

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

АНДИЖОН МАШИНАСОЗЛИК ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида

УДК

УРАИМОВ БАХТИЁРЖОН БАХРАМЖАНОВИЧ
“GM - O'ZBEKISTON ” АЖниги ишлаб чиқариш қаторларини
самарадорлигини ошириш.

5A310501 – Автомобилсозлик ва трактрсозлик

Магистр
академик даражасини олиш учун ёзилган
ДИССЕРТАЦИЯ

Илмий раҳбар:

т.ф.н. Н. Икромов.

Андижон – 2016

I БОБ. ЗАМОНАВИЙ АВТОМОБИЛСОЗЛИК РИВОЖЛАНИШИ

1.1. Автомобилсозлик соҳасини ҳолати ва қисқа тавсифи.....	10
1.2. Автомобилсозликда замонавий ривожланиш тенденциялари.....	11
1.3. Ўзбекистон автомобилсозлигини ривожланиш босқичлари ва жорий ҳолатини таҳлили.....	20
1.4. GM O'ZBEKISTON да иш муҳити ва унинг такомиллаштириш.....	34

Боб бўйича хулосалар.....	43
---------------------------	----

II БОБ. ЗАМОНАВИЙ КОРХОНАЛАРДА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ МУАММОЛАРИ

2.1. Инновацион менежмент асослари.....	45
2.2. Ривожланган давлатлар корхоналарида инновацион фаолият.	52
2.3. Корхоналарда инновацион фаолиятни ташкил этиш.....	56
2.4. Корхона фаолиятини ташкил этиш даражалари.....	71
2.5. Инновацияни муваффақиятини таъминловчи омиллар.....	74
Боб бўйича хулосалар.....	81

III БОБ. GM O'ZBEKISTON ҚЎШМА КОРХОНАСИДА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

3.1 Корхонада инновацион фаолиятни ташкил этиш унсурлари.....	82
3.2 Корхонада рационализация фаолиятини ташкил этиш муаммолари.....	90
3.3 Сифат тўғараклари концепция талаблари тараққиёти.....	91
3.4 General Motors Uzbekistan мисолида Сифат тўғараклари ҳақида тушунча.....	97
3.5. Ходимлар техник ижодкорлиги ва корхона ривожланиши....	103
3.6. Плангина Сифат туғараги мисоли	105
Боб бўйича хулосалар.....	111
Хулоса ва таклифлар.....	112
Фойдаланилган адабиётлар руйхати.....	115
Иловалар.....	

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
АНДИЖОН МАШИНАСОЗЛИК ИНСТИТУТИ**

Факультет: Машинасозлик

Магистратура

талабаси:

Б.Б.Ураимов

Кафедра: Автомобилсозлик

Илмий раҳбар: т.ф.н. Н. Икромов

Ўвув йили: 2014/2016

Мутахассислик: Автомобилсозлик
ва тракторсозлик

МАГИСТРЛИК ДИССЕРТАЦИЯСИ АННОТАЦИЯСИ

1.Долзарблиги

Автомобилсозлик соҳасидаги мутахассисларнинг асосий вазифаларидан бири замонавий автомобиллар, уларнинг агрегат, қисмлари ва ишлаб чиқариш цехларини лойихалаштириш ҳамда ишлаб чиқариш линияларини модернизация қилишдан иборат. "GM-O'zbekiston" АЖнинг ишлаб чиқариш цехларини линияларини иш жараёнларини такомиллаштириш орқали уларда ишлаб чиқарилаётган автомобилларни сифатини яхшилаш ва ишлаб чиқариш такт (вакт) ларини камайтириш, сарф килинаётган энергияни камайтириш долзарб масаладир.

2.Ишнинг мақсади ва вазифалари:

Ишнинг мақсади- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги ишлаб чиқариш линияларини модернизация қилиш, ишлаб чиқаришни такомиллаштирувчи жихозлар ўрнатиш орқали иш самарадорлигини ва сарф килинаётган энергияни камайтириш бўйича зарур тавсиялар ишлаб чиқиш.

3. Тадқиқотнинг вазифалари:

Тадқиқотни вазифалари куйдагилардан иборатдир:

- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги ишлаб чиқариш линияларини ўрганиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги линияларини модернизация қилиш асосий сабабларини таҳлил қилиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги линияларини иш жараёнини такомиллаштириш учун жихозларни модернизация қилиш таклифни киритиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги ишлаб чиқариш линияларидаги модернизация қилинаётган жихозларига техник тавсиялар ишлаб чиқиш.

4. Тадқиқотнинг объекти ва предмети

Тадқиқотнинг объекти:

"GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехи 1-линияси (Kobalt, Nexia ва Aveo R3) #32 сектор ойнани герметика ёрдамида автомобилга ўрнатиш жихози (D/G system)

Тадқиқотнинг предмети:

Экологик соф, энергияни тежовчи ишлаб чиқариш линиясини яратиш оркали ишлаб чиқарилаётган махсулотни сифатини яхшилаш.

Тадқиқотнинг услубияти ва услублари.

-Ишлаб чиқариш линияси 22,5 соат/сутка ва 35 JPH тезликда ишлайди. Энергия тежамкорлик даражаси эскисига нисбатан 40% унумли, ишончлилиқ даражаси 98%, фойдали иш коэффициентини 60-70 фоизга кўпайтиради. Демак, бизнинг лойиҳамиз қимматли ва зарурроқ бўлган автомобилни сифатини юкори даражада ишлаб чиқаришни таъминлайди.

Замонавий ишлаб чиқариш линиясини конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ ишлаб чиқариш линияларига мослаштиришда қуйидаги услублардан фойдаланилади:

- эмпирик тадқиқот усуллари;
- назарий тадқиқот усуллари;
- таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, моделлаштириш, абстрактлаш усуллари.

Тадқиқот натижаларининг илмий жиҳатдан янгилик даражаси:

- замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш назарий жиҳатдан асосланади;
- технологик ва ахборот технологиялари асосида яратилади;
- замонавий ишлаб чиқариш линияси конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларини мослаштириш бўйича янги маълумотлар ва тадқиқотлар натижалари билан тўлдирилади;
- замонавий ишлаб чиқариш линияси конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларига тадбик қилиш ва фойдаланиш услуги ишлаб чиқилган.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ва татбиқи:

Тадқиқотлар ишлаб чиқариш линияларини такомиллаштиради ва маҳсулот сифатини ошириш имконини беради.

Замонавий ишлаб чиқариш линиясининг конструкцияси танланади ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларига тадбик қилинади.

8. Иш тузилиши ва таркиби;

Магистрлик диссертацияси кириш, учта боб, хулоса ва тақлифлар, иловалар ҳамда фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

9.Бажарилган ишнинг асосий натижалари;

Замонавий ишлаб чиқариш линиясида жихозларни модернизация қилинади ва ундан фойдаланиш услуги ишлаб чиқилади.

Кам энергия сарфлвчи, ишончлилиқ даражаси юқори ҳамда бошқа моделларга мослашувчанлиги.

10. Хулоса ва тақлифларнинг қисқача умумлаштирилган ифодаси.

Замонавий ишлаб чиқариш линиялари яратилади ва ундан фойдаланиш услугига қўйиладиган талаблар назарий жиҳатлари ўрганилади.

Замонавий ишлаб чиқариш линияларини ишончли жорий қилиш автомобилсозлик саҳасидаги муаммоларни яни ишлаб чиқариш тактларини

озайтириш ва махсулот сифатини ошириш муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Замонавий ишлаб чиқариш линияларини конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ ишлаб чиқариш линияларига мослаштириш. Замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш ва ишлаш жараёнида текшириш, барча ўрнатилган мосламаларни таснифлаш ва ҳозирда ишлаётган линия билан таққослаш.

Диссертация тадқиқотлари натижасида қуйидаги ечимларга эришилади:

- Замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш таъминоти ва босқичларини яратиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖнинг ишлаб чиқариш линияларини модернизация қилиш ва тавсиялар ишлаб чиқиш” мавзусининг мазмунини бойитиш ва такомиллаштириш;
- Замонавий ишлаб чиқариш линиясидан фойдаланиш услубини ишлаб чиқиш;
- Диссертация ишининг амалий аҳамияти ва олинган натижалардан фойдаланиш бўйича тавсияларни ишлаб чиқиш;

Илмий раҳбар

(имзо)

Магистратура талабаси

(имзо)

**MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIALIZED
EDUCATION OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN
ANDIJAN MACHINE-BUILDING INSTITUTE**

Faculty: Machine-building

MA student: B. B. Uraimov

Department: Automobile building

Research supervisor: phd. N. Ikromov

Academic year: 2014/2016

Specialty: Automobile building and
tractor building

MASTER'S THESIS ANNOTATION

1. Importance of current topic

Specialists of automobile-building should know modern automobiles, aggregates, how to new project in the production lines and to do modernization. "GM Uzbekistan" in production lines through improvement of work processes, improve quality, reduce time of processes and reduce energy consumption this is actual of our scientific work

2. Intention of research:

Purpose of work- Great a modernization production lines of General assembly shop, install the modern equipments to the production line. Modernization of production lines in "GM Uzbekistan" JSC, through the install new equipments which improvement the process of production, reduce time of processes, reduce energy consumption and develop recommendations.

3. Objective of the research:

Research objectives is:

- Study production lines in the GA shop at "GM Uzbekistan" JSC;
- The analysis main reason of modernization production lines in the GA shop at "GM Uzbekistan" JSC;
- For perfect is processes of production lines in the GA shop at "GM Uzbekistan" JSC insert the modernization equipment of production;

- For equipments develop technical recommendations which modernizing production lines of GA shop at “GM Uzbekistan” JSC.

4. Object and predmet of research:

Object of research:

"GM-O'zbekiston" JSC Ganeral Assembly shop first line (Kobalt, Nexia va Aveo R3)

Predmet of research:

Environmentally friendly, energy-efficient production line, through the establishment and improvement of product quality.

5. Stylistics and method of research.

Stylistics of research:

-Production line is will work 22,5 hour/day and speed of line 35 JPH. Degrees of energy consumption then old one effectly to 40%, reliability is 98%, multiplied coefficient of performance 60-70%. Therefore, our project valuable and necessary provides a high level of production quality of the vehicle.

Method of research:

Selection the design of a modern production line and compatibility production line to the GM-Uzbekistan, use the following methods;

- Research method of Experimental;
- Research method of theoretical;
- Analysis and synthesis, methods of induction and abstract modeling.

6. The level of scientific novelty of the research;

- The creation of a modern production line, based on the theoretical;
- Created on the basis of technological and information technology;
- Selection the design of a modern production line and compatibility production line to the GM-Uzbekistan JSC.

7.The results of research and the application of practical significance;

This researches give us possiblety improve the quality of the product.

Selection the design of a modern production line and compatibility production line to the GM-Uzbekistan JSC.

8. The structure of work;

Thesis of Masters Degree consists of introduction, 3 chapters, conclusion, proposal, application and the list of used resources.

9. The main results of the work done;

The use of modern production lines, modernization of equipment and materials developed.

10. Summary of Conclusions and Recommendations generalized expression.

The creation of modern production lines and requirements, explores the theoretical aspects of the method of use.

The introduction of modern production lines for reliable automotive reduce the heat of the Sahara consists of production problems and is an important factor in improving the quality of the product. The design of modern production lines, adjust the selection and production of the GM-Uzbekistan lines. The creation of a modern production line and process control, all installed and currently working in line with the classification of objects in comparison.

Dissertation research is achieved as a result of the following solutions:

- The creation of a modern production line, principles and stages;
"GM Uzbekistan" joint-stock companies to modernize production lines and develop recommendations "to improve and enrich the content of the theme;
- The development of modern methods of production lines;
- Practical importance of the dissertation and the development of recommendations on the use of the survey results;

This research is about explaining current innovation management systems in modern manufacturing companies, collecting scientific notions in fields of innovation systems development in car manufacturing plants, organizing innovations, methodology mandate in managing and improving, making practical results and implementing comparison analyse of innovation activity systems in car manufacturing plants.

Research supervisor:

(signature)

Master student:

(signature)

Кириш

Мамлакатимиз иқтисодиётини таркибий ўзгартириш, тармоқларни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилашга доир лойиҳаларни амалга ошириш учун инвестицияларни жалб қилиш борасида бажарилаётган ишлар алоҳида эътиборга лойиқ.

Биринчи навбатда, Тошкент – Самарқанд – Бухоро тезюрар темирўл катновини йўлга қўйиш бўйича иларни якунига етказиш, Толлимаржон иссиқлик электр станциясида ҳар бири 450 мВт қувватга эга бўлган иккита буғ-газ турбинаси, Ангрен иссиқлик электр станциясида 150 мегаватт қувватга эга бўлган энергия блоки, Муборак газни қайта ишлаш заводида 6 миллиард куб метр газ ишлаб чиқариладиган учта олтингутурт тозалаш блоки, Олмалик кон-металлургия комбинатида 70 минг тонна мис эритиш қувватига эга бўлган янги печ қурилишини тугаллаш кўзда тутилмоқда. Шунингдек, Жиззах вилоятидаги цемент заводидаги қувватини 1 миллион тоннагача портландцемент ишлаб чиқариш даражасида кенгайтириш, «GM – Uzbekistan» аксиядорлик жамиятида янги «Авео» (Т-250) енгил автомобили ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш режалаштирилмоқда.

Хоразм вилоятида « GM – Uzbekistan » аксиядорлик жамиятида умумий қиймати қарийб 6 миллион долларлик лойиҳа асосида «Shevrolet Labo» кичик юк машинаси ишлаб чивариш йўлга қўйилди. Бу ерда йилига фермерларимиз ва хусусий тадбиркорларимиз учун зарур бўлган 5 мингта ана шундай машина ишлаб чиқарилади. Шунини таъкидлаш жоизки, ушбу модел янги «Хоразм авто» заводида тайёрланаётган «Дамас» ва «Орландо» автомобилларидан кейинги учинчи турдаги автомобил бўлади. [1]

Машинасозлик – янги жамиятнинг моддий техника базасини яратувчи ва мамлакатимизнинг техник тараққиётини ривожланишини белгиловчи соҳа, чунки у саноатнинг турли тармоқларини янги техника, ишлаб чиқариш воситалари билан таъминлайди. Шунинг учун

машинасозлик-ишлаб чиқаришнинг барча соҳаларини ривожланишига катта таъсир кўрсатувчи саноатнинг муҳим тармоқларидан бири.

Шунинг учун мамлакатимиз Президенти ва Ҳукумати машинасозликни, айниқса, автомобилсозликни ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратмоқда. [2].

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2008 йил 15-июлдаги “Инновацион лойиҳалар ва технологияларни ишлаб чиқаришга татбиқ этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПҚ-916-сонли қарори ижроси юзасидан истиқболли инновацион лойиҳаларни тадбиқ этиш йўли билан корхонада мавжуд қурилмаларни иш қувватини ошириш, маҳсулот турларини кўпайтириш, яхшилаш ва технологияларни такомиллаштириш ҳамда замон талаблари даражасида автоматлаштириш. Корхона маблағларини тежаш учун, ишлаб чиқаришда инновацион технологиялар, рационализаторлик таклифлар, ихтиролар ва илмий - техник тадқиқий янгиликларни ишлаб чиқаришга тадбиқ этиш Ўзбекистон Республикаси ишлаб чиқариш соҳаларини тез суратда ривожланишига катта сабаб бўлди. [3]

Мамлакатимизнинг муваффақиятли ижтимоий-иқтисодий ривожланишини таъминлашда миллий иқтисодиётимизнинг рақобатбардошлиги даражасини ошириш муҳим аҳамиятга эга. Кўплаб ривожланган ва жаҳон иқтисодиётида етакчи ўрин тутадиган мамлакатлар тажрибасида кўрсатишича, рақобатдошликка эришиш ва дунё бозорларига чиқиш, биринчи навбатда, иқтисодиётни изчил ислоҳ этиш, таркибий жиҳатдан ўзгартириш ва диверсификация қилишни чуқурлаштириш, юқори технологияларга асосланган янги корхона ва ишлаб чиқариш тармоқларининг жадал ривожланишини таъминлаш, корхоналарнинг ишлаб турган линияларини модернизация қилиш ва техник янгилаш жараёнларини тезлаштириш йули билан амалга оширилиши мумкин. Президентимиз таъкидлаганидек, “Юқори қўшимча қийматга эга бўлган маҳсулотлар ишлаб чиқаришни кўпайтиришни таъминлайдиган кимё,

нефть-газ ва нефть-кимё саноатини, машинасозлик, металлни қайта ишлаш, қурилиш материаллари ишлаб чиқариш, енгил, озиқ-овқат саноатининг юқори технологияларга асосланган тармоқларини ва бошқа соҳаларни юксак даражада ривожлантириш олдимизга қўйилган мақсадларга эришишнинг асосий манбаи бўлиши даркор”. Ҳозирги замон иқтисодиётида рақобатбардошлилик даражасини ошириш масаласига инновацион ёндашиш талаб этилади. Замонавий ишлаб чиқариш линияларини ишончли жорий қилишда автомобилсозлик соҳасидаги муаммоларнинг янги ишлаб чиқариш такти вақтларини озайтириш ва маҳсулот сифатини ошириш муҳим омил ҳисобланади. [4]

Автомобиль транспорти соҳасида ишлайдиган муҳандислар учун нафақат автомобилнинг тузилиши ва ишлашини, балки унинг ишлаб чиқариш жараёнини билиш, автомобиль ишлаб чиқариш чоғида қандай чекланишларга йўл қўйилганлиги ва қандай оралиқ ечимлар топилганлигини билиш ҳам муҳим.

