон бир тарзда кечмаслиги ҳаммамизга маълум.

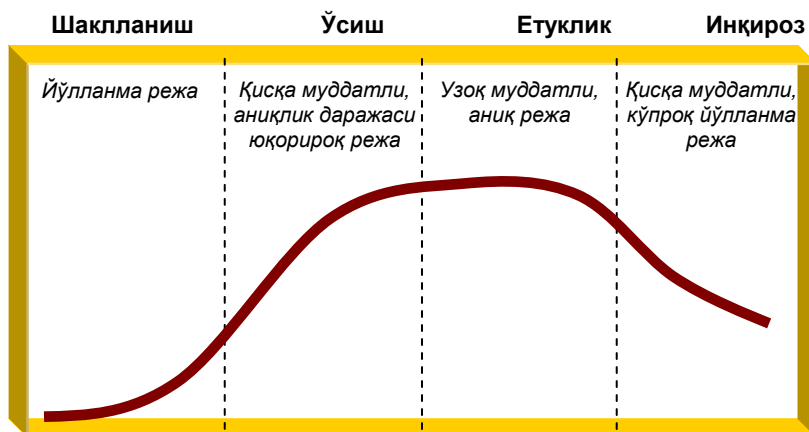
Ташкилотнинг етуклик даврида келажакнинг аниқлик даражаси энг юқори бўлади. Худди ана шу даврда аниқ мақсадли режа қўл келади. Ташкилотнинг шаклланиш даврида раҳбар кўпроқ йўлланма режани қўллаши лозим бўлади.

Бу даврда бошқарув эгилувчанлигини сақлаб қолиш керак. Чунки мақсадлар, ресурсларни таъминлаш тизими ва истеъмолчилар ёки мижозларни аниқлаш тизими ҳали тўлиқ шаклланмаган бўлади. Бу даврда йўлланма режанинг эгилувчанлиги раҳбарга режа ва фаолиятга керакли ўзгартиришлар киритиш имконини беради. Янги ташкилот раҳбарлари кўпроқ йўлланма режага таяниб иш тутиш тавсия этилади. Чунки ҳаёт циклининг ноаниқ даврида қарор қабул қилишда эгилувчанлик энг муҳим омил бўлади. Айнан йўлланма режа раҳбарга аниқ мақсадли режага нисбатан кўпроқ эгилувчанлик тақдим этади.

Ўсиш даврига келиб эса мақсадлар ва ресурслар таъми-нот тизими шаклланишининг охирги босқичига етиши ҳамда мижозларнинг садоқати ортиши билан режанинг аниқлик даражаси ортади. Ҳаёт циклининг инқироз давридан бошлаб



Чизма 7-3. Ташкилот бўғинларида режалаштириш



Чизма 7-4. Ташкилот ҳаёт циклида режалаштиришнинг моҳияти

ташкiлотнинг режалаштириш фаолияти тескари тус олади. Ташкiлот етукликдан инқирозга юз тутган сари режа аниқлиги камайиб, йўлланма шаклини олади. Чунки бу даврда мақсадлар қайта кўрилиб чиқилади, ресурс таъминоти қайта шакллантирилади хуллас ташкiлот фаолиятига шунга ўхшаш катта ўзгартиришлар киритилади.

Режанинг узунлиги, яъни унинг қамраб олган вақт оралиғи ҳам фирма ҳаёт цикли билан чамбарчас боғлиқ. Қисқа муддатли режа, ташкiлот фаолияти эгилувчанлигини сақлаб қолиши сабабли, шаклланиш ва инқироз даврида қўлланилиши лозим. Етуклик эса энг барқарор давр бўлганлиги сабабли узоқ муддатли режалар юқори натижаларга олиб келади.

Муҳитнинг ноаниқлик даражаси.

Ташкiлот муҳитининг ноаниқлик даражаси ўсиб бориши билан йўлланма режанинг моҳияти ортиб боради. Агар технологик, ижтимоий, иқтисодий, ҳуқуқий ёки бошқа соҳадаги ўзгаришлар юқори тезликда юз бераётган бўлса, аниқ мақсадли ва юқори аниқликка эга бўлган режанинг ташкiлотга фойдасидан кўра зарари кўпроқ бўлади. Муҳитнинг ноаниқлик даражаси юқори бўлганда, юз берган ҳар бир ўзгаришга жавобан аниқ режани ўзгартириш керак бўлади. Шу сабабли, бундай муҳитда қарор қабул қилиш доирасини қисқартирмайдиган йўлланма режадан фойдаланиш керак.

Яна шуни таъкидлаб ўтиш керакки, муҳитда юз берадиган ўзгаришларнинг катталигига ва интенсивлигига қараб режа асосида кутилган натижаларнинг тўғрилиги ўзгариб боради. Албатта, катта ўзгаришлар юз берадиган муҳитда натижалар кутилганидан фарқли бўлади. Мисол учун, бир илмий-изланиш хулосасига кўра бир йиллик режаларнинг 99 фоизи кутилган натижаларга олиб келса, 5 йиллик режада бу 84 фоиз. Худди шунинг учун ташкiлот тез ўзгараётган муҳитга юзланганда эгилувчанликни танлаши лозим.

Тестлар жамламаси:

1. Менежментнинг мавжудоти – бу:

- а) одамларнинг ишлаб чиқаришдаги муносабатлар қонунининг талаб эҳтиёжини қондиришдир;
- б) хусусий фирма, ташкилот, ундаги ходимлар, уларнинг вазифалари ва бошқариш тизимидир;
- в) ташкилот ресурсларидан фойдаланиб ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) дир;
- г) ташкилотнинг мақсадига эришишидаги муносабатлар ва фаолиятларни режалаштириш, ресурслардан самарали фойдаланишни ташкил этиш, меҳнат тақсимотини оқилона мувофиқлаштириш, ходим орасида мойиллик механизмини адолатли қўллаш ва уларнинг бажарилишини назорат қилишдир.

2. Ташкилотни бошқариш жараёнига нималар киради?

- а) технология ва ресурслар билан таъминловчилар;
- б) иқтисодиёт ва рақобат;
- в) ижтимоий ва маданий омиллар;
- г) режалаштириш, ташкил этиш, раҳбарлик қилиш ва назорат.

3. Ташкилот – бу:

- а) умумий мақсад ёки мақсадларга эришиш учун фаолиятини онгли равишда мувофиқлаштирадиган онгли равишда мувофиқлаштирадиган одамлар гуруҳи;
- б) бошқариш орқали ишларни амалга ошириш, янги бошқариш тафаккурини шакллантириш;
- в) янги товарларни, хизматларни, технологияларни ва бошқариш жараёнларини юқорида сифатда ишлаб чиқиш;
- г) маҳсулот ва хизматларни сотиш тизими.

4. Менежментнинг асосий мақсадлари:

- а) ўзгаришларни кўзда тутиш, ўзгарувчан қарорлар асосида бошқаришни амалга ошириш;
- б) инновацияларга эътиборни кучайтириш;
- в) башоратлаш, режалаштириш ва бизнеснинг кўзланган натижаларига эриштириш;
- г) ходимлар ишини рағбатлантириш.

5. Режалаштириш – бу:

- а) истиқболни ижодий белгилаш бўлиб, унда фаолият мақсадлари, уни амалга ошириш учун зарур бўлган воситалар аниқланади, маълум шароитларда энг самарали ҳисобланган услублар ишлаб чиқилади;
- б) ҳаракатларнинг узлуксизлигини таъминловчи менежментнинг муҳим функцияси;
- в) техник, иқтисодий, ижтимоий ва шу каби бошқариш тизимларини ташкил этиш;
- г) иш натижаларини миқдорий ва сифат жиҳатдан баҳолаш ва ҳисобга олишдир.

6.Бошқарув бўғини – бу:

- а) бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуидир;
- б) мақсадни қўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлигидир;
- в) товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийматидир;
- г) бошқарувнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил структурали бўлимдир.

7.Бошқарув босқичи – бу:

- а) иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир;
- б) бошқарувнинг айрим ёки функцияларини бажарувчи мустақил структурали бўлимдир;
- в) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функцияларни бириктириб қўйишдир;
- г) жаҳон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий кўрсаткичдир.

8.Стратегия – бу:

- а) корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа;
- б) оқилона алоқалар ўрнатиш йўли билан бошқариладиган тизимнинг турли қисмлари ўртасида келишиб иш олиб боришни таъминлаш;
- в) истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценария таҳлил этиш санъати;
- г) режани ишлаб чиқиш ва унинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаш.

9.Стратегия ўз ҳаракат доираси бўйича қуйидаги турларга бўлинади:

- а) мўлжалланган, обдон ўйланган, амалга оширилган, амалга ошмаган, пайдо бўладиган;
- б) вақтинчалик, тезкор, мунтазам;
- в) социал-иқтисодий, техник, стереотип, ташаббусли;
- г) дастлабки, асосий, тайёрлов, якуний.

10.Корхона миқёсидаги стратегияга қуйидагилар киради:

- а) режалаштириш, ташкил қилиш, раҳбарлик, назорат;

- б) маркетинг, ишлаб чиқариш, молия, кадрлар, тадқиқот фаолияти, таъминот;
- в) реклама, талаб, таклиф, баҳо;
- г) маҳсулот сифати, лойиҳалаш, ҳужжатлаштириш, бошқариш.

11. Стратегик бошқарув - бу:

- а) ҳукумат қарорларини корхона фаолиятига изчиллик билан тадбиқ қилишни таъминлаш;
- б) корхона(фирма) га узоқ даврга берилган топшириқ бўлиб, у фирма доирасидаги жорий, йиллик режалаштириш учун бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади;
- в) ташкилот истиқболини ижодий белгилаш;
- г) корхона ва алоҳида шахснинг мақсадларга эришиш учун ишловчиларни меҳнатга жалб қилиш жараёни;

12. Менежментнинг мотивлаштириш функцияси – бу:

- а) ташкилот истиқболини ижодий белгилаш;
- б) бошқарув поғоналари ва функционал соҳаларининг ўзаро муносабатларидаги узвийлигини таъминлаш;
- в) корхона ва алоҳида шахснинг мақсадларга эришиш учун ишловчиларни меҳнатга жалб қилиш жараёни;
- г) иш натижаларини миқдорий ва сифат жиҳатдан баҳолаш.

13. Менежмент функциялари – бу:

- а) ушбу категориянинг амалда ўзини намоён этиш шакли;
- б) унинг вазифларининг йиғиндисиди;
- в) лавозимларга юклатиладиган вазифалар;
- г) мақсадларга эришишдаги ҳаракатлар мажмуи.

14. Меҳнатни горизонтал тақсимлаш натижасида бошқаришнинг _____ лари ҳосил бўлади.

- а) поғоналари;
- б) структураси;
- в) функционал соҳалари;
- г) штаблари.

15. _____ бу ташкилот муҳитининг ички ўзгарувчиси бўлиб, ҳар қандай бошқариш моделида марказий фактор ҳисобланади.

- а) мақсад;
- б) ташкилот структураси;
- в) вазифа;
- г) одамлар.

16. Чизиқли-штабли структура:

- а) ҳар бир режали раҳбар ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади;

- б) ҳар бир бошқарув бўғинида муайян функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил этилади;
- в) барча қуйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона раҳбарига бўйсундириш орқали ташкил этилади;
- г) назорат соҳасини кенгайтириш орқали ташкил этилади.

17.Бошқаришнинг иқтисодий методлари:

- а) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга асосланади;
- б)буйруқлар фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш уларнинг бажарилиши назорат қилишга асосланади;
- в) кадрларни тўғри танлашга асосланади;
- г) иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади.

18.Халқаро омилларни таҳлил қилишда нималарга эътибор қаратилади?

- а) рақобатбардош корхоналарнинг хатти-ҳаракатлари ва улар томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар кузатилади;
- б) инфляция суръати, солиқ ставкаси, бандлик даражасига эътибор берилади;
- в) мамлакатлараро савдодаги тариф келишувларига эътибор берилади;
- г) бозор мувозанатига эътибор берилади.

19.Ўсиш муқобили (стратегияси) :

- а) технологияси тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисоди тез суръат билан ўсаятган корхона раҳбарлари танлайди;
- б) корхона иқтисодий таназзулга учраган даврда танланади;
- в) корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган ҳолларда танланади;
- г) асосан технологияси барқарор бўлган корхона раҳбарлари танлайди.

20.Бизнес-режа – бу:

- а)корхона ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатдир;
- б) асосан ишлаб чиқариш бўлимининг режасидир;
- в) асосан маркетинг бўлимининг режасидир;
- г) асосан молиявий режадир.

21.Коммуникациянинг энг тўлиқ таърифини келтиринг.

- а) қабул қилувчига ахборотни жўнатиш;
- б) маълумот ва хабарларни тўплашдир;
- в) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни;
- г) маълумотларга ишлов беришдир.

22.Ноформал коммуникация – бу:

- а) корхона ичидаги бўлимлараро ахборот алмашинувидир;
- б) корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашинувидир;

- в) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир;
- г) норасмий каналлар билан ахборотлар алмашинувидир.

23.Декодлаштириш деганда :

- а) ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш тушунилади;
- б) узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади;
- в) алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборотни узатиш тушунилади;
- г) ахборотларни кодлаштириш ва ахборотни шакллантириш тушунилади.

24.Бошқарув самарадорлиги деганда:

- а) ялпи ички маҳсулот тушунилади;
- б) сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади;
- в) эришилган самаранинг сарфланган харажатга бўлган нисбати тушунилади;
- г) ялпи инвестици тушунилади.

25.Персонални бошқарув тушунчаси – бу:

- а) бошқарув объектига йўналтирилган онг;
- б) бошқарув субъектига йўналтирилган онг;
- в) бошқарув субъектига йўналтирилган ўзини-ўзи англаш;
- г) ўзига ва бошқаларга талабчанлик муносабати.