Автомобиль ишлаб чиқариш жараёнини ўрганиш ва қайта модернизация қилишнинг асосий мақсади автомобиллар сифати ва ишончлилигининг юқори даражада бўлишини таъминлашдан иборат. Янги автомобилларни яратишда уларнинг афзалликлари ва мукамалликларини баҳолашда ишлаб чиқарувчи ва фойдаланувчи корхоналар учун умумий мезонлардан фойдаланилади. Ҳар қандай маҳсулот, шу жумладан, автомобиль учун ҳам асосий мезон унинг сифатидир. Автомобилнинг сифатини баҳолашда унинг ташқи кўриниши (дизайни) ва ҳоказолар ҳисобга олинади. [5]

Автомобилни ишлаб чиқариш мураккаб ва кўп қиррали жараён бўлиб, иш процесси технологиянинг ижодий иши ишлаб чиқариш жараёни ва илмий изланишлар билан мустаҳкам алоқада бўлиши керак. Кўп йиллар аввал ҳаётий тажрибага, ички ҳиссиётга (интуиция) ва кўз билан чамалашга эга бўлган конструкторнинг иши юқори баҳоланган бўлса, кейинчалик юқори илмий савияда ўтказиладиган конструктор иши зарур

бўлиб қолди. Авваллари экспериментал изланишлар кўп вақтни олади ва автомобиль ишлаб чиқариш чўзилиб кетади, деб ҳисобланар, шу сабабли олиб борилган ҳисоб-китоб натижаларига кўра ҳамда илмий техник тажрибаларга асосланиб ишлаб чиқариш линияларидаги жиҳоз ва қурилмалар яратилар эди. Бу усул кам якка жиҳозларни ишлаб чиқаришда маъқулланади, чунки эксплуатация вақтида аниқланган камчиликларни йўқотиш учун катта харажатлар талаб қилинмайди. Лекин янги ишлаб чиқариш жиҳозлари кўп миқдорда ишлаб чиқарилса, лойиҳалаш даврида йўл қўйилган кичкина хато ва камчиликлар катта харажатларга олиб келиши мумкин, чунки ишлаб чиқарувчи корхоналардаги махсус ва қиммат қурилма линияларда чиққан бир дона хатолик қанча иш вақти йўқолишига, хавфсизликка ва автомобиль сифатига катта зарар етказиши мумкин.

Ўзбекистонда автомобилсозлик соҳасининг тезкор ривожланиши, асосан, қўшма корхоналарни ишга туширилиши ва улар фаолиятининг кенгайиши ҳисобига рўй бермоқда. Бундай корхоналар сони кундан-кунга ортиб бормоқда ва уларда мамлакатимизнинг иқтидорли ёшлари фаолият кўрсатиб келмоқдалар. Маҳсулот ва ишлаб чиқаришнинг ўзига бўлган талаблар автогигантлар учун “оддий” бўлган талаблар ҳисобланади. Бу талаблар, асосан, уларнинг автомобиль ишлаб чиқаришга бўлган ички ва халқаро стандартларга мослигида акс этади.

Бозор иктисодиётига мансуб рақобат шароитида корхоналар учун янгиликлар рақобатдошлик фазилатларини беради. Янги маҳсулот – бу бозорда янги жой, янги харидорлар, ўз харидорларини корхона маҳсулотига садокатдиги. Янги технологиялар, янги ишни ташқил этиш усуллари эса – корхонани маҳсулотини паст таннархи, юксак сифати, юқори самарали фаолият ва шу туфайли Рақобатжोшликдаги эришилган устунлик.

Бозор иктисодиёти шароитида ҳар бир корхона ўз фаолиятини такомиллаштириб бориши керак. Инновациялар корхоналарнинг доимий

ўсиши ва фаолиятини такомиллаштиришини таъминлайди, лекин шу билан бирга инновацияларни бошқариш катта маҳорат талаб этади. Ўз-ўзидан инновациялар тижорат муваффақият келтирмайди, фойда келтирган ва фақат харажатлар билан боғлиқ бўлган инновациялар нисбати 1:5 га тенг, яъни битта муваффақиятли инновацияга 5 муваффақиятсиз инновация тўғри келади. Шу учун инновацион фаолият катта риск, хавф-хатарлар билан боғлиқдир, лекин фақатинновациялар бизнинг ҳаётимизда тарракиёт гаровидир, ҳозирги кун иктисодиётида корхоналар учун ҳаётий зарурдир ва инновацион фаолиятни тўғри ташкил этиш керак.

Маълумки, автомобилсозликни ривожлантиришда уларни ишлаб чиқариш шароитини яхшилаш ҳамда маҳсулот сифатини ошириш энг муҳим талаблардан биридир. Ишлаб чиқариш қаторларини иш самарадорлигини ошириш ва уни "GM-O'zbekiston" йиғув цехига жорий қилиш автомобилсозлик соҳасини олдида турган долзарб масала ҳисобланади.

Долзарблиги

Автомобилсозлик соҳасидаги мутахассисларнинг асосий вазифаларидан бири замонавий автомобиллар, уларнинг агрегат, қисмлари ва ишлаб чиқариш цехларини лойиҳалаштириш ҳамда ишлаб чиқариш линияларини модернизация қилишдан иборат.

- ишлаб чиқариш цехларини линияларини иш жараёнларини такомиллаштириш;

- ишлаб чиқарилаётган автомобилларни сифатини яхшилаш;

- ишлаб чиқариш такт (вакт) ларини камайтириш;

- сарф қилинаётган энергияни камайтириш;

- ишлаб чиқариш тизимларини маънан эскирган жихозлар ўрнига замонавий ва янги технологик жихоз ва қурилмалар билан таъминлаш;

долзарб масаладир.

Тадқиқотнинг вазифалари

Тадқиқотни **вазифалари** куйдагилардан иборатдир:

- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги ишлаб чиқариш линияларини ўрганиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги линияларини модернизация қилиш асосий сабабларини таҳлил қилиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги линияларини иш жараёнини такомиллаштириш учун жихозларни модернизация қилиш таклифини киритиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехидаги ишлаб чиқариш линияларидаги модернизация қилинаётган жихозларига техник тавсиялар ишлаб чиқиш.

Тадқиқотнинг объекти ва предмети

Тадқиқотнинг объекти:

"GM-O'zbekiston" АЖ йиғув цехи 1-линияси (Kobalt, Nexia ва Aveo R3) #32 сектор ойнани герметика ёрдамида автомобилга ўрнатиш жихози (D/G system)

Тадқиқотнинг предмети:

Экологик соф, энергияни тежовчи ишлаб чиқариш линиясини яратиш оркали ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни сифатини яхшилаш.

Тадқиқотнинг услубияти ва услублари

-Ишлаб чиқариш линияси 22,5 соат/сутка ва 35 JPH тезликда ишлайди. Энергия тежамкорлик даражаси эскисига нисбатан 40% унумли, ишончлилиқ даражаси 98%, фойдали иш коэффициентини 60-70 фоизга кўпайтиради. Демак, бизнинг лойиҳамиз қимматли ва зарурроқ бўлган автомобилни сифатини юкори даражада ишлаб чиқаришни таъминлайди.

Замонавий ишлаб чиқариш линиясини конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ ишлаб чиқариш линияларига мослаштиришда қуйидаги услублардан фойдаланилади:

- эмпирик тадқиқот усуллари;
- назарий тадқиқот усуллари;
- таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, моделлаштириш, абстрактлаш усуллари.

Тадқиқот натижаларининг илмий жиҳатдан янгилик даражаси

- замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш назарий жиҳатдан асосланади;
- технологик ва ахборот технологиялари асосида яратилади;
- замонавий ишлаб чиқариш линияси конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларини мослаштириш бўйича янги маълумотлар ва тадқиқотлар натижалари билан тўлдирилади;
- замонавий ишлаб чиқариш линияси конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларига тадбик қилиш ва фойдаланиш услуги ишлаб чиқилган.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти ва татбиқи

Тадқиқотлар ишлаб чиқариш линияларини такомиллаштиради ва маҳсулот сифатини ошириш имконини беради.

Замонавий ишлаб чиқариш линиясининг конструкцияси танланади ва "GM-O'zbekiston" АЖ линияларига тадбик қилинади.

Иш тузулиши ва таркиби

Магистрлик диссертацияси кириш, учта боб, хулоса ва тақлифлар, иловалар ҳамда фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

9.Бажарилган ишнинг асосий натижалари;

Замонавий ишлаб чиқариш линиясида жихозларни модернизация қилинади ва ундан фойдаланиш услуги ишлаб чиқилади.

Кам энергия сарфлвчи, ишончлилиқ даражаси юқори ҳамда бошқа моделларга мослашувчанлиги.

10. Хулоса ва тақлифларнинг қисқача умумлаштирилган ифодаси.

Замонавий ишлаб чиқариш линиялари яратилади ва ундан фойдаланиш услуга қўйиладиган талаблар назарий жиҳатлари ўрганилади.

Замонавий ишлаб чиқариш линияларини ишончли жорий қилиш автомобилсозлик саҳасидаги муаммоларни яни ишлаб чиқариш тактларини

озайтириш ва махсулот сифатини ошириш муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Замонавий ишлаб чиқариш линияларини конструкциясини танлаш ва "GM-O'zbekiston" АЖ ишлаб чиқариш линияларига мослаштириш. Замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш ва ишлаш жараёнида текшириш, барча ўрнатилган мосламаларни таснифлаш ва ҳозирда ишлаётган линия билан таққослаш.

Диссертация тадқиқотлари натижасида қуйидаги ечимларга эришилади:

- Замонавий ишлаб чиқариш линиясини яратиш тамойиллари ва босқичларини яратиш;
- "GM-O'zbekiston" АЖнинг ишлаб чиқариш линияларини модернизация қилиш ва тавсиялар ишлаб чиқиш” мавзусининг мазмунини бойитиш ва такомиллаштириш;
- Замонавий ишлаб чиқариш линиясидан фойдаланиш услубини ишлаб чиқиш;
- Диссертация ишининг амалий аҳамияти ва олинган натижалардан фойдаланиш бўйича тавсияларни ишлаб чиқиш;

Ушбу диссертация иши кириш, 3 та боб, хулоса ва тақлифлар, фойдаланилган адабиётлар ва иловалардан иборат.

I боб Ўзбекистон автомобилсозлигини риважланиш босқичлари ёритилган. Улардан "GM-O'zbekiston" корхонаси барпо қилиниши, корхонанинг йиғув цехи тўғрисида умумий маълумотлар келтирилган.

II бобда йиғув цехи 1-ишлаб чиқариш қаторлари унинг таркибий тузилмаси ва йиғув цехи 1 ишлаб чиқариш қаторидаги автомобилга ойна қўйиш сектори иш жараёни тўлиқ ёритилган.

III боб "GM-O'zbekiston" йиғув цехи аторларини самарадорлигини ошириш мавзуси бўйича амаллий бажарилган ва тажриба синовлари утказилганлиги баён этилади.

Ўтказилган илмий амаллий ишлар бўйича тақлифлар ва хулосалар берилган.

I БОБ. ЗАМОНАВИЙ АВТОМОБИЛСОЗЛИК РИВОЖЛАНИШИ

1.1. Автомобилсозлик соҳасини ҳолати ва қисқа тавсифи

Президентимиз И.А.Каримовнинг ташаббуси билан Ўзбекистонда автомобил ишлаб чиқарувчи қўшма корхоналар барпо этиш мақсадида Жанубий Корея Республикасининг «DAEWOO» корпорацияси раиси **Kim U Jung** билан музокаралар олиб борилди. 1992 йил 24 августда Тошкентда Жанубий Кореянинг «DAEWOO» корпорацияси ва Ўзбекистоннинг «Автоқишхежмаш» давлат концерни ўртасида Андижон вилоятининг Асака шаҳрида йилига 180 минг дона автомобил ишлаб чиқарадиган «UzDAEWOOavto» қўшма корханасини қуриш тўғрисида шартнома имзоланди. 1992 йилнинг 5-ноябрда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Асака шаҳрида «UzDAEWOOavto» қўшма корханасини ташкил қилиш тўғрисида қарор қабул қилди. Унинг тасисчилари этиб «DAEWOO» компанияси ва «Узавтосаноат» уюшмаси тасдиқланди, ҳар икки тарафнинг қўшма корхонадаги улуши тенг миқдорда 50 % дан иборат қилиб белгиланди. 1993 йил март ойида «UzDAEWOOavto» қўшма корханаси рўйхатга олинди ва умумий миқдори 658 млн АКШ доллари

хажмидаги курилиш ишлари бошланди. Корхона курилишига илгор технологиялар, тажрибали мухандислар, узбекистонлик ёшлар жалб килинди. Мингдан ортик ёшлар Жанубий Кореяга бориб «DAEWOO» компаниясида ишлаб, автомобил ишглаб чиқариш тажрибаларини урганиб қайтиб келдилар.

«УзDAEWOO авто» кушма корхонасининг биринчи навбати 1996 йил март ойида ишга туширилди. 1996 йил март ойида Дамас, июн ойида Тико, июл ойида Нексия русмли автомобиллар ишлаб чиқариш бошланди.

1996 йил 19 июлда корхонанинг расмий очилиш маросими булди, унда Президенти Ислам Каримов катнашди ва «УзDAEWOO авто» кушма корхонаси курилишида фаол катнашганларга миннатдорчилик билдирди.

Бугун биз хамамиз катта тарихий воқеага гувоҳ булиб турибмиз. Бугун Узбекистон халқи интизор булиб кутган муборақ кун-мамлакатимиздаги ilk автомобил заводининг очилиши-тантанали кунлари етиб келди.

Беш-уч йил олдин бундай хавас-умид орзулар у ёқда турсин, купчилик аҳолимизга ҳам афсонадай туюларди.

И.А.Каримов. «Янгича фикрлаш ва ишлаш-давр талаби». 5-жилд, Т., Узбекистон, 1997, 74-78-бетлар.

«УзDAEWOO авто» кушма корхонасида 1996-йилда 25,3 мингта 1998-йилда 54,4 мингта, 1999-йилда 58,4 мингта, «Дамас», «Тико», «Нексия» русмли автомобиллар ишлаб чиқарди. Шундай қилиб Узбекистон дунёда автомобил ишлаб чиқарувчи 28 мамлакатдан бирига айланди.

Замонавий менежментнинг йирик намоёндаларидан бири Питер Друкер автомобилсозликни «саноатларнинг саноати» деб узоқ 1946 йили таърифлаган эди. Ҳозирги кунда автомобилсозлик ишлаб чиқариш миқдори бўйича дунёда энг катта саноат тармоғидир.

Ривожланган давлатларда ишлаётган ҳар 7 одамдан 1 таси автомобилсозликка бевосита - автомобиль ишлаб чиқарадиган заводларда ёки билвосита шаклда - бутловчи қисмлар, ҳам ашё ва материаллар

етказувчи саноат корхоналарда, савдо, техник хизмат кўрсатиш ва автосервис тармоқларида жалб қилинган.