26.Менежментнинг назорат қилиш функцияси – бу:

- а) ташкилот истиқболини ижодий белгилаш;
- б) бошқарув поғоналари ва функционал соҳаларининг ўзаро муносабатларидаги узвийлигини таъминлаш;
- в) корхона ва алоҳида шахснинг мақсадларга эришиш учун ишловчиларни меҳнатга жалб қилиш жараёни;
- г) иш натижаларини миқдорий ва сифат жиҳатдан баҳолаш .

56.Ишлаб чиқариш унумдорлиги - бу:

- а) ҳар бир ишчининг тиришқоқлиги натижаси;
- б) ишлаб чиқариш захираларидан самарали фойдаланиш даражаси;
- в) ускуналарни зўр бериб ишлатиш натижаси;
- г) ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш.

27.Инвесторлар-бу:

- а)Қимматли қоғозлар бозорида маслаҳат бериш фаолияти билан шуғулланувчи шахс.
- б)Қимматли қоғозлар олди-сотдисини ўз миқдорининг топшириғига биноан ва миқдорининг ҳисобига бажарувчи профессионал.
- в)Фонд биржасининг савдо залида брокерлик фирмасининг вакили сифатида фаолият кўрсатувчи шахс.
- г)Қимматли қоғозларни ўз номидан ҳамда ўз ҳисобидан сотиб олувчи корхона, ташкилот, банк ва бошқа молия мажмуаси ёки алоҳида фуқародир.

28.Максад-бу:

- а)Муддао.
- б)Мурод.
- в)У ёки бу ниятга эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу.
- г)Навбатдаги босқичда «жанг» билан забт қилинадиган муштарак орзу.

29.Инновацион мақсадлар:

- а)Ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади.
- б)Корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликлар туғдирадиган мақсадлар тушунилади.
- в)Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади.
- г)Ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади.

30.Бошқарув функцияси деганда:

- а)режалаштириш.
- б)ташқил қилиш.
- в)тартибга солиш ва мувофиқлаштириш.
- г) бошқарилувчи.

31.Менежер бу:

- а)Ёлланма бошқарувчилар бўлиб, аҳолининг алоҳида ижтимоий қатламидир.
- б)Махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари қонун қоидаларини чуқур билувчи малакали мутахассисдир.
- в)Бошқарувчи.
- г) кадрлар танлайдиган ходим.

32.Қарор-бу:

- а)Мавжуд бу ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келувчи жараёндир.
- б)Бажарилиши мумкин ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир.
- в)Бир-неча муқобил(альтернатив)пайдо бўлганда вужудга келадиган жараёндир.
- г) Мавжуд бу ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келувчи жараёндир ҳамда бажарилиши мумкин ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир.

33.Стратегик режа-бу:

- а)Бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш ва товарларни ишлаб-чиқариш ва сотишни ташқил этиш ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир.
- б)Корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб турувчи режалардир.
- в) Корхонага узоқ муддатга берилган топшириқ.

г) Корхонага қисқа муддатга берилган топшириқ.

34.Рақобат омилларини таҳлил қилинг:

а)Рақобатбардош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатларини кузатишга, уларни назорат қилишга имкон беради.

б)Ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бера олишини аниқлашга имкон беради.

в) Корхонанинг ўз мижозлари учун ишлаб чиқарган маҳсулотлари.

г) таклиф асосида ишлаб чиқарилган маҳсулотлар.

35.Корхонанинг имижи-бу:

а)Харидорларнинг корхона тўғрисидаги фикри.

б)Корхонанинг бошқа худди шундай шаклдаги корхоналардан афзаллик томонлари.

в)Корхонанинг савдо белгиси қаерларда маълумлиги ва унинг асосий харидорлари кимлар эканлиги.

г)Корхонанинг ўз мижозлари доирасида эришган обрў-эътибори ва нуфузи.

36. Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда:

а)Ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади.

б)Корхона доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади.

в)Буюмларни истеъмолчилар талабига мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи, мақсадга қаратилган фаолият тушунилади.

г)Корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг бир маромда фаолият кўрсатиш учун зарур шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади.

37.Корхона доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий, характердаги алоҳида фаолиятни:

а)Ишлаб чиқаришни бошқариш деб юритилади.

б)Корхонани бошқариш деб юритилади.

в)Маҳсулот сифатини бошқариш деб юритилади.

г)Ходимларни бошқариш деб юритилади.

38.Жисмоний шахс-бу:

а)Мамлакатнинг ҳуқуқли бўлиш қобилиятига эга бўлган фуқаросидир;

б)Ўз мулкига эга бўлиб мажбуриятлари учун шу мулки билан жавоб берадиган, белгиланган тартибда давлат рўйхатидан ўтган ва мулкини мустақил бошқариб бораётган ташкилот;

в)Мустақил муассаса;

г)Мустақил корхона;

39.Юридик шахс-бу:

- а)Ўз мулкига эга бўлиб, мажбуриятлари учун шу мулки билан жавоб берадиган, белгиланган тартибда давлат руйхатидан ўтган ва мулкини мустақил бошқариб бораётган ташкилот;
- б)Фуқаролик ҳуқуқи субъекти бўлган фуқаро;
- в)Мамлакатнинг ҳуқуқли бўлиш қобилятига эга бўлган фуқаросидир;
- г) Мустақил корхона;

40.Маҳсулот ишлаб чиқариш ошса:

- а) харажатлар мажмуи камаяди;
- б) доимий харажатлар ортади;
- в)бир бирлик маҳсулот учун кетган харажат камаяди;
- г) вақтинчалик харажатлар мажмуи камаяди.

41.Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари:

- а) умумжамият манфаатларидан фойдаланишга асосланади;
- б)жамоа манфаатларидан фойдаланишга асосланади;
- в)ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилашга асосланади;
- г) шахсий манфаатлардан фойдаланишга асосланади.

42.Товарлар ва ишлаб чиқариш ҳажми ортишининг энг яхши усули қайси?

- а) ишларни жадаллаштириш;
- б) кунлик иш вақтини узайтириш;
- в) ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш;
- г) давлат томонидан назоратни кучайтириш.

43.Тизим деганда нима тушунилади?

- а) материалнинг мавжудлик усули;
- б) бутун элементлардан , бўлаклардан тузилган;
- в) бошқарув соҳасини тавсифлайди;
- г) қоидалар , нормалар , андозалар тўплами.

44.Иқтисодий омилларни таҳлил қилишда нималарга эътибор қаратилади?

- а) рақобатдош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатлари ва улар томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар кузатилади;
- б)инфляция суръати, солиқ ставкаси, бандлик даражасига эътибор берилади;
- в)мамлакатлараро савдодаги тариф келишувларига эътибор берилади;
- г) бозор мувозанатига эътибор берилади.

45.Технология омилини таҳлил қилишда нималарга эътибор қаратилади?

- а) рақобатдош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатлари ва улар томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар кузатилади;

- б) инфляция суръати, солиқ ставкаси, бандлик даражасига эътибор берилади;
- в) мамлакатлараро савдодаги тариф келишувларига эътибор берилади;
- г) ишлаб чиқаришдаги технология ҳолатига эътибор берилади.

46. Камайиш муқобили (стратегияси);

- а) асосан технологияси барқарор бўлган корхона раҳбарлари танлайди;
- б) технологияси тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисоди тез суръат билан ўсаятган корхона раҳбарлари танлайди;
- в) корхона иқтисодий таназзулга учраган даврда танланади;
- г) янги тармоқларда иш бошловчи корхоналар қўллайдди.

47. Инсон ресурсларини бошқаришда қандай функция бажарилади?

- а) кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- б) меҳнат мотивациясини бошқариш;
- в) низоларни ҳал этиш;
- г) корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажатларини режалаштириш.

48. Ходимлар билан ишлашда нимага устуворлик берилади?

- а) ижтимоий ривожланиш масалаларига;
- б) маъмурий аралашувга зарурят туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга;
- в) мутлак янги вазифаларни ечишга;
- г) глобал, узоқ муддатли вазифаларни ечишга.

49. Ходимларни бошқариш тизими деганда:

- а) ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади;
- б) хўжалик раҳбар органлари, корхона маъмурияти ҳамда жамоат ташкилотларининг иқтисодий ва ижтимоий натижаларга эришишни кўзда тутган ҳолда кишилар жамоасига, шу орқали ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм унсурларига, уларнинг ўзаро амал қилишини уюштириш учун аниқ мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатиш тушунилади;
- в) корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш, ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва ижтимоий тадбирлар тизими тушунилади;
- г) бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳоказолар тушунилади.

50. Ахборот - бу:

- а) руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил эҳтимолларидир;
- б) маълумот ва хабарлар тўпламидир;
- в) фан-техника янгиликларни амалда қўллашдир;

г) корхона (фирма)нинг истиқболдаги мақсади ва имконияти билан ходимлар манфаатини уйғунлаштиришга мўлжалланган бошқарувдир.

51.Ички ахборотларга қуйидагилар киради:

- а) юқори ташкилотлардан олинадиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- б) инфляция ва ишсизлик даражаси;
- в) бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат;
- г) ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши.

52.Ташқи ахборотларга қуйидагилар киради:

- а) иш ўринларига хом ашёнинг келиб тушиши;
- б) тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- в) юқори ташкилотлардан олинадиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- г) станок, ускуналарнинг ишлаши.

53.Ахборотлар мазмунига қараб қуйидаги гуруҳларга бўлинади:

- а) иқтисодий, ҳуқуқий, техникавий, технологик;
- б) ички ва ташқи;
- в) дастлабки, оралиқ, якуний;
- г) оддий, шартли-доимий, ўзгариб турувчи.

54.Ахборотлар тизимлари неча хил бўлиши мумкин?

- а) тўрт хил бўлиши мумкин;
- б) саккиз хил бўлиши мумкин;
- в) уч хил бўлиши мумкин;
- г) икки хил бўлиши мумкин.

55.Персонални бошқарув тушунчаси – бу:

- а) бошқарув объектига йўналтирилган онг;
- б) бошқарув субъектига йўналтирилган онг;
- в) бошқарув субъектига йўналтирилган ўзини-ўзи англаш;
- г) ўзига ва бошқаларга талабчанлик муносабати.

56.Иқтисодий тизим - бу:

- а) ускуналар, компонентлар шу билан биргаликда ЭХМ мажмуи;
- б) қоидалар, нормалар, андозалар тўплами;
- в) ташкилий молиявий жараёнлар;
- г) барча ҳўжалик ташкилий молиявий жараёнлар бирлигини акс эттиради.

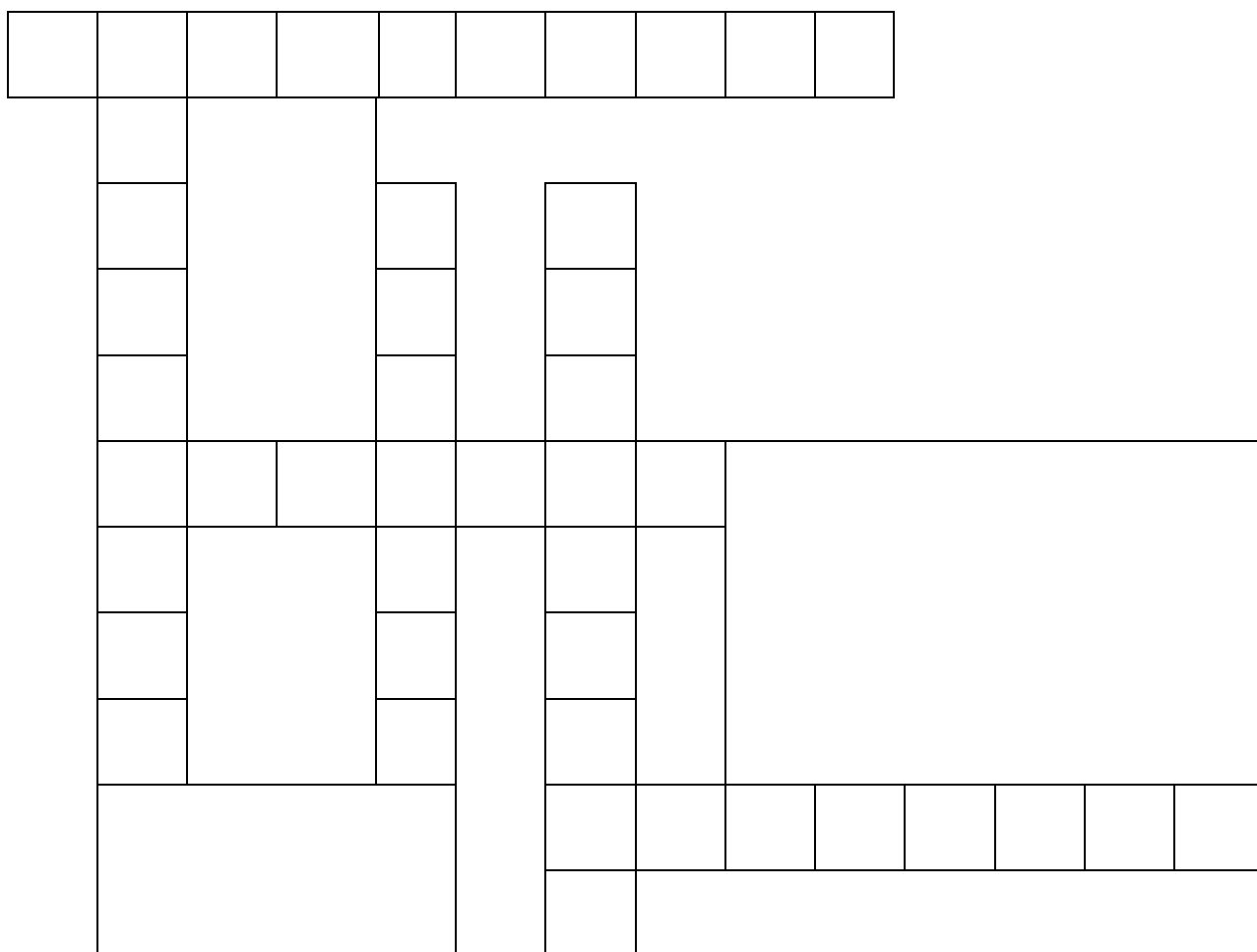
57.Менежернинг бошқариш услуби:

- а) раҳбарнинг қўйилган мақсадларга кам харажатлар билан эришиш қобилияти;
- б) раҳбарнинг бошқариш жараёнидаги энг характерли ва мақбул усуллар йиғиндиси;
- в) ўзига ва бошқаларга ўта талабчан бўлиш;

г) бошқаришни қонун ва принципларини чуқур билиш.