Автомобилсозлик саноати барча ривожланган давлатлар иқтисодиётининг етакчи тармоқларидан бири бўлиб, бошқа кўп саноат тармоқларини ривожланишига катта ижобий таъсир кўрсатади - яъни материаллар, бутловчи қисмлар ва жиҳозлар етказиб берувчи корхоналар сонини кўпайтиради ва уларнинг технологик сифатини оширади, шунингдек автосервис ва таъмирлаш тизимини яхшилайтиди. Автомобилсозлик саноати учун мультипликация коэффиценти ўртача 7 ва ундан ортиқни ташкил қилади – яъни автомобилсозлик заводидаги ҳар бир иш ўрни таъминловчи корхоналарда 7 ва ундан ортиқроқ иш ўрнини пайдо бўлишига сабаб бўлмоқда.

Автомобиль ишлаб чиқаришда бутловчи қисмлар ва материаллар тайёр маҳсулотнинг умумий таннарини 65-70 % гача бўлган қисминини ташкил этади ёки 1000 та ўрта енгил автомобиль ишлаб чиқариш учун 620 т пўлат, 70 тонна чўян, 50 т алюминий, 25 т мис қотишмалари, 80 т пластмасса, 72 т ҳар хил турдаги резинотехника маҳсулотлари, 28 т автомобиль ойнаси ва бошқа маҳсулотлар зарур бўлади.

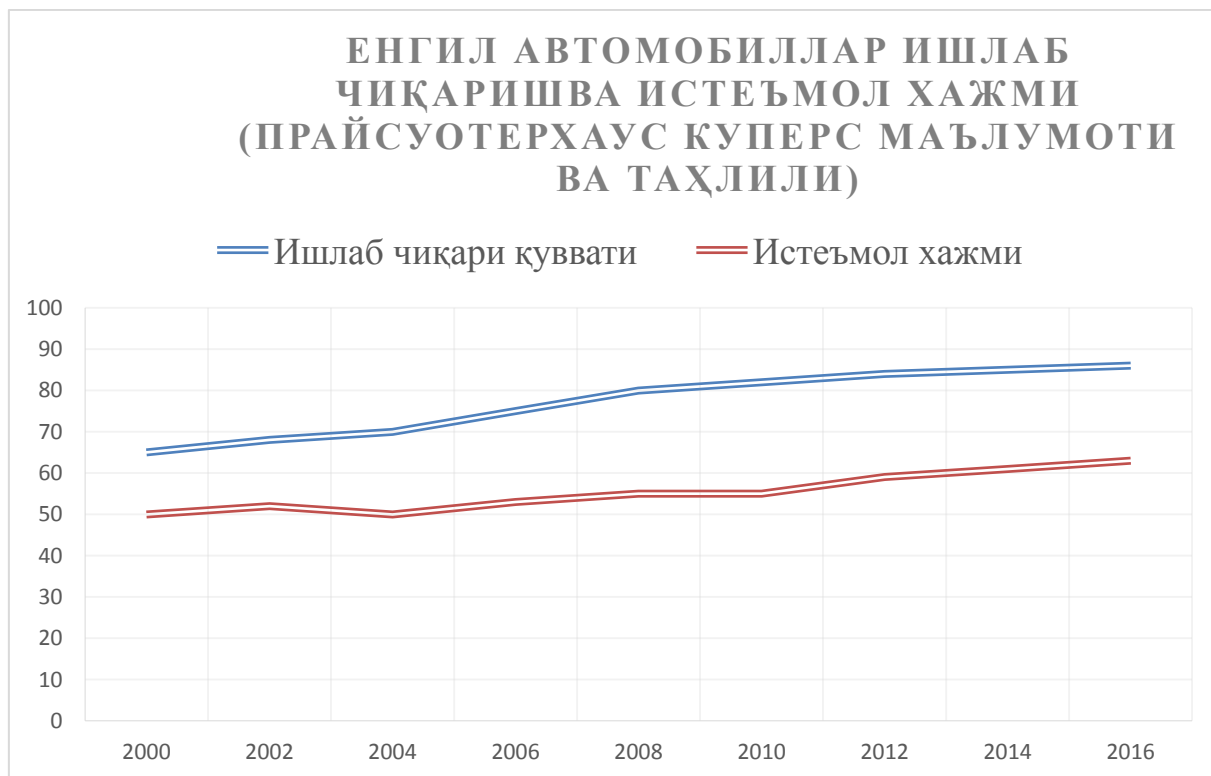
Автомобилсозлик саноатидаги сарф-харажатларни, кутилаётган фойда миқдорини, қолаверса унинг мамлакат иқтисодиётига бўлган таъсирини ҳеч қайси бошқа саноат соҳасига таққослаб бўлмайди, чунки халқаро тажрибадан маълумки, автомобиль ишлаб чиқариш ҳар бир ривожланган давлат иқтисодиётида энг етакчи ва ривожлантирувчи соҳа ҳисобланади.

Ўтган ярим асрдан кўпроқ вақтда дунёда жуда кўп ўзгаришлар бўлиб ўтди, лекин автомобилсозликнинг аҳамияти ва роли фақат ўсиб бормоқда.

Ҳар бир ривожланган давлатнинг ҳукумати автомобилсозликка миллий иқтисодиётни ва халқаро савдо ривожлантириш ва шу билан бирга

чет элдан тўғри сармоя келтиришни оширадиган асосий воситалардан деб ҳисоблайди.

Хозирги кунларда автомобилсозлик ишлаб чиқариш масштаблари бўйича дунёда энг катта саноат тармоғидир.



1 - чизма. Енгил автомобиллар ишлаб чиқариш ва истеъмол ҳажми (ПрайсуотерхаусКуперс маълумоти ва таҳлили).

Бунга сабаб ушбу тармоқда бўлган жуда кучли Рақобат курашдир – ишлаб чиқариш қувватлар ҳажми эҳтиёж ҳажмидан 35-40% кўпроқ (1.1 – чизма). Масалан, 2010 йил натижалари бўйича дунё бўйича йиллик автомобиллар ишлаб чиқариш қуввати 80 млн. га тенг эди, ишлаб чиқарилган ва сотилган автомобиллар сони эса 52-53 млн. дан ортиқ эмас эди.

Шу сабабли ривожланган давлатлар автомобиллар бозори шароитида ўртача 3,5-4 йилда автомобиллар моделини такомиллаштириб турилади, бу эса янги русумли автомобиллар яратиш ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни замонавийлаштириб ва такомиллаштириб ўзгартиришни талаб этмокда, бу эса ўз навбатида катта сарф-харажатларга олиб келмокда.

Масалан, АҚШ автомобил компаниялари янги модел яратиш (ёки ишлаб чиқарилаётган автомобилни чуқур янгилаш учун 2-3 йил вақт ва 1-2 млрд доллар харажат қилиш керак, Япония компаниялари ушбу иш учун 1,5-2,5 йил ва 1-1,6 млрд. долларгача ишлатади, маҳсулотни чуқур янгилаш учун эса 600 млн. АҚШ долларигача харажат қилади.

XX асрда автомобилсозлик етакчи саноат тармоғи сифатида илғор технологик ва бошқарув инновацияларнинг йирик манбаи бўлди, яъни истеъмолчиларга керак бўлган маҳсулотни энг яхши йўл билан ишлаб чиқаришни барпо этиш ва шу тариқада иқтисодий ҳақиқий етакчи тармоғига айланди.

1.2.Автомобилсозликда замонавий ривожланиш тенденциялари

Жаҳон иқтисодиётидаги бўлиб ўтаётган ўзгаришлар сабабли барча автомобилсозлик корхоналар бир қатор муаммолар билан дуч келмоқда.

1. Иқтисодиётда глобаллаштириш кучайиб бормоқда ва жаҳон бозорида фақатюқори сифатли ва истеъмолчи учун яратилган юқори хусусиятли автомобиллар муваффақиятли бўлиши мумкин.
2. Рақобат кураш таннархни пасайтириб сотув нархларни оптималлаштиришни талаб этмоқда.
3. Маҳсулотни доимий равишда такомиллаштириб бориш керак.
4. Ўсиб бораётган экологик талаблар ишлаб чиқариш харажатларини ошишига олиб келмоқда.
5. Мехнат мазмуни мураккаблашиши ва сифатига бўлган талаблар ошиши муносабати билан корхоналарда мехнат ҳақи қимматлашиши (ривожланган давлатларда ушбу соҳада энг юқори мехнат ҳақи ўрнатилган) ва унинг миқдори ўсиб бормоқда.
6. Анъанавий ишлаб чиқариш соҳаларида фойда миқдори пасайиб бормоқда.

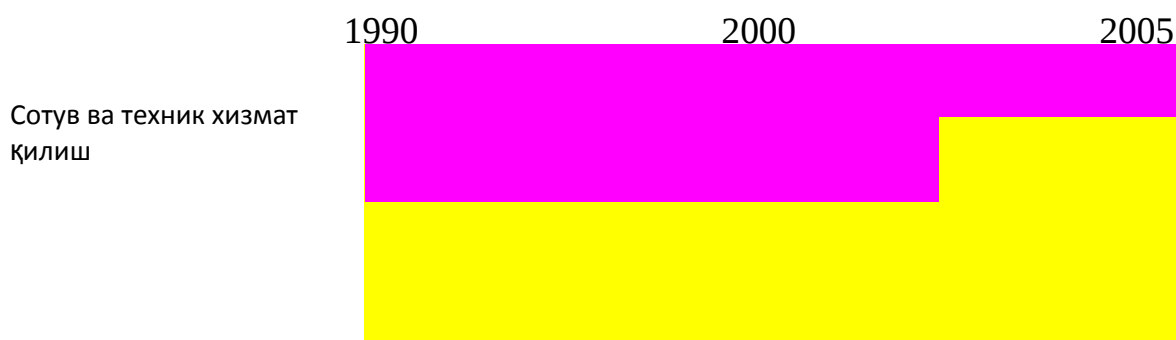
Бу эса автомобилсозлик саноатида самарадорлик оширишни талаб этади. Бунинг сабаби бир нечта:

- Автомобилсозлик иқтисодий нуқтаи назардан энг катта ишлаб чиқариш саноат тармоқларидан биридир (бу хакида пастда кенгрок маълумот келтирилган),
- Ишлатиладиган моддий, молиявий, техник, инсон ва бошқа ресурслар ҳажми беқиёс кўпдир, уларга қўйиладиган талаблар эса жуда баланддир,
- Оммавий ишлаб чиқариш билан ажраб туради, шу билан бирга истеъмочига яқин бўлиш мақсадида кўп турли маҳсулот ишлаб чиқарилади
- Ишлаб чиқариладиган маҳсулотга сифати жиҳатидан кучли талаблар қўйилади – қонун, экологик талаблар кучайиб бормоқда.
- Рақобат кучайган соҳадир ва хоказо.

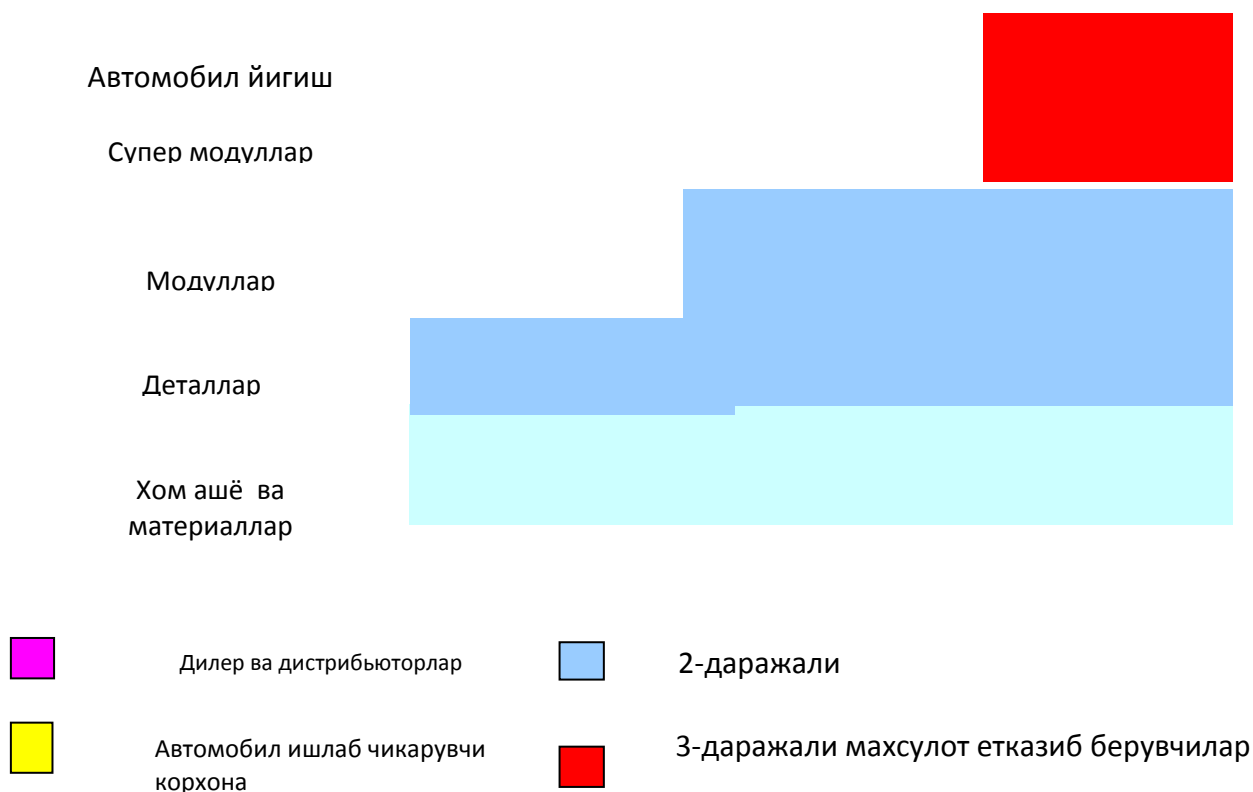
Шу билан бирга дунё автомобилсозлигида қуйидаги ўзгаришлар куч олмоқда:

- дунё автомобилсозлигида техник тараққиёт йил сайин жадаллашмоқда;
- автомобилсозликдаги рақобат кучайиб тубдан сифатни ошишини ва сарф-харажатларни камайишини талаб этмоқда;
- кутилмаган, тез ва доимий ўзгаришлар билан қадамма-қадам юриш;
- истеъмолчиларнинг бугунги ва айниқса келажакда пайдо бўлмайдиган талабларини қондиришга эришиш ҳар бир компания узоқни кўзловчи стратегик режалар яратиш ва бутун ишлаб чиқариш тизимини тайёр маҳсулотга қаратиш.

Демак, бир томондан рақобат кучайиши, иккинчи томондан, ишлаб чиқариш харажатларини ошиб бориши автомобил корхоналар бошқаруви олдида бир қатор янги муаммолари қўймоқда ва биринчиси – бу корхона самарадорлигини оширишдир.



Маркетинг ва савдо
маркаси назорати



1.2-и чизма. «Автомобил ишлаб чиқарувчи ва унга маҳсулот (хом ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар) етказиб берувчи» муносабатлар тизимидаги роллар ўзгариши. (ПрайсуотерхаусКуперс таҳлили)

Юқорида айтилгандек, автомобилсозлик бу оммавий ишлаб чиқариш ва автомобил қийматини 75% гачаси бутловчи қисм, хом ашё ва материаллар етказиб берувчилар томонидан яратилади. Соҳадаги ўзгаришларни назорат қилиб бораётган «ПрайсуотерхаусКуперс» аудит-консультатив ва тадқиқот компанияси таҳлили натижасига қараганда яқин келажакда автомобил ишлаб чиқарувчилар ва уларнинг товар етказиб берувчилар муносабатлари табиий ҳолатда ўзгариб бормоқда (1.2-чизма).

Таҳлил натижаларига кўра, автомобил заводлари келажакда ишлаб чиқаришда супермодуллардан (йирик, тайёр автомобил узеллари ва агрегатлари, йириклашган йиғув бирликлари) маҳсулот йиғиш, ва асосий

фаолият сифатида маркетинг ва савдо маркасини назорат қилиш, ҳамда сотув ва техник хизмат кўрсатиш соҳаларида роли ошиб бормоқда.

Яъни, маҳсулот яратиш ва сотишда унинг савдо маркаси аҳамияти ошиб бормоқда, бу эса сифат кўрсаткичларининг роли ошиб боришидан далолатдир.