Кроссвордлар жамламаси.

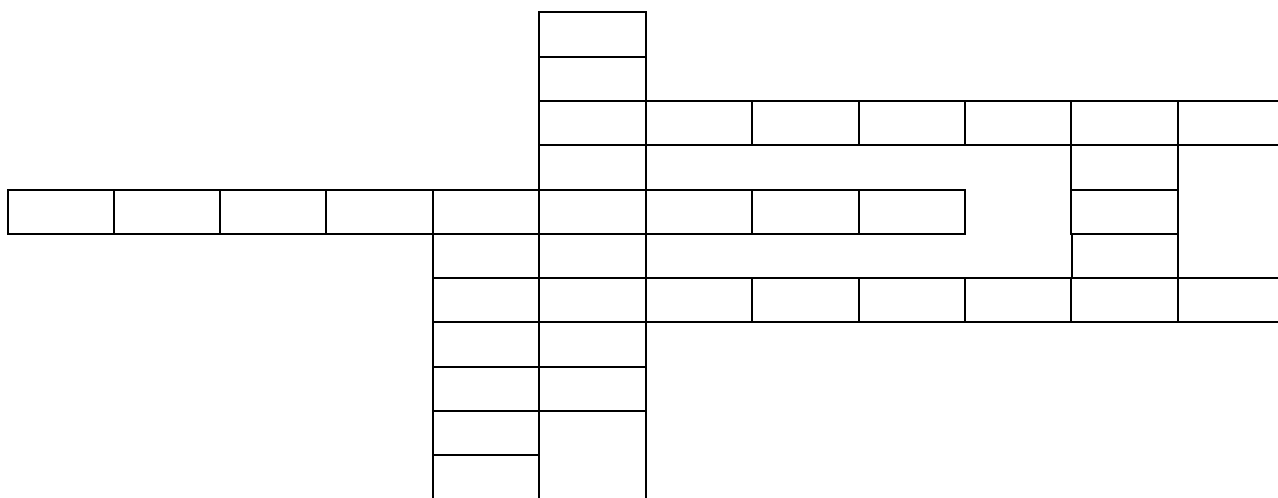
Кроссворд -1.



1. Механик ташкилий таркиб шалларидан бири.
 2. Ташкилий таркибнинг шалларидан бири.
 3. Механик ташкилий таркибнинг шалларидан бири.
 4. Нормарказлашган ташкилий таркиб номи.
 5. Айни бир максид учун бунёд этилган ташкилий таркиб номи.
 6. Фирма ичидаги булинмаларнинг тури менежментда
- 1.Двизионал

2. Механик
3. Вазифавий
4. Органик
5. Адхократик
6. Иновацион

Кроссворд – 2.



Энига: 1. товар ёки курсатилган хизматлар тугрисида холис ахборот.

2. узокка мулжалланган режа.

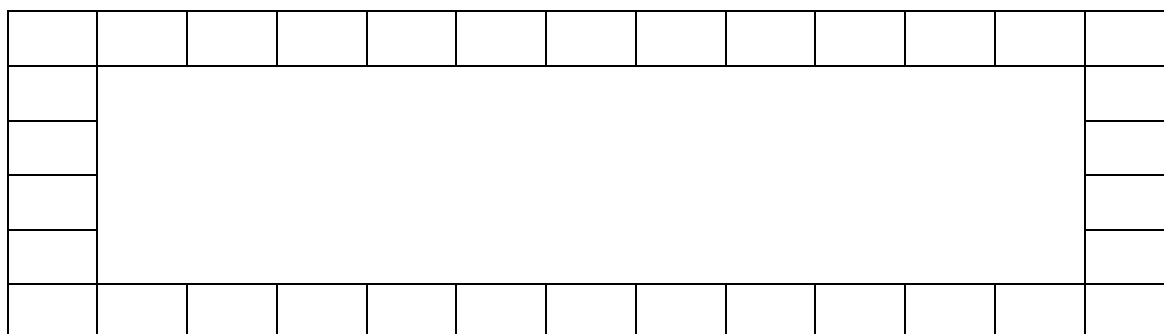
3. тайёргарлик ишларини олиб бориш жараёни.

Буйига: 4. бозор ҳолатини асосли урганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш тадбирлари тизими.

5. товарларга қуйиладиган белги.

6. олди-сотди жараёни.

Кроссворд - 3.



1. Кимматбохо тош
2. туловга кабул эхтиёж
3. Ишлаб чикаришларнинг бозордаги кураши.
4. Ватанимизда ишлаб чикариладиган автомашина.
5. Тадбиркорлар иш жойи
6. Тадбиркорлар фаолияти

Жавоблар:

1. бриллиант
2. талаб
3. ракобат
4. дэво
5. бизнес

Кроссворд - 4.

1. Ишлаб чикарувчилар ёки истеъмолчилар уртасидаги кураш.
2. Товар ва кийматнинг пул шакли.
3. туловга кабул эхтиёж
4. Олди-сотди муносабатлари амалга ошириладиган жой.
5. Айрибошлаш усули.

Жавоблар.

1. нарх
2. талаб
3. бозор
4. бартер
5. ракобат

[illegible]

4. Карорлани ишлаб чиқиш жараёнида барча фикрлар юзасидан бир битимга келиш таъминли.

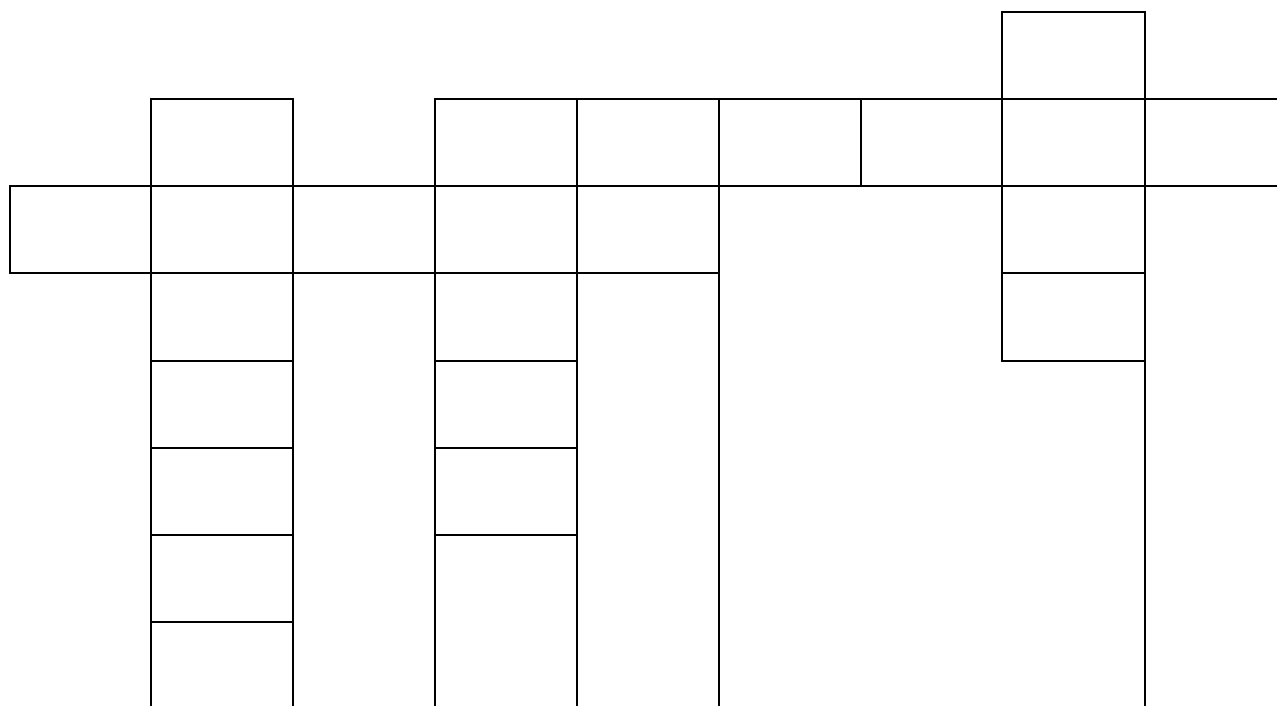
3. Япон бизнесида кулланиладиган сураб чикиш билан розилик олиш усули.

4. консенсус

3. ринги.

2.Бошқариш қарорларини қабул қилиш ва уларнинг бажарилишини ташкил этиш.

Кроссворд - 6.



Энига: 1. Бажарилиши лозим булган ишнинг бир аник бир йули нима дейидади. дейилади.

1. Бошқарув қарорлари инсурларидан бири.

Буйига: 2. Бошқарув органлари томонидан чиқарилган буйруқ фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларида бажарилиши.

2. Бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмаси бу-

3. Товарлар қиймати нима билан белгиланади.

Энига: 1. қарор

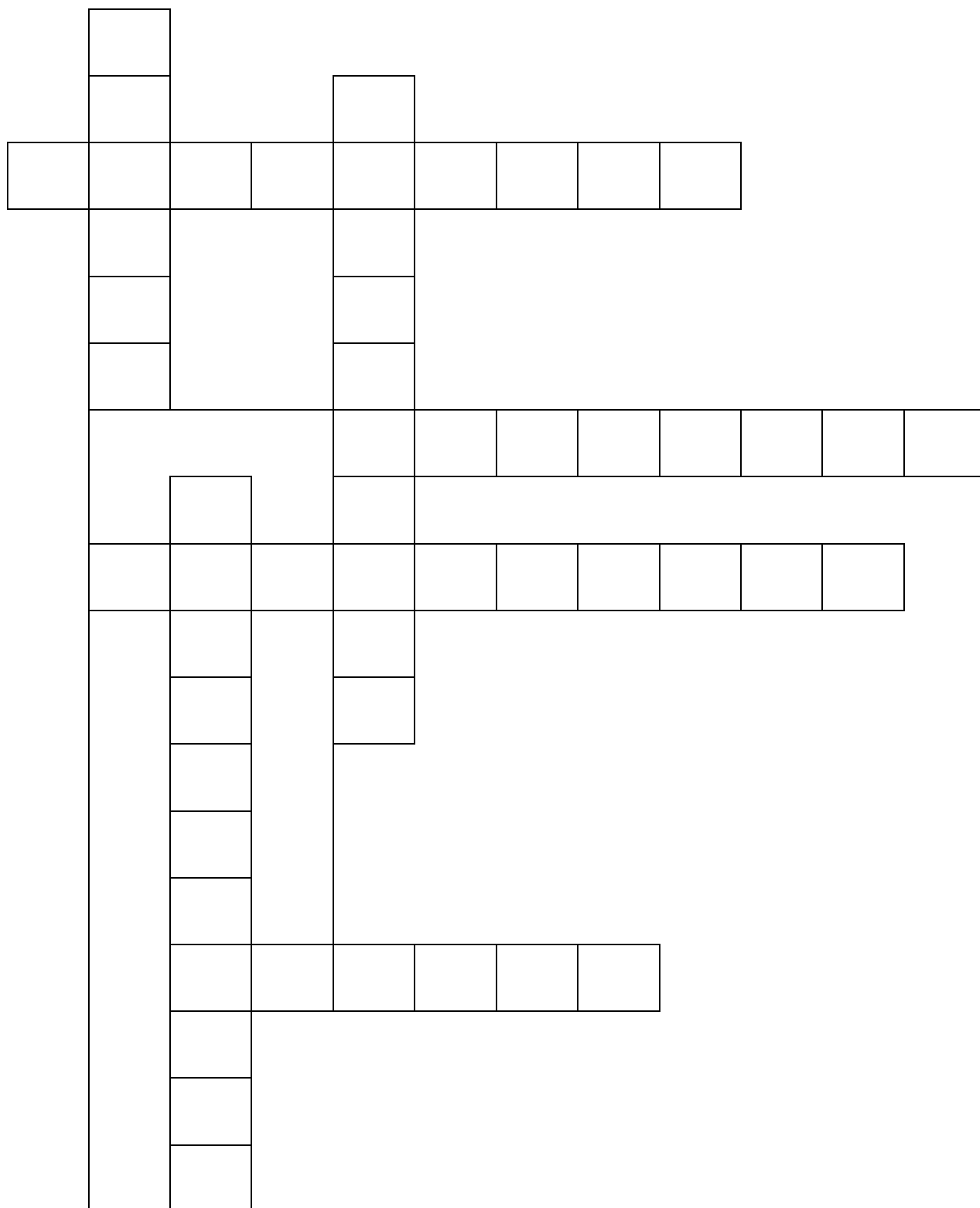
4. муддат

Буйига: 2. назорат

5. модел

6. нарх

Кроссворд - 7.



Буйича: 1. (80:20) вақт принципи муаллифи, иктисодчи В.Парето юрти.

2. Фармойишли ваколат турларидан бири.

5. Вакиллик ҳукукини берувчи ҳужжат

Энига: 3. Бирор иш, ҳатти-ҳаракат натижаси учун жавобгарлик.

4. Бошқарув ваколатлари турларидан бири.