Супермодуллар тайёрлайдиган 1-чи даражали бутловчи қисмлар етказиб берувчилар пайдо бўлади ва уларнинг аҳамияти ошиб боради.

Бу ўзгаришлар бир қатор муаммолар олиб келади, биринчи навбатда сифатни таъминлаш ва бошқарув ҳисобини олиб бориш муаммолари.

Агар сифатни таъминлашдаги урғу кўпроқ пастга - маҳсулот етказиб берувчи корхоналарга ўтиб кетаётган бўлса, ва бу билан автомобил корхоналарида сифат тизимида керакли ўзгаришлар талаб этилади – тизимли ёндашув, сифат муаммоларини олдини олиш, сифатни таъминлашда барча автомобилсозлик ва бутловчи қисмлар етказиб берувчи корхоналар ҳамкорлиги кучайтирилади.

Бу тараққиёт йўналишида АҚШнинг автомобил ишлаб чиқарувчи Катта учлик – Дженерал Моторс, Форд, Крайслер 1980 йилларда ўз бутловчи қисмлар етказиб берувчилар шахобчасинини маҳсулот сифатини таъминлашда бир қатор хатти-харакатлар бошлаган эди. Масалан, улар томонидан махсус тармоқ стандарти QS-9000 автомобилсозликда бутловчи қисмлар етказиб берувчи корхоналар сифат тизимига маълум талаблар қўйиб уларни қондирилишини талаб этган.

Автомобиль корхоналари доимий равишда ўз бозорларини мониторинг қилиб бориш ва савдо тизимларини такомиллаштиришни олиб боришга мажбурдир. Корхоналар ўз маҳсулотини техник-иқтисодий кўрсаткичлари бўйича, сервис хизмати ривожланишини назоратини олиб бориш учун махсус ахборот тизимлар яратмоқда.

Корхоналар самарадорликка эришиш мақсадида ўз фаолиятини қайта кўриб чиқиши кузатилмоқда ва замонавий ишлаб чиқариш

унсурларига ўтишмоқда, ишлаб чиқаришни реинжиниринг асосида такомиллаштириш, TQM – умумий сифат бошқарув ва TSM- умумий нархларни бошқариш каби усулларни киритиш мўлжалланган.

Бошқарувни такомиллаштиришда ИСО 9000 ва 14000 Халқаро стандартлари талаблари асосида бошқарув тизимларини жорий этиш, ва нафақатки маҳсулот ва жараёнлар сифати, балки сифат муаммоларини олдиндан башоратлаш, таҳлил этиш ва олдини олиш жараёнлари (FMEA ва QFD) жорий этиш.

Яна асосий тенденциялардан бири – бу жаҳон автомобилсозлигини йириклаштирилиши. Янги маҳсулот яратиш қийматлиги, маҳсулотни миқдорини кўпайтириш орқали иқтисодий самарага эришиш ва глобал бозорда муваффақиятга эришиш учун автомобил компаниялар бирлашмоқдалар ва йириклашмоқда. Бунга ёрқин мисол, Даймлер-Крайслер, ПСА (Пежо-Ситроен), Рено-Ниссан автомобилсозлик корхоналар гуруҳларининг пайдо бўлиши.

Самарадорлик деганда, қилинган харажатлар ва олинган натижалар ўртасидаги ўзаро алоқалар тушунилади. Олинган натижалар миқдори эса - самарадорлик, таннарх ва харажатлар миқдори, жорий этилган инновациялар, янги лойиҳалар ва бошқалар, бозор тизимига, корхонанинг бозордаги сиёсати ва ресурслар борлигига боғлиқдир.

Корхонани бозорда олиб бораётган сиёсати, корхонанинг имкониятларидан келиб чиққан ҳолда шаккланади, ва бу жараёнга 2 хил ёндашув бўлиши мумкин – бозор нуқта назаридан ва мавжуд ресурслар томонидан.

Юқорида айтилгандек, автомобилсозликда кучли ва кескин рақобат бор соҳадир, шу учун самарадорлик бир неча нарсаларга боғлиқдир – харажатлар тизимига, ва унга боғлиқ таннархга, бутловчи қисм етказиб борувчилар сонига ва бошқаларга.

Инновацион фаолият олдиндан олиб борилган. 2000-2015 йилларда моддий ресурслар бошқаруви автоматлаштирилган :

- маҳсулотни конструкция таркибидаги қисмларнинг сони назорати,
- маҳсулотнинг конструкциясига ўзгаришлар киргизиш (ўртача автомобил конструкциясига бир йилда 200 дан ортиқ ўзгаритириш киргизилади – маҳсулотни такомиллаштириш ва ишлаб чиқариш таннархини камайтириш мақсадида) ва ушбу ўзгаришлар моддий захиралар ва оқимларига таъсирини олдиндан билиш,

- бутловчи қисмларга буюртма бериш,
- корхонани моддий ресурсларга талаби ўзгариши ва бошқалар.

Аммо, бу соҳада ҳозиргача ҳам сакланиб келаётган муаммолардан:

- автоматлаштириш тизимли равишда бўлмаган, корхонани фаолиятини бошқа соҳалари билан алоқаси бўш ёки йўқ,
- информацион технологияларнинг тез ўзгариши уш бу тизимни такомиллаштирилишини талаб этади.

Ишлаб чиқариш қувватларини бошқаришда фақат техник кўрсаткичларни бошқариш тўғрисида гап бўлиши мумкин, ҳозиргача ҳам ишлаб чиқаришни режалари автоматлаштирилмаган ҳолда қилинади.

Операцион бошқарув етарли даражада автоматлаштирилган, жараёнларни автоматлаштириш юқори даражада, маълумотлар тез ва ишончли равишда янгиланиб туради.

Таннархни бошқаришда фақат режаланган таннархни ҳисоби автоматлаштиришга қодир – бутловчи қисмлар, ҳом ашё ва ишлатиладиган материаллар харажати муҳандислик хужжатлар асосида, қолган харажатлар нормалар асосида қабул қилинади.

Аммо, амалий таннархни ҳисоблаш автомобилсозликда жуда қийин ва ҳозиргача автоматлаштирилмаган жараёндир, шу билан бирга бу учун етарли асос бўлса ҳам. Корхонанинг барча харажатларини назорат тизими бор, моддий ресурслар оқимини назорат қилса бўлади, аммо маҳсулотни ўта мураккаблиги – автомобиль тахминан 22-25 минг қисмлардан иборат, уларни сони автомобиль опциясига қараб катта микдорда ўзгариб туради.

Бундан ташкари ишлатиладиган бутловчи қисмлар уч хилда бўлиши мумкин –

1. ўзининг маҳсулоти (кузов панеллари),

2. КД қисмлари ва

3. локализация қисмлари,

ва албатта қайси қисмларни олиб келиш қайси шароитда ва нархда кўп жихатдан таннархни ўзгартиради.

Таннархни назорат этиш – мураккаб ва катта меҳнатни талаб этадиган жараёндир. Корхонани бюджетини назорат қилиш ҳам автомобилсозликда маълум қийинчиликлар билан боғлиқдир – автоматлаштириш даражаси хали паст. Яна бир соҳада – истеъмолчилар билан муносабатларни олиб боришда Интернет, электрон почта ва бошқа информацион технологиялардан фойдаланиш юқори даражада бўлса ҳам автоматлаштириш даражаси паст.

Замонавий автомобилсозликга оид хусусиятлар ва муаммоларнинг аксарияти Ўзбекистон автомобилсозлигида ҳам уз аксини топган.

1.3. Ўзбекистон автомобилсозлигини ривожланиш босқичлари ва жорий ҳолатини таҳлили

Ўзбекистонда ҳам автомобилсозликка катта аҳамият берилаяпти, 1992 йили асос солинган Ўзбекистон автомобилсозлиги шу кунгача катта йўл босиб ўтди – бир қатор замонавий корхоналар барпо этилди ва маҳаллий корхоналар технологик қайта қурулганиб янги замонавий ва юқори талабларга жавоб берадиган маҳсулот беришни бошлади. Шу билан бирга тармоқ корхоналари инновацион ривожланиш манбаи сифатида ҳам ватанимиз иқтисодиётига ижобий таъсир ўтказмокда

“General Motors Uzbekistan” Жанубий Корея - Ўзбекистон қўшма корхонаси, ва шу билан бирга Ўзбекистон автомобилсозлиги тарихи Президент И.А.Каримовнинг Жанубий Кореяга 1992 йилги ташрифидан бошланди десак хато бўлмайди. Ўшанда Жанубий Кореянинг Чангвон

шаҳридаги «ДЭУ Паблик Моторс» автомобил заводи фаолияти билан танишгач, Ўзбекистонда миллий автомобилсоздик тармоғини яратиш ҳақида биринчи шартнома тузилган эди.

1993 йилининг март ойидан бошлаб Асака прицеплар заводи ишлаб чиқариш базасида енгил автомобиллар чиқарадиган қўшма корхона ўз фаолиятини бошлаган эди.

Ушбу йиллар ичида корхона ва шу билан бирга бутун Ўзбекистон автомобилсозлиги катта йўл босиб ўтди. Агар йириклаштириб қарайдиган бўлсак, корхонанинг тарихини 3 та асосий босқичларга ажратсак бўлади.

Биринчи босқич, тахминан 1993 й ~ 1995 йиллар. Бу босқич корхона шаклланиши, кенг миқдорда қурилиш ишлари олиб борилиши, ишлаб чиқариш технологияларини олиб келиш ва ўзлаштириш билан боғлиқдир.

Иккинчи босқич, 1996 ~ 1999 йиллар, корхонада Ўрта Осиёда биринчи бўлиб замонавий автомобиллар ишлаб чиқарилиши бошланган ва ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифат кўрсаткичлари стабиллаштириш билан боғлиқдир.

Учинчи босқич, 2000 ~ 2002 йиллар, корхона ўзининг янги ҳолатига ўтиш ва янги моделларни ишлаб чиқаришга қўйиш билан боғлиқдир.

Хар бир кўрсатилган босқич, корхонанинг бошқарув томонидан хал этилаётган муаммолари хилма-хиллиги билан ажраб туради.

Биринчи босқичда, корхона раҳбариятининг асосий вазифалари бўлиб корхонанинг ходимларини танлаш ва ўз жойларига қуйиш, уларнинг, замонавий талабларга мос даражада уқитиш, корейс мутахассислари билан ҳамкорликни ташқил этиш, корхонанинг ишлаб чиқаришга тайёрлаш эди.

ЎЗБЕКИСТОН АВТОМОБИЛСОЗЛИГИНИ РИВОЖЛАНИШ БОСКИЧЛАРИ



Ишлаб чиқариш линиялари	Ишлаб чиқариш линиялари	Ишлаб чиқариш линиялари
Ишлаб чиқариш технологиялари ва ускуналарни чет элдан «Калити билан топширилган»	- Технологияларни ривожлантиришда қисман катнашиш - CAD/CAM асосида технологик ускуналарни ишлаб чиқариш	Технологик ускуналарни ўз кучи билан яратиш
Бутловчи қисмлар	Бутловчи қисмлар	Бутловчи қисмлар
[Инфратизим йўқ] Барчаси импорт	[Асосий инфратизим] Локализацияни ривожлантириш	[Тўла инфратизим] Ўзбекисто н маҳсулоти

Бошқарув тизими	Бошқарув тизими	Бошқарув тизими
Асосан чет элдан келтирилган	Бошқарув инновацияларини жорий этиш	Юқори ривожланган бошқарув тизими

1.3-чизма. Ўзбекистон автомобилсозлиги ривожланиш боскичлари

Иккинчи босқичда, корхона раҳбарияти замонавий юқори технологик ишлаб чиқаришга хос ўта мураккаб муаммоларни ечиш билан бирга, замонавий бошқарувдаги долзарб муаммоларини ҳам ечиши билан боғлиқдир.

Келтирилган технологияларни ишлатиш, ишлаб чиқаришни таъминлаш, сифатли ва рақобатдош маҳсулотни юқори рақобатдош автомобил бозорига чиқариш, кенг савдо тармоғини яратиш каби масалаларни хал этиш тўғри келган.

Шу билан бирга, Ўзбекистонда автомобилсозликни ва маҳаллий ишлаб чиқаришни ривожлантириш, маҳсулотни таннархини пасайтириш мақсадида локализация (маҳаллий корхоналарда ёки янги махсус тузилган қўшма корхоналарда автомобил ишлаб чиқариш учун бутловчи қисмларни ишлаб чиқариш) жараёни ривож топди ва замонавий саноат инфратизими яратилди.

Импорт қилинган технология ва жиҳозлар, заводнинг ишга туширишда ва биринчи маҳсулотнинг сифатини таъминлашда чет эллик мутахассислар катта хажмда ёрдам ишлари кўрсатгани бу ривожланиш босқичига хосдир.

“General Motors Uzbekistan” ҚҚ ўзининг ривожланиш янги босқичида 2010 йилдан янги моделларни ишлаб чиқаришга киритиш, нафақатки чет эллик мутахассислар ёрдамида, балки ўзинг ходимлари кучи

билан янги лойиха устида ишлаш ва технологик жихозларни бир кисмини ўз кучи билан лойихалаштириш, ишлаб чиқаришни тайёрлаш ишларида чет эллик ҳамкорлар билан тенгма тенг равишда ишлаб корхонада ўзига хос юқори технологик база яратиш билан ажраб туради. Шу вақтда MATIZ ва NEXIA-DOHC каби янги моделлар ишлаб чиқарилиши бошланди ва “General Motors Uzbekistan” қўшма корхонасида инновациялар тизими яратилиш ва ривожланиши бошланди.

Шу билан бирга ушбу йилларда корхонамиз билан ҳамкорлик қилган ДЭУ гуруҳининг инкирозга учрашиши ва шу билан боғлиқ бўлган мураккаб муаммоларни, МДХ давлатларида кенг савдо тармоғини яратиш ва ривожлантириш муаммоларини ечиш тўғри келди.

Ўтган йилларда “General Motors Uzbekistan” қўшма корхонаси, ҳар бир бозор иқтисодиётида ишлаётган корхона каби атрофдаги ўзгаришларга мосланиш тариқасида ўз таркибий тузилишини бир неча бор марта ўзгартирди ва ўз фаолиятида янги ва янги вазифаларни бажарди.

Шуни айтиб ўтиш керакки, 1993 йилда Жанубий Кореядаги автозавод бошқаруви мисолида тузилган корхона бошқаруви таркибий тузилиши бир неча марта ўзгартирилган – маҳаллий шароитларга мослашган ва такомиллаштирилган.

Масалан, олдин Режалаштириш ва Ходимлар бўлимилари вазифасига киритилган меҳнатни ва меҳнат ҳақини ташқил этиш масалалари ечилиш муаммоси натижада 2002 йили янги ташқил этилган Меҳнатни ташқил этиш ва меҳнат ҳақи бўлимига юксатилган.

Корхона маҳсулоти сифатли ва арзон бўлишини таъминлаш бир қатор муаммоларни ечишни талаб этди. «УзДЭУавто» ХЖ МДХ автомобилсозлиги корхоналари ичида биринчи бўлиб ISO 9000 Халқаро стандартлари талабларига мос равишда ўз сифат тизимини бошқарувини сертификатлади.

1999 йили ISO 9000:1994 йил версияси бўйича ва 2003 йили ISO 9000:2000 версияси бўйича ўз сифат тизими замонавий талабларига

мослигини исботлаган корхона замонавий сифатни бошқариш тизимига эгаллигини курсатди. Бу эса корхонада замонавий ишлаб чиқариш маданияти мавжудлиги, корхона бошқаруви ўз корхонаси ва унинг маҳсулотини Рақобатдошлигини таъминлашда катта фаолият олиб бораятган, доимий такомиллаштиришга қаратилган фаолият борлигини исботидир.

Яна бир катта муаммо - бу МДХ давлатларида кенг савдо тармоғини яратиш ва ривожлантириш муаммолари эди. Ўзбек автомобил маҳсулот Россия ва бошқа МДХ давлатлари бозорларида ўз Рақобатдошлигини тўла исботлади ва Нексия русумли автомобил бир неча йилдан бери Россияда энг яхши сотиладиган импорт автомобили бўлиб келмоқда.

Нексия автомобиллари экспорти 11900 дан (2002 йил) то 18000 (2005 йил), яъни 151,2% га, Матиз автомобиллари 4000 дан (2002 йил) то 16000 (2005 йил), ёки 400% га, автобусларни 200 дан (2002 йил) то 304 (2005 йил), яъни 152% га ошириш режалари корхонани динамик ривожланишининг кўрсаткичларидир.