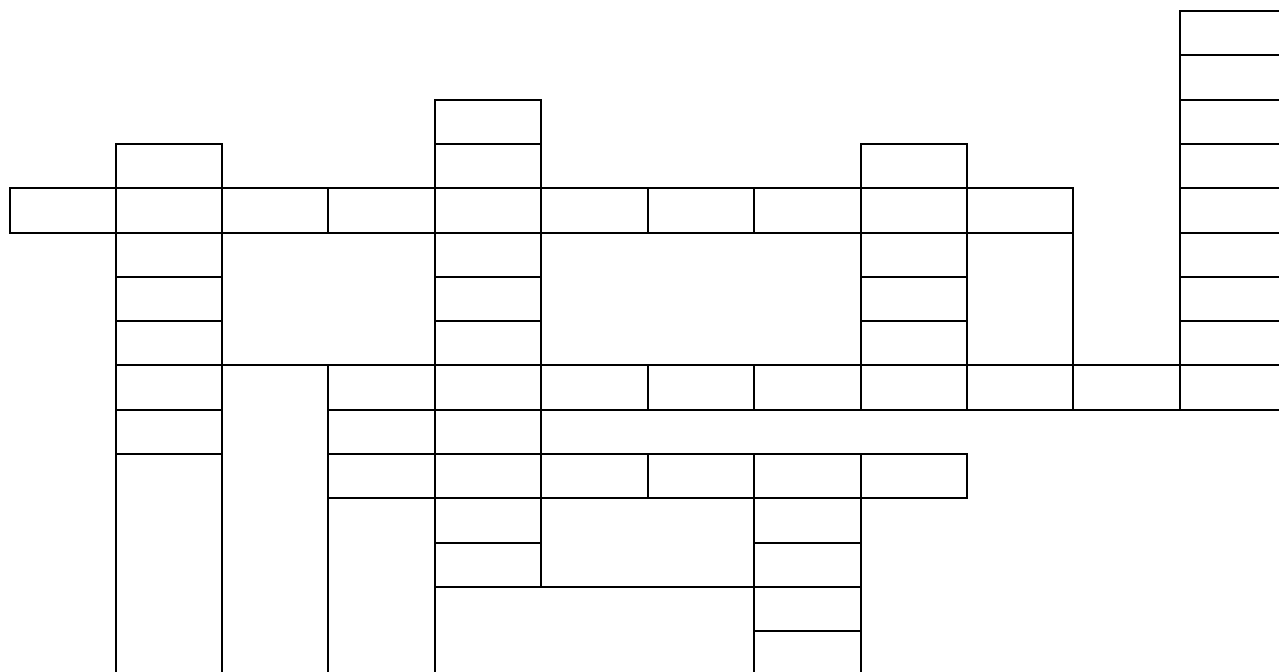
- 6.Максадларга эришиш учун одамлар гурухига таъсир этиш қобилияти.
7. Ваколатни жон-дили билан қабул қилмасликка асосий сабабларни қурсатиб берган олим.

Жавоблар:

Буйига: 1. Италия. 2. Функционал. 5. Ваколатнома

Энига: 3. Масъулият. 4. Идоравий. 6. Рахнамолик. 7. Ньюмен

Кроссворд - 8.



- Буйига:** 1. Низони олдиниолиш ёки зиддиятни юмшатиш усулларида бири.
2.Низонинг асосий 4 туридан бири
2. Узаро қелишмовчилик, қарама-қаршилик, душманлик ёки нифок.
3. Стресснинг физиологик сабабларида бири
4. Стресснинг сабабларида бири

- Энига:**5.Оқибатга қура низо турларида бири
6.Низо қелиб чиқиш сабабларида бири
7.Стресснинг рухий сабабларида бири

Жавоблар:

Буйига: 1. Келишув. 2. Гурухлараро
3. Низо. 4. Асабийлик. 8. Астма.

Энига: 5. Деструктив. 6. Кайсарлик
8. Нафрат.

Масалалар жамламаси.

1.Ахборот ва коммуникация.

Терминлар танлаш: Хар кайси А – устундаги терминга мос Б- устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Ишлаб чиқариш ахбороти	А) ахборот узатиш воситаси: электрон ахборот воситалари учун, ёзма зарурий, оғзаки, доимий, узгарувчан, оддий,
2. Доимий ахборот	Б) Бошқариш объектининг ҳолати ҳақида зарурий маълумотлар йиғиндиси, бошқарувчи вабошқарилувчилар орасидаги алоқа шакллари.
3. Узгарувчан ахборот	В) бошқарув объекти ҳолатини ва бошқарувчи жараёнларнинг мувофиқлигини аксэтитиради, қайсиниси қарор қабул қилиш тезқорлигини
4. Ахборот тизими	Г) Икки ва ундан ортиқ кишилар орасида муомала ва ахборот мазмуни билан
5.Мураккаб ахборот тизими табақаланиши.	Д) узок вақт давомида уз мазмунини узгартирмайдиган қеракли маълумотлар йиғиндиси,
6. Алоқа канали	Е) Бошқариш объектининг техник воситалари ахборотлар, ахборотлар оқими, алоқа каналлари йиғиндиси
7. Коммуникация	Ж) бошқариш объекти ахбороти, ахборот оқимлари, алоқа канали, техник воситалар йиғиндиси,
8. Коммуникация жараёнининг элементлари	З) ахборотни қайта ишлашни механизациялаштириш автоматлаштириш даражасига қура бошқариш объекти ҳақидаги қеракли
9. Ташкилий техника	И) овоз, ёруғлик қарточка, қогоз,ЭХМ учун магнит диск ленталар ва ҳоказо,
10. Ахборот ташувчилар	Қ) қарточка, қогоз, қучка, қалам, қавон, ҳат, идиш ва магнит ленталар, ЭХМ телефон,сузлашув қурилмалари ва

2. Менежментнинг жараён ва функциялари.

Терминларни танлаш: А – устундаги хар бир терминга, Б – устундаги мос таърифни танланг.

А	Б
1. Менежмент жараёни	А) бошқариш фаолиятини бажариш тартибига куйидагилар киради: а) мақсадни аниқлаш, муаммони куйиш ва масалани ечиш.
2. Технология	Б) Ахборот ишлари, тахлилий иш, ҳаракат вариантини танлаш; ташкилий-амалий иш.
3. Менежмент жараёни босқичлари	В) куйилган, мақсадга эришиш учун кишиларнинг ҳамкорликдаги келишилган фаолияти бўйича бошқарув аппарати ва раҳбарнинг мақсадли ҳаракатлари мажмуаси.
4. Менежмент жараёни босқичлари	Г) нима қилинган, қандай қилинган, қим томонидан ва қай тартибда қилинган.
5. Менежмент операциялари	Д) раҳбар ва бошқарув аппаратининг бошқарув жараёнини кетма-кет ва изчил уюштиришдаги оддий фаолияти.
6. Менежмент жараёнини амалга ошириш усуллари	Е) ахборот-тахлилий ва ташкилий иш.
7. Менежмент функциялари	Ж) бошқарув бўйича маълум вазифалар ечимига йуналтирилган иш турлари йигиндиси.
8. Функционал таҳлил	З) аниқ маънога эга бўлган, бошқарув меҳнатини тақсимлаш натижаси.
9. Менежментнинг асосий функциялари	И) хар бир вазифа бўйича иш ҳажмини белгилаш, бошқарув ходимлари сонини аниқлаш, бошқарув тизимини лойиҳалаштириш учун асос бўлади.
10. Менежментнинг аниқ функциялари.	Қ) хар бир корхона ва хар бир бошқарув даражасига хос: маркетинг, бизнес-режа, ташкил этиш, тартибга солиш, рағбатлантириш, ҳисоб ва назорат.