Жами ассоциация корхоналари экспорт миқдори 2005 йилда 174498 минг АҚШ долларига етиш керак, бу эса умумийлаштирилган ҳолда тармоқ экспорт миқдори 2002 йилга нисбатан 610,6% ни ташқил этади дегани.

Албатта, бундай катта миқёсли режаларни ҳаётга тадбик этиш катта куч ва харажатлар талаб этади. Ундан ташқари, бундай экспорт дастурни ривожлантириш давлатимиз томондан қўллаб-қувватланишига муҳтож, негаки баъзи чора-тадбирларни фақат давлатимиз ҳукумати ёрдамида ижро этиш мумкин (6-илова).

Экспорт потенциалини ривожлантириш учун «Узавтосаноат» уюшмаси:

экспортни рағбатлантириш мақсадида тўловларни 180 кунга маҳсулот жўнатилган сўнг ижро этиш,

Россия Федерацияси худудида марказий савдо-молия компаниясини барпо этиш, Россия Федерацияси худудида техник хизмат кўрсатиш корхоналар шахобчасини барпо этишга мухтождир.

Алохида, Россия ва бошқа МДХ давлатлари худудида техник хизмат кўрсатиш корхоналар шахобчасини барпо мухимдир (7-илова).

Келтирилган Россиянинг 5 худудий марказларида (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань) сўнги истеъмолчига бевосита, тўғридан-тўғри автомобил сотиш ва уларга техник хизмат кўрсатиш объектлари барпо этилиши, лойихани нисбатан қийматлилигига карамасдан (жами 10,2 млн АҚШ доллари) ўзбек автомобил маҳсулотини обрўсини кўтарашга, истеъмолига қулайликлар яратиш ва шу орқали савдо ҳажмини оширишга олиб келишда жуда зарур қадамдир. Режалаштирилган харажатларсиз, тармоқ маҳсулотларини экспорти узоқ муддатли ва доимий равишда мувофақиятли бўлиши даргумондир.

Бу чора-тадбирлар узоқ муддатли истиқболга мўлжалланган бўлиб, тармоқ раҳбарияти аниқ ва ишончли стратегик режаларга эғалигини ва ушбу қадамлар стратегик ривожланишни таъминлаш деб тушуниш керак. Бунинг асосида қуйидаги фикр бор.

Бозор иқтисодиётида корхона ёки тармоқ Рақобатдош бўлиши учун биринчи ўринда яхши, замонавий талаблар жавоб берадиган маҳсулотни ишлатиб чиқаришгина эмас, балки уни истеъмолчига етказиб беришни, ўз истеъмолчисини аниқлаб, унинг конкрет талабларига қаратилиб савдода ушалиб қолмайдиган маҳсулот ишлаб чиқишдир.

Баъзи тадқиқотчилар фикрича, машҳур «Тойота» автомобили компаниясининг ҳам мувофақиятлари кўпроқ компанияда яратилган ва унга лойиқ машҳурлик келтирган ишлаб чиқариш усуллари эмас, балки биринчи навбатда унинг автомобиллари ўртача савдода ва оғирхоналарида 8-13 кундан ортиқ турмаслиги ва бу учун бутун дунё бўйича техник хизмат кўрсатишни ташқил этганидир.

Ўзбекистонда яратилган автомобилларни Рақобатдошлик хусусиятларидан бир – бу уларнинг бошқа давлатларда ишлаб чиқарилган автомобилларга нисбатан арзонлиги. Бунинг сабаблари мутахассислар томонидан кенг ёритилган, лекин Рақобат кучайиши шароитида (МДХ давлатлар ҳудудига дунёда етакчи автомобил компаниялари кириб келмоқда ва якин истикболда биз Форд, Дженерал моторс, Тойота, Фольксваген, Даймлер-Крайслер гуруҳларига тегишли компаниялар маҳсулоти билан Рақобат курашда бўламыз.

Маҳсулот Рақобатдошлигида эса юқорида кўрсатганимиздек автомобилнинг сотув нархи биринчи ўринда туради, ва автомобил ишлаб чиқаришда маҳсулот таннархини пасайтириш (ва маҳсулот сотиш нархини пасайтириш имкони) бу корхонани иқтисодий самарадорлигини ошириш билан бир қаторда маҳсулот ва корхонанинг Рақобатдошлигини ҳамда сотиш ҳажмини оширишдир.

Бу йўналишда эса бизнинг шароитда бутловчи қисмларни, хом ашё ва материалларни маҳаллийлаштириш биринчи навбатдадир.

Хозирги вақтдаги бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш даражаси куйидаги келтирилган жадвалда берилган.

«ЎзДЭУавто» қўшма корхонаси бўйича бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш даражаси (2003 йил 1 апрел куни ҳолати).

(% ҳисобида)

1-жадвал

Автомобил русуми	2010	2012	2014
NEXIA	56	58	88
SPARK	51	56	59
DAMAS	61	63	64
MATIZ	53	58	66

«Ўзавтосаноат» тизимида бутловчи қисмларнинг маҳаллийлаштириш учун катта ҳаракатлар қилинмоқда ва катта

харажатлар бўлмокда. Бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш учун махсус барпо этилган қўшма корхоналар ва уларнинг қиймати қуйидаги жадвалда келтирилган.

Бунга қўшимча тарикасида махсус автомобилсозликни экспорт потенциалини ошириш ва автомобилларни таннархини пасайтиришга қаратилган автомобилларни бутловчи қисмларини ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириш лойиҳалари Давлат дастури барпо этилган.

Жуда катта микёсли ва катта харажатлар талаб этувчи дастур лойиҳалари жорий этилиб ҳаётга тадбиқ этилса, 29 йўналиш бўйича автомобил бутловчи қисмлар ишлаб чиқариш имкони пайдо бўлади – бу эса нафақатарзон автомобил қисмлари ва демак автомобилларнинг таннархи ва сотув нархларини пасайиши, сотув ҳажми ўсиб бориши ва ўзбек автомобилсозлик маҳсулотининг рақобатдошлиги ошиши, балки давлатимизда янги 29 саноат ишлаб чиқариш корхонаси пайдо бўлишидир, янги технологиялар жорий этилиши, саноатимизнинг имконлари кўпайишидир.

Бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш учун барпо этилган қўшма корхоналар

2-и жадвал.

Номи	Ишлаб чиқариш бошланди	Маҳсулот тури	Капитал (1000 \$)
УзКорам	1997. 06	Бампер ва инструментал панеллар	5 000
УзТонгХонг	1997.1 0	Ўриндиклар	6 420
УзДонгЯнг	1997.1 1	Салон ички қисмлари	2500

УзСемЮнг	1998.0 4	Бензобак ва бошка қисмлар	4800
УзДонгВон	1998.0 5	Глушителлар	2700
Евроазия ТАПО диск	1999.0 5	Дисклар	
УзКодже	2002.0 9	Проводка	777
Автоойна	2003.0 9	Ойна	4111
УзЭксайд	2004.0 6	Аккумулятор	3901

Юқорида айтиб ўтилгандек, замонавий, оммавий ва юқори технологик ишлаб чиқаришда (автомобиллар ишлаб чиқариш хусусиятлари) ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги, маҳсулот сифати катта миқдорда сўнгги маҳсулот (конечный продукт) ишлаб чиқарувчи корхонанинг бутловчи қисмлар, хом ашё ва материаллар етказиб берувчи корхоналар технологик ривожланиш даражаси, ишлаб чиқариш маданияти, иш самарадорлиги ҳамда корхона, ишлаб чиқариш жараёнлари ва маҳсулот сифатига кўп жihatдан боғлиқдир.

Келтирилган маълумотлар изохлашича, жами 39 асосий товар етказиб берувчидан 27 таси – маҳаллий корхоналардир, Фаргона водийсида – 22 таси (81,5%), шулар ичидан 18 таси яъни – 66,6% корхонага бевосита якин жойлашган (Асака ва Андижон) бўлиб қўшимча қулайликларга эга, ва Тошкентда – 5 (18,5%).

Фаргона водийси, Тошкент шаҳри ва вилоятида саноат ривожланиш даражасини инобатга олинган ҳолда, автомобилсозликда бутловчи қисмлар маҳаллийлаштириш учун ушбу ҳудудлар, ҳамда Ўзбекистоннинг бошқа

худудлари саноат корхоналари катнашишини жадаллаштириш керак десак бўлади.

Асосий бутловчи қисмлар, хом ашё ва материаллар етказиб берувчилар.

3- жадвал.

Товар етказиб берувчилар			ISO 9001	ISO 9001 : 2000	ISO 9002	QS 9000
Класси	Жойланиши	Сони				
Маҳаллий	Асака	4				
	Андижон	14	1			
	Кўкон	2				
	Фаргона	1				
	Тошкент	5				
	Наманган	1				
	Жами	27	1			
Импорт	Корея	1	1	1		
	Россия	5		3		1
	КирҲизстон	2		1		
	Европа Иттифоқи	2	2			
	Ҳиндистон	2			2	
	Жами	12	3	5	2	1

Автомобилсозлигимизнинг жорий ҳолатига тўла тавсиф берар эканмиз қуйидагиларни айтиб ўтиш лозим.

Автомобил ишлаб чиқаришда таннархни меъёрига асосан бутловчи қисмлар нархи таъсир этади. Корхона таннархни пасайтириш мақсадида бутловчи қисмлар етказиб берувчилар доирасини кенгайтириши бўйича

тадқиқот ўтказганда Кореядан келтириладиган бутловчи қисмлар нархи бошқа ларнинг нархларидан ўртача 40% ортиқ экан.

Бутловчи қисмлар экспортидан олинаётган фойда туфайли, хорижий ҳамкорлар бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш, янги товар етказиб берувчиларни излашга салбий таъсир ўтказди.

Шу учун ҳам тармоқ олдида катта ташқи қарзлар, муаммоси, юқори таннарх ва бизда яратилган қўшимча қийматини паст даражасини ошириш муаммолари турибди.

Юқорида келтирилган маълумотлардан келиб чиққан ҳолда ўзбек автомобилсозлиги катта муаммолар ва масалаларни ҳал этиш олдида турибди, ва уларга етиш корхона ўз кучли имкониятларидан фойдаланишига боғлиқдир – бу ўз навбатида тармоқни кучли ва заиф (кучсиз) томонларига боғлиқдир, тармоқнинг кучли ва заиф (кучсиз) томонлари эса қуйидагича.

Кучли томонлари. МДХ ҳудудида ҳамда Марказий Осиёда (Хитой Халқ Республикасининг шимолий-Ҳарб ҳудудларини инобатга олган ҳолда) енгил автомобиллар, автобуслар ва ўрта оҭирликда юк ташиш автомобиллари энг замонавий ишлаб чиқариш қувватлари яратилган ва ишга туширилган.

Замонавий сифат талабларига жавоб берадиган маҳсулот турлари ва МДХ ҳудудида етарли даражада кенг тарқалган.

Россиянинг асосий йирик шаҳарларида кенг сотув ва техник хизмат кўрсатиш корхоналар шаҳобчаси яратилганлиги ва шу орқали яқин истиқболда йиллик савдо ҳажми 50000 та автомобилга етказиш имконияти борлиги.

Заиф томонлари. Катта сармоялар келтириб янги ишлаб чиқаришлар ташкил этишига қарамасдан Ўзбекистонда яратилаётган қўшимча қиймат миқдори тармоқ маҳсулоти тарқибида пастдир, таннархнинг 80% - бу импорт қилинадиган бутловчи қисмлар, маериаллар, хом ашё ва молиявий операциялардир.

Хозиргача ҳам асосий хорижий ҳамкорга кучли тарзда боғлиқлик сакланиб келмокда.

Ташки ва ички бозорда махсулот сотув нархлари ва ишлаб чиқариш таннархини муносабати оптималлаштирилмаган.

Тармоқ корхоналари ҳақиқий бозор ҳўжалик шароитларида ҳаракат қилиш даражаси паст, керакли инфратизим етарли даражада ривожланмаган.

7 йил ишлаб чиқариш даврида юқори халқаро талабларига мос инженер-техник ва бошқарувчи ходимлар етиштирилмаган, бу эса хорижий мутахассисларига боғлиқни яратади, лойихавий-техник документлар қимматлашишига, ўзимизнинг назоратимиз даражаси пасайишига олиб келади.

Шу билан бирга, келтирилган маълумот ва фикрларни кенг кўриб чиксак юқорида айтилгандек тармоқни потенциали ва имкониятлари катта, узоқ муддатга мўлжалланган режалар бор ва уларга етиш учун етарли ресурслар яратилмокда.

“General Motors Uzbekistan” ҚҚ бир неча йилдан бери инновацион фаолият кенг ривожланмокда ва бошқарув инновацияси тариқасида бизнинг шароитларимизда биринчи бўлиб МВО – Management by Objectives бошқарув усули жорий этилди ва ундан кенг фойдаланмокда. Ушбу бошқарув усули асосида бошқарув объекти бўлмиш корхона ходимларига келажак бир йил ичида (ёки бошқа бир муддат учун) корхона олдида қандай мақсадлар турибди, уларга етиш стратегияси ва сиёсати тушинтирилади, аниқ мақсадлар қўйилади.

2015 йил учун корхонада юқори раҳбарият томонидан қўйилаган мақсадлар ва вазифаларга қуйидагилардан иборат. “General Motors Uzbekistan” қўшма қорхонаси раҳбарияти корхонанинг ривожланиш модели қуйидаги асосий 4 йўналишда деб белгилаган.

Маҳсулот сифати – маҳсулот сифати ошиб бориши фақат истимолчиларни қониқтиришга олиб боради ва корхона ташқи ва ички бозорлардаги рақобатдошлигини ошириб боради;

Технологик потенциал – фақат корхонанинг доимий технологик потенциали ошиб бориши кучаятган рақобат шароитларида компаниянинг келажақда мустақил ривожланишига имкониятини беради;

Маҳсулот таннархи – маҳсулот таннархини доимий равишда тушириш корхонанинг савдо ва шу билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш хажмини оширишга имкон беради ва корхона фойда олишига олиб боради;

Корхона ходимларини савиясини ошириш – юқорида айтиб ўтилган хатти-ҳаракатларнинг муваффақияти корхона ходимларини савияси юқориликка, уларнинг корхона ишларига қўнгил қўйиб ҳаракатланганлига боғлиқдир. Компанияни келажаги ходимларнинг ўсиши ва ишга бўлган муносибатидадир.

Бу йўналишлардаги вазифалардан келиб чиққан ҳолда 2015 йилга қуйидаги мақсадлар қўйилган.

- Маҳсулоти таннархини камайтириш янги усулларида кенг фойдаланиш
- Маҳсулотни таннархини структурасини такомиллаштириш натижасида умумий ишлаб чиқариш ҳаражатлар миқдорини 20% га камайтириш,
- Хом-ашё ва материалларни нархини камайтириш,
- Меҳнат нархини камайтириш
- Йўқотишлар, зарарлар олдини олиш бўйича фаолиятни жорий этиш.
- Савдонинг жадаллаштириш учун “VARIANT” дастурини қўллаш (маҳсулотни сегментациясини ошириш)
- Матиз модели учун BEST вариантини яратиш

- Дамас автомобили учун FACE LIFT (ташқи кўринишини яхшилаш) ишларини олиб бориш
- Сифатни яхшилаш
- Сифат учун жавобгарлик тизимини яратиш
- GREEN CARD тизими
- Бутловчи қисмлари сифатига эътиборни ошириш
- Корхонанинг технологик потенциалини ошириш
- Компьютерлаштирилган лойихалаштиришни жорий этиш
- Янги технологияларни ўрганиш
- Мақсад сари бошқариш (MBO – Management by Objectives) усулини ривожлантириш
- Бўлим ва цехлар мақсадларига етишганини ҳар ойда назорат қилиб бориш,
- ISO 9001:2000 Халқаро стандарт сертификатини олиш
- Инновацион фаолиятни кучайтириш.

Келтирилган вазифа ва мақсадлардан кўриниб турибдики, «General Motors Uzbekistan» ҚК раҳбарияти автомобил заводи ходимлари олдида жуда муҳим вазифалар қўйган ва уларни муваффақиятли бажариш ролини ёритган.

1.4 GM O'ZBEKISTON да ИШ МУХИТИ ВА УНИНГ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

Бозоро иқтисодиёти шароитида ҳар қандай корхона ташқи муҳитнинг ўзгариши (иқтисодий, технологик, сиёсий-ҳуқуқий ва ижтимоий ўзгаришлар) оқибатида келиб чиқадиган ҳолатларда ишлаш керак.

Бундай ўзгаришлар корхона ҳаётининг турли томонларини қамраб олади ва таҳлил шуни кўрсатадики, уларни ўзгача ҳолат сифатида эмас, балки ҳўжалик юритишнинг доимий омили сифатида кўриб чиқиш лозим.

Бу ҳолатда, ўзгаришлар шароитида фаолият қилувчи корхона ривожланишни режалашганда ўз фаолиятида ўзгаришлар ташқил этишни доимий жараён сифатида қарамоғи лозим.

Замонавий шароитда ҳар қандай корхонанинг муваффақиятли фаолият олиб бориши талабларидан бири унинг ташқи муҳит ўзгариши оқибатида қилиб чиқадиган ҳолатларга тайерлигидир.

Улар қуйидагича:

- иқтисодий (масалан, «ЎзДЭУавто» учун Корея ДЭУ гуруҳининг инкирозга учраши еки МДХ мамлакатлари маҳаллий боҳорларига глобал миқёсда фаолият юритувчи компаниялар, масалан «Форд»нинг кириб қилиши шунга оиддир;
- технологик (янги технологияларини пайдо бўлиши);
- сиёсий-ҳуқуқий (хусусан, компания фаолият юритаётган мамлакат қонунларига ўзгартиришлар киритилиши. Россия томонидан «ЎзДЭУавто» автомобиллари импортига 20% миқдорида бож миқдорини мисол қилиш мумкин);
- ижтимоий (жамиётда мавжуд бўлган кадрлардаги ўзгаришлар оқибатида корхона маҳсулотларига бўлган талабнинг ўзгариши, масалан экологик ва хавфсизлик нуқтаи назаридан).

Бундай ўзгаришлар корхона ҳаётининг турли томонларини қамраб олади ва таҳлил шуни қурсатадики, уларни ўзгача ҳолат сифатида эмас, балки ҳужалик юритишнинг доимий омили сифатида қуриб чиқиш лозим.

Бундай ҳолатларда қуйидаги муҳим масалага эътибор қаратиш лозим: корхона ташқи муҳит ўзгаришларига қарши тура оладими ва белгиланган мақсадларга эришиши билан ўз фаолиятини сақлаб қола оладими?

Ғарб тадқиқодчилари илмий ишларининг кўп миқдори корхонанинг маълум ўзгаришларга тайерлиги ва уларни бошқаришни ташқил этишга («ўзгаришлар менежменти»га) бағишланган бўлиб бу мавзу маҳаллий назариётчи ва амалиётчиларда қизиқиш уйғотиши тайин.

Албатта корхона фаолиятини қайта ташқил этишга навбатдаги «енгин» ҳолати эмас, балки ривожланишнинг режалаштирилган доимий жараени сифатида қараладиган Америка компанияларидаги бошқарув тизимини такомиллаштириш тажрибаси билан танишиб чиқиш фойдалидир.

Америка компанияларида вужудга келган узгаришларни бошқариш тизими бошқарувнинг янги усулларига тадрижий ўтишни тامينлайди, аммо тажрибаларнинг курсатишича янги усулларнинг 20% игина амалда урнини тора олар экан.

Янгиликлар яратиш учун нафақатталаб етилувчи молиявий, моддий ва меҳнат ресурсларини аниқлаш, балки юзага келадиган асосий ташқилий ва психологик тусикларни-

- булимлараро тушунмовчиликлар,
- уларнинг кам муносибатга булишлари,
- раҳбариятнинг қуллаб қувватлаши сустлиги ва бошқа турли муаммоларни аниқлаш муҳим аҳмиятга эга.

Мутахассислар компания раҳбарияти ва ходимларнинг амалга ошириладиган узгаришларга булган кизикишларига этибор кўп қаратадилар.

Давлатни бошқариш соҳасида эса, ўз вақтида АҚШ Президенти Б. Клинтон бошқарув механизминини такомиллаштиришни узлуксиз жараенга айлантириш масаласини қундаланг қуйган эди. Президент Ж. Буш маъмурияти бошқарув тизимини ислох қилиш мобайнида ҳар бир муассасада фақатгина ушбу муассаса фаолиятини такомиллаштириш билан шугулланадиган, вазирнинг биринчи уринбосари даражасидаги «бош менежер» лавозими ташқил этилишини элон қилди.

XX асрда АҚШ бошқарув тизимиға жами 11та ислохот тадбир қилинган, яъни бошқарув тизими доимий равишда такомиллаштирилиб борилган.

Шундай қилиб замонавий корхонанинг мувафакияти маълум даражада ўзгаришларга тайергарлик ва уларни бошқариш қобилияти билан яни «ўзгаришлар менежменти» ни куллай билиш ва уларни амалга оширишга ишсчи ходимларни жалб қилиш билан аникланади.

Хозирда МДХ мамлакатларининг куп корхоналари узига хос муаммоларга ега:

- сотиш хажми ва ундан буладиган даромаднинг кискариши
- анъанвий бозордаги қийинчиликлар:
- ривожланишнинг аник йуналишларига эга эмаслиги
- янги технологиялар ва янги турдаги маҳсулотлар учун захираларнинг етарли эмаслиги
- молиявий қийинчиликлар
- бошқарув усуллари ва тизимларининг ривожланиши биланбоғлиқ булган қийинчиликлар

Мавжуд ҳолат сабаблари ҳаммага маълум. Лекин шундай ҳолатларда ҳам мутахассислар фикрича деярли ҳар бир корхона факатгина ички захиралари ҳисобига уз фаолияти самарадорлигининг 10-20%га кутариши мумкин ва юқорида курсатилган муаммоларнинг бир кисмини ҳам этиши мумкин.

Бунинг учун корхона ички салоҳиятини фаоллаштириш ва ривожланиш истикболарини ишлаб чиқиш талаб этилади:

- ривожланишнинг узок ва урта муддатли мақсадларини ифодалаш («нимага эришишни истаймиз?»)
- жорий ҳолатни баҳолаш («биз қаердпамиз?»)
- ҳал қилиш керак булган асосий муаммоларни аниклаш ва уларни тартибга солиш .

Ишчининг корхона муваффақиятидан манфаатдорлти ўз вазифасини бажаришда барча қобилияти ва имкониятларини аямаслиги жуда муҳимдир.

Анъанавий усуллар ёрдамида бу масалани фақатқисман ҳал этиш мумкин – ходимларнинг барча имкониятлари ва қобилиятларидан тўла фойдаланиш керак.

Хатто «УзДЭУавто» каби илғор ишлаб чиқариш кампаниясида ҳам муҳандис-техник ишчиларнинг 40%дан кам миқдори уз қобилиятларига тўла талаб бор ҳисоблайдилар.

Юқори техногияларнинг ривожланиши ва техника мураккабликлари-нинг ортиши билан ташаббускор ва уз ишига ижодий ёндашувчи ишчи ходимларга эҳтиёж ортиб бормоқда. Хозирда малакаи ижрочилар эмас балки уз компанияси келажаги ҳақида уйловчи уз корхонаси ва давлати тақдири учун масъулиятли мутахассислар ҳар доимгидан қупрок зарурлар.

Уларнинг асосий интилишлари келажакдаги умумий фаровонликнинг асоси сифатида корхонанинг ривожланишига қаратилиши лозим. Шу туфайли корпоратив кадриятлар ва тимсолларни ишлаб чиқишга қучни қаратиш воситаси сифатида компания мафкурасининг аҳамияти ортиб бормоқда.

Умуман олганда компания мафкураси корхона мақсад ва вазифалари (компания миссияси), фаолият қурсатишнинг усул ва тамойиллари ишчи ходимлар томонидан амалга оширилган ҳаракатларнинг мазмун- моҳиятини акс эттиради.

Бошқача қилиб айтганда уни узгаришлар воситаси деб аташ мумкин.

Мафкура компания ишчи- ходимларини узларида мавжуд хусусиятларини аниқлашга (алоҳида қобилиятларнинг пайдо бўлиши ҳулқ атвор шаклланиши, дунёқарашлар), корпоратив маданиятни пайдо бўлишига (фалсафа , анъаналар , узини тутиш) сиёсий психология элементларини шаклланишига (ходимларнинг қайфияти ва қарашлари) ва ишчи- ходимларни рағбатлантиришга ёрдам беради.

Шундай қилиб корхона мафкураси- узгаришнинг муҳим ва хос омили, воситаси ва шу билан бирга узгариш объекти ҳисобланади.

Корхона мафкураси чуқур узгаришлар даврида уз фаолиятини жадаллаштириш, ривожланишда янги босқичларга кутарилиш, ишчи-ходимларни сафарбарликка чорлаш ва бирлаштириш талаб қилинганда муҳим аҳамият касб этади.

Яъни, мафкура, корхонанинг асосий ички ресурси- ишчиларнинг ижодий имкониятларини сафарбар этиш, меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси томонидан уз узини англашга ва олий мақсадларга эришиш йулида курбонликларга тайёрлик хиссини оширишга ёрдам.

Замонавий корхоналарнинг муваффақияти маълум даражада ўзгаришларга тайёрлик ва уларни бошқариш қобилияти билан, яъни «стратегик менежмент»ни қўллай билиш ва уларни амалга оширишга ишчи-ходимларни жалб қилиш билан аниқланади.

Бугунги кунга келиб МДҲ мамлакатларининг кўпчилик корхоналари, сабаблари ҳаммага маълум, ўзига хос муаммоларга эга:

- сотиш хажми ва ундан бўладиган даромаднинг қисқариши;
- анъанавий бозорлардаги қийинчиликлар;
- янги технологиялар ва янги турдаги маҳсулотлар учун захираларнинг етарли эмаслиги;
- молиявий қийинчиликлар,
- бошқарув усуллари ва тизимларининг ривожланиши билан боғлиқ бўлган қийинчиликлар.

Бироқ шундай ҳолатларда ҳам, ҳар бир корхона юқорида кўрсатилган муаммоларнинг ҳал этиш ва ўз фаолияти самарадорлигини кўтариши мумкин.

Бунинг учун корхона ички салоҳиятини фаоллаштириш ва ривожлантириш режаларини ишлаб чиқиш талаб қилинади:

- ривожланишни узок ва ўрта муддатли мақсадларини ифодалаш («нимага эришишни истаймиз?»);

- жорий ҳолатни баҳолаш;
- ҳал қилиш керак бўлган асосий муаммоларни аниқлаш ва уларни тартибга солиш;
- ҳар қил ташқи муҳитни узгариш сценарийларига асосланган ҳолда зарур бўлган ўзгаришларни кайд қилиш

“GMUzbekistan” да қўлланиланаётган кадриятлар тизимини куйидагича:

1. Ташкилот ўз харидорларига юқори сифатли, харидорнинг эҳтиёжларини қондирадиган, уларни керак бўлган енгил автомобиллар таклиф қилади.

2. Мақсадларга эришиш учун ташкилот ўз олдига тиҳиз режалар кўяди ва уларга эришишга ўзини мажбур қилади.

3. Ижобий ижтимоий ҳисса. Ташкилот ходимлари тежамли, интеллектуал ва ижтимоий фаол ишлашлари керак. Биринчи навбатда, биз Ўзбекистоннинг автомобили дунё одамлари учун қулай бўлиш керак.

4. Шахсий ютуқ. Биз ҳар бир ходимдан ўз ишига иштиёқ билан ёндошишни ва бу орқали шу тармоқдагига қараганда кўпроқ ютуққа эришишга умид қиламиз. Фақат мана шу йыл билангина биз ташкилотнинг асосий мақсади - фойдани таъминлашга эришамиз.

5. Ҳамжихатлик руҳи. Командада ишлаш ташкилот муваффақияти учун муҳимдир, чунки буни бир кишининг ўзи бажара олмайди. Бизда ходимлар ва раҳбарнинг биргаликда ҳаракат қилишларини қувватлаймиз.

6. Сифат (мукаммалик). Биз ишлаб чиқараётган буюмлар тўғрисида доимо Ҳамхўрлик қиламиз.

7. Тақдирлаш. Биз ҳар бир ходимимизни қўшган ҳиссасини ва фаолиятининг юқори натижаларини тан оламиз. Биз шунингдек, тақдирлаш ҳам моддий, ҳам маънавий бўлишини ҳамда ташкилотда ишлаётганларга жозиба ва қувонч ҳиссини берувчи муҳит яратишга ҳаракат қиламиз.

8. Яхши бошқариш. Менежерларнинг ўз ходимлари билан бўлган муносабатлари биринчи даражали аҳамиятга эга. Ходимлар раҳбариятни софдиллигига ишониши учун маълум асосга эга бўлишлари керак. Раҳбарият ташкилотдаги самарали муҳитни ташкил қилишга жавобгардир.

Компания юқоридаги қадриятларини ходимлар онгига сингдириб бориш мақсадида махсус таълим бериш ва ўргатиш тизимларидан фойдаланади. «General Motors Uzbekistan» ҚҚ даги Укув марказида Янгича фикрлаш (Paradigm Shift), компанияни Миссияси (Асосий вазифаси), Стратегияси ва сиёсати ҳақида махсус ўқишлар олиб борилади ва ушбу машгулотлар корхонанинг ҳар бир тоифадаги ходимларига ўтказилади.

Ходимларни ривожлантириш, уларни корхонасига бўлган муносибатини яхшилаш, компания ишларига, ҳатто бошқариш жалб этиш катта самара беради.

Бу тарика «General Motors Uzbekistan» ҚҚ да кенг маънода инновацион фаолият бошланганлиги – рационализаторлик таклифлар ҳаракати, «сифат тўғараклари» ҳаракати, TPM - Total Productive Maintenance, яъни Менинг машинам – ҳар бир ходим узи ишлятган ускуна-жихозларга техник хизмат қилиш ва енгил таъмирлаш ишларини узи мустақил олиб бориш ва шу орқали ускуна-жихозларни ишлатиш даражасини ошириш, иларга кетадиган харажатлар ва эҳтиёт қисмлар миқдорини камайтириш қаби ҳаракатларни оммавийлаштириш корхонада «инсон омилини» активлаштириш ва корхонада ижодий изланишлар муҳитини яратдади.

«General Motors Uzbekistan» ҚҚ да шарқ бизнесига мос ходимларни доимий усиш тизими кўлланилади – ҳар йил натижаси бўйича ҳар бир ходим –ишчи, мутахассис, ёки раҳбар фаолиятини баҳолаш (аттестациялаштириш) бирданига маъмурий, информацион ва мотивацион функцияларни бажаради.

Лекин шу билан бирга, уш бу аттестация тизимини такомиллаштириш, бизнинг конкрет «General Motors Uzbekistan»

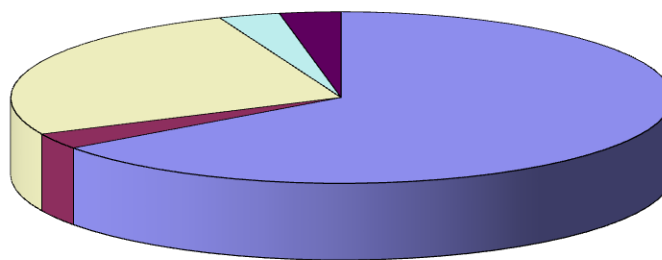
компаниясининг бугунги шароитларига мослаштириш, ишловчилар меҳнати самарадорлигини баҳолаб бориш, кадрлар заҳирасини аниқлаш, шахсий ташаббусларни ривожлантириш, раҳбарнинг айрим ваколатларини ходимларга бериш орқали уларда ижодкорлик ва юқори самарали меҳнат қилиш руҳини ошириш керакдир.

Автомобилсозлик корхоналарнинг барқарорлаши ва ривожланиши ходимларининг шахсий хусусиятлари ва умумий ишга бўлган муносабати, маъсулиятига боғлиқ бўлиб қолмоқда.

Масалан, корхонада сифатни таъминлаш тизимида оид ҳужжатларни таҳлил этилса қуйидаги нарса келиб чиқди.