3. Бошқарув усуллари.

Терминлар танлаш. Хар кайси А – устундаги терминга мос Б – устундаги таърифни танланг.

А	Б
1. Бошқариш усуллари	А) меҳнатнинг технику қуролланишини яхшилаш, ишлаб чиқаришни режалаштириш ва тартибга солишнинг янги усуллари жорий этилиши, ишлаб чиқариш ҳажмларини узгартириш ва хоказо.
2. Бошқарув усулларига таъсир этувчи ташки омиллар.	Б) қуйилган мақсадга эришиш ва раҳбар фаолиятини уйғунлаштиришни таъминлаш учун раҳбарнинг узи бошқараётган корхона жамоасига таъсир утказиш усуллари.
3. Бошқарув усулларига таъсир этувчи ички омиллар.	В) иқтисодий кизиқишлар орқали таъсир этиш усули корхона фаолиятининг барча томонларини қамрайди ва иш самарадорлигини таъминлайди.
4. Бизнес режа	Г) Аниқликни таъминлашга таъсир этадиган, ташкилий тузилишни, ҳар бир бошқарув бугини вазифасини, интизомни ва иш самарадорлигини аниқлайдиган усуллар.
5. Баҳо, кредит, фойда, рентабеллик	Д) халқ ҳужалигининг техник қуролланишини яхшилаш, иқтисодиётни бошқаришнинг қатъий ислохоти илмий техник жараёнининг усиши.
6. Ташкилий фармойиш усуллари	Е) ҳар бир жамоа ишини аниқ узаро ҳаракатда моддий пул ва меҳнат воситаларини балансли мослашувини таъминлайдиган ҳужалик фаолияти кизиқишларига иқтисодий таъсир этиш усуллари.
7. Буйруқ	Ж) раҳбарнинг қул остидагиларга маълум бир вазифани бажариш учун ёзма ёки оғзаки талаби.
8. Ишлаб чиқариш социологияси	З) гуруҳлар хусусиятлари ҳаракатидаги шаклланиши ва омманинг характерли хусусиятлари, уларнинг шахс, онги ва таъсирини, қайфиятининг омманинг фикрини,

	шахс табиатини ва гайрати ёки жушқинлиги ва х.к.
9. Ижтимоий психология	И) Ишлаб чиқарувчилар ва алохида шахсларга уларнинг истеъмол қобилияти, табиати ва гайрати ёки жушқинлиги орқали таъсир утказиш усуллари.
10. Бошқаришнинг психологик	К) жамият кишилари алоқалари, кишиларининг узини тутиш умумий қонуниятлари шаклланиши асос бўладиган омилларни урганади.

4.Терминлар танлаш: Хар қайси А – устундаги терминга мос Б – устундаги таърифни аниқланг.

А	Б
1. Бошқарув қарори	А) натижани башорат қилишда аниқлилиқ даражаси,
2. Қарорлар турлари	Б) илмий асосланганлиқ даражаси, аниқ йўналганлиқ, тезқорлиқ,
3. Бошқарув қарорлари	В) маънавий ва моддий эҳтиёжларни қондиришларни ҳақиқий имқониятлар билан мослашув шакли.
4. Жамоа қарорлари	Г) стратегик, тезқор, андоза, андозасиз, коллегиал, жамоа.
5. Бошқарув қарорлари самарадорлигига таъсир этувчи омиллар.	Д) ахборотни йиғиш ва таҳлил этиш, турли хил вариантларни ишлаб чиқиш, энг қулай вариантни қабул қилиш, ижрочиға вазифани қуйиш, бажаришни ҳисобға олиш ва назорат қилиш.
6. Бошқарув қарорларига қуйиладиган талаблар	Е) жиддий тайёргарлиқни талаб қилади ва қўп қиррали мазмунға эға, мутахассислар гуруҳи билан биргалиқда ишлаб чиқилади ва қабул қилинади.
7. Қарор қабулқилиш босқичлари.	Ж) музоқарали масалаларни қўришда қабул қилинади, улар меҳнат жамоаси умумий мажлисида ишлаб чиқилади ва қабул қилинади.
8. Бошқарув қарорларини мувофиқлаштириш усуллари.	З) жамоа ечиш лойиҳасини муҳоқама қилиш учун йиғин ва мажлисға жалб этилади: ходимлар билан,

	имкониятлар билан маневр, кишиларни қайта тайёрлаш, бажарилишнинг мунтазам назоратини урнатиш.
9. Карорни бажаришни ташкил этиш	И) карор ишлаб чиқаришга мутахассисларни жалб этиш, ижрочиларга етказиш, менежерларнинг шахсий хусусиятлари.
10. Таваккалчилик	К) ижтимоий ва иқтисодий таҳлил, тажрибавий моделлаштириш, математик дастурлаш, излаш назарияси, эксперт баҳоси ва ҳоказо.

Фойдаланилган адабиётлар руйхати.

1. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараккиёт йули Т.Ўзбекистон. 1992 й.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон келажаги буюк давлат Т., «Ўзбекистон», 1998 й.
3. Каримов И. А. "Буюк келажак сари " 1995 й
4. Ўзбекистон Республикасида "Кадрлар тайёрлаш миллий дастури".
5. Ўзбекистон Республикасининг "Таълим тугрисида"ги қонуни.
6. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат қонунлари кодекси.
7. Йулдошев Ш.А. Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари" 1987й
8. Уткин Э.А. Профессия-менеджер. М.Экономика 1992.
9. Якокка Ли. Карьера менеджера . М. Прогресс. 1992 й
10. Косимов "Менежмент асослари". Тошкент. 1998 й
11. Гуломов С С "Менежмент асослари" Тошкент 2002 йил
12. У.Улмасов ."Иқтисодий асослари". Тошкент 1995 йил
13. Кодиров. "Иқтисодий асослари" Тошкент 1996 йил
14. Абдурахмонов К.Х., Мамарасулов Ф.Х. "Меҳнат иқтисоди".Тошкент,"Меҳнат", 1995 йил.
15. Абдурахмонов К.Х. "Персонални бошқариш". Тошкент, "Шарк", 1999 йил.
16. Деркач В.И., Травин.Н.Н. "Основы менежмента персонала".Москва, "Недра", 1995 год.
17. Абдурахмонов К.Х. "Основы менежмента персонала". Москва,РЭА,2001 год.
18. Абдурахмонов К.Х. "Основы управление персонала организации" Тошкент,"Шарк",2000 год.
19. Монден Я. и другие. "Как работает Японские предприятия". Москва, "Экономика", 1987 год.