Корхонада маҳсулот сифатига баҳишланган йиҳилиш натижаларига биноан тайёр автомобилда аниқланган нуқсонларининг сабаблари (умумийлаштирилган ҳолда)

Бунда инсон омили (65%) деб автомобилнинг йиғишда ишнинг сифати пастлиги сабабли пайдо бўлган нуқсонлар айтилган (шу ҳисобдан 52,6% - эътиборсизлик, ва 12% - бутловчи қисмларни шикастлантириш). Бунга қўшимча равишда икқиламчи инсон омили (3%) - ишлаб чиқариш ускуналари сабабли пайдо бўлган нуқсонлар сони, ускуналарга керакли даражада техник хизмат кўрсатилганда эди ва ишга солиш тўғри бўлса бундай нуқсонлар ҳам бўлмас эди.



4-чизма. Сифат муаммоларининг сабаблари.

Аниқланган нуқсонларнинг қолган сабаблари:

- Бутловчи қисмлар сифати – 31%,
- Олиб келиш (транспортировка) – 2%,
- Саклаш (омборхонада ва тайёр маҳсулот сақлаш майдонида) – 2%, жами холос 35 % беради, инсон омили эса –65%.

Инсон омили туфайли нуқсонлар пайдо бўлишига 3 га бўлиниш керак.

1. Ишга бўлган муносабати хар хил сабабларга кўра етарли эмас (яхши эмас).
2. Махсус билимлар ва кўникмалар етарли эмас (савияси паст).
3. Тажрибаси етарли эмас.

Демак, ходимларни ишга бўлган муносабатини ўзгартириб ва керакли махсус билим ва кўникмалар бериб, ҳамда етарли тажрибага эришсак аниқланган нуқсонлар сони 65% га камаяди экан.

Шундан кўриниб турибдики, бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришда, айниқса илғор бўлган автомобилсозликда маъсулиятсизлик ва юзаки фикрлик, онгсизликга жой бўлмаслиги керак.

Келажакда ўзбек автомобилсозлиги кенг микёсда бир катор ўзаро боғлиқ бўлган масалаларни ечиши зарур, яъни:

- ишлаб чиқариш соҳасида – бозор талабларига мос сифатли ва нархи сифатига муносиб замонавий автомобиллар яратиш, сифат кўрсаткичларини юксак ҳолда сақлаш,
- тармоқ маҳсулот муҳандислигини янги юқори даражага кўтариш, ўз маҳсулотимизнинг муҳандислик базасини ва моддий-техник асосини такомиллаштириш,
- иқтисодий соҳасида - раҳбарият мақсад қилиб қўйган сарф-харажатларни ва автомобилларни таннархини камайтиришга эришиш ва харажатларнинг мустаҳкам назорат қилиш тизимини ўрнатиш,
- савдо ва сотиш соҳасида – бозорни олдиндан кўра билиш, товар ҳаракати ва унинг бошқариш тизимини такомиллаштириш.

Бошқарувни такомиллаштириш ишларига кенгрок қарасак, замонавий талаб асосида автомобилсозликда бошқарувни ишлаб чиқариш маромини янги шароитларга мослаштириш зарур, яъни;

- кенг миқёсли ва ўзгарувчан ишлаб чиқаришга;
- ишлаб чиқаришда инсон омили аҳамиятини ўсиб боришига;
- маҳсулот сифатини яхшилашга;
- ишлаб чиқариш харажатларини қисқартиришга.

Автомобилсозлик корхонларнинг янада ривожлантириш учун янги талаблар юзага келди, яъни ишлаб чиқариш манфаатдорлигини ошириш, иқтисодий кўрсаткичларни ва режалаштириш усулларини яхшилаш, таннархни пасайтириш ва янги лойиҳалар асосида ишлаб чиқаришни ривожлантириш, бу эса инновацион ендашув ва инновацияларни жорий этишни талаб этади.

Боб буйича хулосалар.

1. Автомобильсозлик тарихи- бу замонавий ишлаб чиқариш тарихидир, куп технологик, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, бошқарувчанлик янгиликлар автомобилсозлик соҳасида яратилган.

2. Автомобильсозликда катта ишлаб чиқариш ҳажми, юқори рақобат, катта моддий ресурслар ҳаракати, юқори технологик ривожланиш соҳада инновацион фаолиятни таъказо этади.
3. Замонавий автомобильсозликда юқори сифат ва меҳнат унумдорлиги, маҳсулот тан нарҳини пасайтириш, экологик талабларга риоя қилиш ва ишлаб чиқаришни доимий равишда такомиллаштириш таъказо этилади.
4. Автомобильсозликда инсон омили алоҳида аҳамиятга эга.
5. Ўзбекистон автомобильсозлиги тарихини ўқта босқичга ажратиш мумкин, ҳозирги даврни инновацион ривожланиш босқичидир.

II БОБ. ЗАМОНАВИЙ КОРХОНАЛАРДА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ МУАММОЛАРИ

2.1. Инновацион менежмент асослари

«Инновация» атамаси инглиз тилидан олинган бўлиб, янгилик, янгиликни жорий этиш, ўзгариш маъносини беради. «Инновация» атамасининг аниқлаш бир томондан осон – бу янгиликни ўзи ва янгилик билан боғлиқ бўлган фаолиятдир, бошқа томондан олганда янгиликлар ҳаётимизда жуда катта жой олганлиги муносабати билан бу сўзни маъносини аниқлаш бир неча муаммо келиб чиқишига олиб боради.

Инглиз тадқиқотчиси П. Уайт «кашфиёт»(илмий тадқиқот ва ижодий изланишлар натижаси) ва «инновация» янгиликни жорий этишни ажрата билишга эътиборни қаратган. Кашфиёт янгилик яратишини маъносини билдирса, янгиликни жорий этиш кашфиётни ҳаёт амалиётида фойдаланишига қаратилган.

«Коллинз» бизнеснинг катта изоҳли луҳати, ушбу атамалар маъносининг ажратиб инновацияни – кашфиётни бозор даражасига олиб бориш деган фикридир. Бу соҳада кўзга кўринган олим Б.Твисс, янгиликларни жорий этиш деб, илмий ёки техник билимларни истеъмолчи эҳтиёжини қондириш мақсадида, янги технологияга ўтишини ҳисоблаган.

«Инновация» сўзини кўпчилик томонидан фан-техника тараққиёти билан боғлиқ деб ҳисоблаш табиийдир ва ўзимизнинг жамиятимизда ҳам бундай карашлар кенг тарқалган. Лекин, австриялик иқтисодчи Й.Шумпетер иқтисодий ривожланиш ва тараққиётни инновациялар билан боғлаб, инновацияни олдин бўлмаган янгилик деб ҳисоблаган.

Й.Шумпетер фикрича, инновациялар билан тадбиркорлар шуҳуллан-моқда, улар олдин бўлмаган ишлаб чиқариш омилларини янги хил комбинацияларини тузиб ишлаб чиқариш самарадорлигини янги 4-чи омилини келтиришмоқдадир.

Шу билан бирга, инновация атамасини бу маъноси ҳам ҳаётдаги инновацияларнинг кўринишидан торроқдир.

Масалан, инсон ўз ҳаётида иқтисодий алоқалар билан четланиб қолмоқда эмас. Одамлар ҳаётида етарли даражада муҳим бўлиб сиёсат, маданият, экология ва бошқалар ўз ўрнини олган.

Замонавий атамалар ва тушунчалар луғатида инновация сўзи қуйидагича изоҳланган:

«Инновация» (инглиз тилидан innovation – янгилик, янгиликни жорий этиш, латинча innovatio – янгиланиш) бу:

1. техника ва технологияларнинг алмаштириш учун иқтисодий сармоядир,
2. фан-техника тараққиёти натижасида яратилган янги техника ва технология,
3. янги ғояларни яратиш, янги назария ва моделларини барпо этиш,
4. индивидуал, қайтарилмас, ўзига хос сиёсий дастурлар.
5. тилшуносликда - янги сўз пайдо бўлиши

Демак, инновациялар инсон ҳаётининг ҳар бир доирасида бўлиши мумкин.

Энг умумий маънода, инновация – бу жамият томонидан керак деб ҳисобланган ва ўз иқтисодий мазмунига эга бўлган ғоядир деса бўлади.

Илмий-техника ва ижтимоий-иқтисодий инновациялар ҳақида гапирар эканмиз, инновация – бу ғоялар, тадқиқотлар, изланишларни инсон ҳаётида амалий натижа ва фойда орқали фан-техника ёки социал-иқтисодий ўзгаришларда шаклланиши (трансформацияси)дир.

Инновацион фаолият эса – бу инновацияларни жорий этиш жараёнидир ва қуйидагиларни ўзига камраши мумкин:

- янги маҳсулот,
- янги технологик жараёнлар ва ишлаб чиқаришни ташқил этиш шакллари,
- янги эҳтиёж ва шу билан бирга янги бозорни ташқил этиш,
- бошқарувнинг янги жараёнлари ва усуллари, ижтимоий-иқтисодий муаммолар янги ечимлари.

Инновация – бу том маънода янгилик деган маънони бериб, у маҳсулотга нисбатан муайян ўзгартиришлар ва тегишли такомиллашувлар киритиб, фойдани максималлаштирувчи бош омилдир. Масалан, 21 аср бошида етук давлатларда қўйилган асосий мақсад ва вазифа – 2 марта яхшироқ яшашни таъминлаб, шу билан бирга 2 марта кам табиий ресурслар ишлатиш, фақат инновацион ривожланишнинг натижаси бўлиши мумкин.

Инновация тушунчаси ихтиро, кашфиёт, новаторлик, рационализаторлик таклифи, лойиха ва янгилик тушунчалари билан боғлиқдир. Ўз навбатида бу тушунчалар бир-бирини тўлдиради ва пировардида мазмунан бойитилган, такомиллаштирилган ҳамда принципиал жихатдан ялпи маҳсулотни вужудга келтирилишини таъмин этади.

Инновацион жараён деб, шундай жараён айтиладики, унда янгиликнинг яратилиши учун объектив ва бошқа сабаблари заруриятга айланганлигини англаш, янгиликни яратиш, кенг тарқатиш ва hozirги атроф-муҳитга жорий этиш масалалари ҳал этилади.

Масалан:

- Транзистор
- Персонал компьютерлар,
- Видеомагнитофон,
- Пластик карточкалар ва хоказо.

Келтирилган қисқа рўйхатдан кўриниб турибдики, замонавий ишлаб чиқариш корхоналари бошқарувчи хизмат вазифаларига оид 2 тур инновацияларни ажратиш мумкин.

- Технологик ва техник инновациялар. Булар янги маҳсулот яратиш ва ишлаб чиқариш билан боғлиқдир, асосий ўзгариш объекти бўлиб моддий нарсалар – ҳом ашё, ишлов усуллари, технологик қурилмалар ва бошқалар.
- Бошқарув инновациялари. Бу турдаги инновация жараёнида ўзгариш объекти бўлиб одам, ходим, бошқариш объекти ва субъектлар муносабати, истеъмолчилар ва ишлаб чиқариш муносабатларидир.

Инновациялар, ҳаётимизни тубдан ўзгаришлар манбаи бўлишидан ташқари, бозор иқтисодиётини жадаллаштирувчи омилдир. Янги маҳсулотлар, янги технологиялар бозордаги ҳолатни ўзгаришига, ва шу билан бирга пул оқимларини йўналиши ўзгаришига сабаб бўлади.

Улар бозордаги ва шу билан бирга иқтисодиётдаги тенглик ва мувазанатга чек қўйиб иқтисодиётни янги мувазанатга қаратилган ҳаракатига асос бўлади.

Бу бозор иқтисодиёти учун ҳар куни, ҳар соат ва ҳар дақиқа бўладиган оддий, нормал ҳолатдир. Ҳар инқироз, аниқланган муаммо ва камчилик актив инновацион фаолият учун жадаллаштириш манбаси

(стимулятори) вазифаси, ролини ўйнайди. Бу табиийдир. Ҳар бир инқироз, муаммо ва камчилик – бу қандайдир қарамақаршилиқ, конфликт натижасидир. Уларни ижодий ечиш, ҳал қилиш учун изланиш олиб бориш – бу жамият учун нормал ҳолатдир.

Масалан, 1970-чи йилларда дунёнинг етакчи давлатларида нефть инқироzi кузатилган. Бу эса нефтдан, умуман табиат ресурсларидан оқилона фойдаланиш муаммосини келтирди ва ишлаб чиқаришни тежамкорликга ундашга кучли стимул бўлди. Шу йиллар ичида ўтказилган изланишлар ва ҳаракатлар натижасида Катта еттилик (яъни, АҚШ, Япония, Германия, Буюк Британия, Франция, Италия ва Канада) саноати ривожланган давлатлар иқтисодиётида Ялпи Ички Маҳсулотнинг бирлигини ишлаб чиқариш учун кетадиган қувват миқдори (энергоёмкость ВВП) 1973 йилдан 1989 йилларда 4 марта пасайган. Бу эса ушбу давлатларни нефтьга бўлган боғлиқлигини пасайтирган.

Хатто АҚШ каби иқтисодиёти ривожланган давлатда, 20 аснинг 70 йилларга бориб, ўз рақобатдошлигини пасайганини сезиб, корхоналарда инновация фаолиятни кучайтиришга қаратилган ҳатти-ҳаракатлар қилинган.

Венчур ташкилотларни қўллаб-қувватлаш, инновацион фаолият билан шуғуланган фирмаларга қулайликлар яратиш, юқори технологик янгиликлар соҳасидаги илмий изланишлар ва тадқиқот-тажриба ишларини қисман (50% гача) молиялаштириш ва ҳоказо тадбирлар миллий иқтисодиётда интеллектуал потенциални ўсиб боришига ва унинг активлашига олиб келди. Бу эса ҳозирги АҚШ иқтисодиёти дунёда энг рақобатдош иқтисодиётлар ичида бўлишига сабаб бўлмокда. 1993 йилда бу 7 етакчи давлатлар дунёнинг 80,4% компьютер техникаси ва дунё бўйича ҳисобдан ўтган 3,9 млн. патентдан 87% эга эди, ва юқори технологик ишлаб чиқаришнинг 90,5 % таъминлар эди.

Келтирилган мисоллардан кўриниб турибдики, инновациялар замонавий иқтисодиётда жуда катта рол ўйнайди. Инновациялар, албатта,

бир мақсадда қилинади ва албатта, кўпроқ қисмида иқтисодий фойда олиш қилинаётган инновациянинг мақсадидир. Лекин шу билан бирга, кўп инновациялар альтруист (ўзининг фойдасини кўрмасдан, жамият учун фойда деб) томонидан қилинади. Масалан, жуда кўп ижтимоий янгиликлар, экологик инновациялар инсоният ҳаётини яхшилашга қаратилган.

Юқорида айтилгандек, инновацион фаолият – илмий изланишлар, илмий-тадқиқот ишларни ва бошқа турдаги фан-техника ривожланиши натижаларини, янги ёки янгиланган маҳсулот, такомиллаштирилган технологик жараён, бошқарув ёки ишлаб чиқаришни ташкил этишдаги усулларга ўтказиш билан боғлиқ фаолиятдир.

Иқтисодиётда инновация турлари қуйидагича:

1. технологик инновациялар,
2. янги истеъмол бозорини барпо этиш,
3. янги ҳом-ашё ёки ресурс манбаини жорий этиш,
4. бошқарувни, ёки ишлаб чиқаришни янгидан ташкил этиш

Илмий изланишлар натижасида фан-техника тараққиётини жадаллаштириш ва унинг натижаларини хўжалик фаолиятда фойдаланиш ривожланган давлатларда бу жараёнларни бошқарувини шакллантириш ва такомиллаштиришни талаб этди.

Тахминан 20 аснинг 80-чи йилларидан бошлаб олдин кенг тарқалган «фан-техника тараққиёти», «фан-техника революцияси» деган атамаларни ўрнини янги атама «инновацион менежмент», яъни инновацияларни бошқариш назарий курси пайдо бўлиб, «инновация» деган атама кенг ишлатиш бошланди.

Ташкилот ва корхонанинг, давлатнинг хўжалик ва жамоа ҳаётининг инновацион қобиляти (потенциали) деганда, янги ишлаб чиқариш ёки янги маҳсулотларни қабул қилиш ва кенг тарқалишига қаратилган тавсифи десак бўлади. Шу билан корхонанинг ёки давлатнинг инновацион қобиляти (потенциали) олдин кенг тарқалган фан-техника тараққиётини

маълум янги технология ва маҳсулотларни яратиш тушунчасидан фарқ қилади.

Технологик инновациялар

4-чи жадвал

Тур и	Янгилик даражаси		Ишлатилиши	
	Радикал	Яхшилаш	Натижа	Жойи
Маҳсулот инновацияси	Олдин ишлаб чиқарилган маҳсулотдан кучли фарқ қилади. - ишлатиш соҳаси, - кўрсаткичлари, -ҳом-ашё ва ҳоказо. Янгиликни ишлатиш йўли билан ёки маълум технологияларни янгича ишлатишда	Бор маҳсулотни сифат ёки нарх кўрсаткичларини яхшилайти. Яхшироқ, янги хом-ашё, материаллар, ва техник воситалар ишлатиш йўли билан эришилади.	Янги инноваци он маҳсулот	Бозорда
Жараён (технологик) инновация	Янгича ишлаб чиқариш усулларини жорий этиш, ишлаб чиқариш технологияларида узгаришлар ва натижада ишлаб чиқариш самарадорлигини ўстириш, ёки янги маҳсулот яратишга замин яратиш	Бор ишлаб чиқариш технологияларни такомиллаштири ш	Бошқа инноваци он маҳсулот	Ишлаб чиқариш жараёнида

Масалан, Россия ёки Хиндистон каби давлатлар етарли даражада юқори ривожланган фан-техникага эга, лекин паст инновацион қобилиятга эгадир.

Шу билан бирга, Япония, Жанубий Корея, Тайван, маълум миқдорда Малайзия каби давлатлар, муносиб фан-техника базаси йўқлиги ёки ривожланмаганлигига қарамасдан ва бошқа ривожланган давлатлар илмий-техника потенциалига асосланган ҳолда юқори инновацион қобилиятга эгадир ва бир нечта саноат тармоқларида технологик етакчилик қилмоқдадир. «Кашфиётлар Европада яратилади, АҚШда ишлаб чиқаришда қўлланилади, лекин Японияда такомиллаштириб жорий қилинади ва катта фойда беради» деган кенг тарқалган фикр шу боисда ҳақлидир.

Шу жумладан, технологик инновациялар қуйидагича ажрата олинади (21-чи жадвал).

Ушбу фикрнинг ўзи инновацион менежментнинг асосий мақсади ва вазифаларини келтириб чиқади, яъни қай даражада янгилик яратишга, уни жорий этишга ва ундан оқилона фойдаланишга йўл очилганлиги жамиятнинг инновацион фаолиятга бўлган муносабати ва уни ташқил этиш даражасини билдиради.

МДХ давлатлар шароитида корхоналарнинг инновацион фаолиятига қаршилик қилаётган омиллар рейтинги қуйидагича.

1. Иқтисодий омиллар

1.1. ўзининг пул маблағлари етишмаслиги,

1.2. давлат томонидан молиявий ёрдам етмаслиги,

1.3. янги маҳсулот ёки истеъмолчи хусусиятлари такомиллаштирилган маҳсулотган эҳтиёж пастлиги,

1.4. ягиликни жорий этиш қиймати баландлиги,

1.5. юқори иқтисодий хавф-хатар

2. Ишлаб-чиқариш омиллари

2.1. корхоналарнинг паст инновацион потенциали (имкониятлари),

- 2.2. юқори малакали ходимлар етмаслиги,
- 2.3. янги технологиялар хакида маълумотлар етмаслиги,
- 2.4. ўз маҳсулотлари бозори ва маҳсулотлар бозори хакида ахборот етмаслиги.
- 2.5. корхонани янгиликларни қабул этиш қобилияти пастлиги,
- 2.6. бошқа корхоналар ва илмий-лойихавий ташкилотлар билан бирга иш юритиш қийинлиги ,

3. Бошқа омиллар

- 1.1. инновацион жараённинг муддатлари аниқмаслиги,
- 1.2. инновацион инфратизим ривожланмаганлиги,
- 1.3. технологиялар бозори ривожланмаганлиги.

Яъни, айтишимиз мумкин, хорижий давлатларда инновацион фаолият олиб бориш катта тажрибаси тупланган.

2.2. РИВОЖЛАНГАН ДАВЛАТЛАР КОРХОНАЛАРИДА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТ

Кўп инновациялар албатта ривожланган давлатларнинг кучли ва катта тажрибали корхоналари, масалан АҚШнинг IBM, Япониянинг Sony, Жанубий Кореянинг Samsung каби илгор соҳаларда фаолият олиб бораётган фирмалар томонидан яратилмокда. Уш бу компаниялар жуда кўп мухим патентларга эга, уларнинг илгор ускуналарбилан жихозланган катта лабораториялар ва илмий изланишлар бўлимлари мавжуд, улар учун дунёда энг яхши университетлар илмий изланишлар олиб боради. Уш бу компаниялар инновацияларни кўллаб қувватлайдиган инфратизим ривожланган давлатларда жойлашгандир – инновацияларни молиялаштириш, технологияларни ривожлантириш, тадқиқотларни ўтказиш ва интеллектуал мулкни химоя этиш шароитлари бор. Ривожланаятган давлар компаниялари бундай шароитларга эга эмас, лекин

муваффақиятли инновацион фаолият олиб бораётган компаниялар сони талайгина.

Албатта, ривожланаятган давлатларда компаниялар бир қатор жуда кучли муаммоларга дуч келмоқда – сиёсий ва иқтисодий муҳит шароитлари, узгарувчанлик, ривожланмаган инфратизимлар, ва улар учта асосий инновацияларга қаршилик қилаётган омилни енгил қиларкан:

1. Ривожланаятган давлатлар асосан технологик ривожланишда орқада, юқори малакали олим ва тадқиқотчилар етишмайди, биринчи даражали университетлар йўқ,
2. Ривожланаятган давлатлар компаниялари паст сотиб олиш қувватли бозорда фаолият олиб боради ва фойда олиш миқдори жуда оз, ривожланаятган давлатларда ялпи миллий маҳсулот ривожланган давлатларга нисбатан ўнлаб баровар паст бўлиши мумкин.
3. Ушбу компаниялар менежерлари кўп ҳолда четланган бюджетга эга ва илимий-тадқиқот ишларига сарф этадиган пуллари жуда оз. Натижада, улар инновацияларни бошқа соҳаларида қилишга мажбур, масалан ишлаб чиқаришда, логистикада, маркетингда ва истеъмолчиларга хизмат қилишда.

Сўнги йилларда ўтказилган кузатувлар натижасида 3 энг кўзга кўринган инновацион компаниялар аниқланган.

Булар:

- CEMEX - Мексиканинг цемент ишлаб чиқувчи компанияси,
- Natura - Бразилиянинг кометика компанияси,
- Haier - Хитойнинг маиший техника ишлаб чиқарувчи компанияси.

Ушбу ва буларга ўхшаган компанияларни инновацияларга қўлланган аниқ ёндашув ажратиш туради:

- Стратегияси – маҳаллий истеъмолчининг талабларини ва фикр юритишини яқин билиш ва ундан фойдаланиш,
- Технология туфайли эмас, балки технология орқали инновацион фаолиятни ташқил этиш,

- Дунёда барча янги Ҳояларда фойдаланиш.

Ушбу стратегия, ривожланаятган давлатлар менеджерлари учун жуда муҳимдир, нечун улар ҳар бир компанияга, уни ҳажми, ўсиши ва ресурслари (имкониятлари) мавжудлигига истисно равишда.

Истеъмолчиларни фикр юритишини ва имкониятларини яқиндан билиш – бу биринчи ўриндадир. Инновацияларни келиб чиқиши 2 хилда бўлиши мумкин: технология томонидан ва истеъмолчига қаратилиб.

Биринчиси, технология томонидан – бу янги маҳсулотни яратиш, илгор тадқиқотларга асосланган ва кўпчилик ривожланаятган компанияларга тўғри келмайди. Демак, улар иккинчи йўлдан – истеъмолчига қаратилган ёндашувга асосланиш керак: истеъмолчиларнинг қийинчиликларни билиш ва уларни енгиллаштиришга қараш керакдир.

Ривожланган давлатлар компаниялари ривожланаятган давлатлар бозорига ўз маҳсулоти билан қирар экан маҳаллий истеъмолчиларнинг аҳолига кўп эътибор беролмайди ва одатда, ўзининг бозори ва бой истеъмолчилари учун яратилган маҳсулотини сал арзонлаштирилган турини тақдим этади. Лекин баъзи маҳаллий компаниялар ўзларини асосий эътиборини кам таъминланган истеъмолчилар муаммолари ва эҳтиёжларини ҳақиқатдан ўрганиб, олинган билимларни истеъмолчиларнинг муаммоларини ижодий инновацион йўл билан ечишга ҳаракат қилади.

Масалан, Хитойнинг Huawei компанияси ходимлари, қишлоқларда ўтказган кузатмалар натижасида, компаниянинг маҳсулоти – қир ювиш машиналари нафақат қир ювиш учун балки мева ва сабзавотларни тозалаб ювишга ҳам ишлатилишини аниқлаганлар. Ўз маҳсулотига бир нечта майда ўзгартириш қирғизиб, ушбу компания айтиб ўтилган иккала ишни ҳам муваффақиятли бажара оладиган машинани бозорга тақдим этган ва тез орада Хитойнинг улкан қишлоқ туманларида бозор етакчисига айланган.

Ушбу ёндашувнинг бошқа мисоли – CEMEX. Бошқармаси Мексикада, Монтерей шаҳрида жойдашган ушбу цемент ишлаб чиқарувчи

компания сўнги ўн йилликлар ичида дунёда цемент ишлаб чиқишда 3-и ўринга чикди ва 2002 йилда 60 та дан ортиқ давлатда 6.5 млрд долл. маҳсулот сотган.

Кам таминланган истеъмолчиларнинг асосий муаммоси – бу маблағлари камлигини памлаган компания ходимлари, улар учун лотереялар ташкил этиб ҳар ҳафта оз миқдордаги пул бадал тўплаш йўли билан кам таминланган оилаларда уй қурилиш ва ўз маҳсулотини сотишни таъминлаганлар. Ушбу дастурда 5 йил ичида 800 минг оила уй қуришга киришган.

Яна бир янгилик, тайёр бетон аралашма билан истеъмолчиларни таъминлаш учун компания махсус автомобилларни кўп сонда сотиб олган ва ҳар бирини сўний ер йўлдоши орқали қаердалигини билиш ва бошқариш тизими билан жихозлаган. Буни натижасида – истеъмолчилар талабига биноан 20 минут ичида буюртмани бажариш имконига эга бўлган – Рақобатдош фирмаларда эса оддий телефондан фойдаланиб буюртма 3 соат ичида бажарилади –ва компанияга сезиларли рақобатдошликда устунлик яратди.

Бразилиялик Nature косметик компанияси ўзини ҳеч қачон дунё бозорининг етакчилари – Procter&Gamble, Estee Lauder ва бошқалар, билан тўла Рақобатдош бўлишини билган ҳолда ўз эътиборини маҳаллий эҳтиёж ва имкониятларга қаратди. Янги маҳаллий эҳтиёжларга қаратилган маҳсулотни яратиш ишлари тез ва кенг миқдорда олиб борилган бўлиб сўнги 2 йил ичида 40 % компания қиримини ташуқил этади. Nature лабораторияларида жами 150 одм ишлаб, тадқиқот ишлари бюджети – қиримнинг фақат 3% ташқил этса ҳам (L’Oreal фирмачсида масалан 3000 одам тадқиқотлар билан банд бўлиб уларга компания қиримини 33% кетади) ушбу муваффақият истеъмолчиларнинг талабларини билиш натижасида эришилган.

2.3. КОРХОНАЛАРДА ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ

Иқтисодий ислохотлар натижасида Ўзбекистон корхоналари мустақил равишда иш юритидаган, ўз-ўзини бошқарадиган ва юқори самарали корхона бўлиши керак. Бу эса корхоналар бошқарув тизими самарадорлигини ошириш, бошқарув қарорларни тўғрилигини таъминлашини ва корхонанинг инновацион ривожланишини таъминлашни талаб этади. Корхонани инновацион ривожланиш стратегиясини танлаш ва корхонани бозор иқтисодиётига мослаштириш, ўз фаолиятини маркетинг асослаш, корхонани ривожланиш потенциалини яратиш ва уни ҳаётда тадбиқ этишни тақозо этади.

Корхона бошқарувининг такомиллаштиришда унинг махсус муаммоларидан бири – бу корхонада инновацияларни бошқаришдир. Хорижий компаниялар тажрибасидан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкин, ҳар бир даврда бошқарув ўз асосий вазифасидеб ҳар хил йўналишларни қабул этган.

Энг умумийлаштириб олган ҳолда 20 асрнинг иккинчи ярмида корхоналар бошқарувида приоритет деб тан олинган:

1950~1960 йилларда –самараликга эришиш муаммолари,

1970~1980 йилларда – сифатни таъминлаш ва бошқариш муаммолари,

1980~1990 йилларда – корхоналар фаолиятида эгулувчанликни таъминлаш.

Ҳозирги вақтда эса - тахминан 15 йил ичида корхоналар фаолиятида жаҳоннинг илғор корхоналари учун инновациялар ва инновацион фаолият даври деса бўлади.

Иқтисодий ижтимоий тизимнинг ўзгарилиши натижасида ва бозор иқтисодиёти асослари кучайиб бориши натижасида Ўзбекистон корхоналари учун ҳам олдин кенг тарқалган «фан-техника тарақиёти ва революцияси», «фан-техника ривожланиши натижалари» атамалари

ўрнига янги кириб келган сўзлар «инновация», «инновацион ривожланиш», «инновацион менежмент» ва бошқалар пайдо бўлди.

Хўжалик юритиш асосларидаги ўзгаришлар фан-техника таракиётига бўлган муносабатларни ҳам ўзгартирди.

Олдин корхоналар янги маҳсулотга ўтиши, янги технологияларни жорий этиши, техник қайта куролланиши, иш ва бошқарувда янги услубларни жорий этиш юқоридан режалаштирилди – «янги техника» бўйича режалар бўлар эди.

Корхоналарга янгиликлар билан ишлаб фойда келтирмасди, режаларни бажаришга халакит қиларди ва янгиликларни жорий этиш асамаси «внедрение новой техники» мазмунан актив каршилиқ мухитга янгирликни кириб келишини билдирарди. Корхоналар янги маҳсулот ишлаб чиқариш ва янги технологияларга ўтишга кизикиши паст эди. Инновациялар эса – мазмунан уша янгиликларни корхона фаолитида тижорат фойда куриш учун жорий этишидир.

Бозор иктисодиётига мансуб рақобат шароитида корхоналар учун янгиликлар рақобатдошлиқ фазилатларини беради. Янги маҳсулот – бу бозорда янги жой, янги харидорлар, ўз харидорларини корхона маҳсулотига садокатдиги. Янги технологиялар, янги ишни ташқил этиш усуллари эса – корхонани маҳсулотини паст танннархи, юксак сифати, юқори самарали фаолият ва шу туфайли Рақобатжошлиқдаги эришилган устунлик.

Бозор иктисодиёти шаротида хар бир корхона ўз фаолиятини такомиллаштириб бориши керак. Инновациялар корхонанларнинг доимий ўсиши ва фаолиятини такомиллаштиришини таъминлайди, лекин шу билан бирга инновацияларни бошқариш катта махорат талаб этади. Ўз-ўзидан инновациялар тижорат муваффакият келтирмайди, фойда келтирган ва фақат харажатлар билан боғлиқ бўлган инновациялар нисбати 1:5 га тенг, яъни битта муваффакиятли инновацияга 5 муваффакиятсиз инновация тўғри келади. Шу учун инновацион фаолият катта риск, хавф-хатарлар

билан боғлиқдир, лекин фақатинновациялар бизнинг ҳаётимизда тарракиёт гаровидир, ҳозирги кун иктисодиётида корхоналар учун ҳаётӣ зарурдир ва инновацион фаолиятни тўғри ташқил этиш керак.

Корхона учун инновация бўлиб ҳар хил янги киритилаётган нарсалар бўлиши мумкин:

- техник инновациялар – янги маҳсулотлар, маҳсулотни сезиларли равишда такомиллаштириш,
- технологик инновациялар – ишлаб чиқариш технологияларни такомиллаштириш, янги хом ашё, материалларни кўллаш, атроф муҳитни химоя этиш тадбирлари ва хоказо,
- ишлаб чиқаришда инновациялар – ишлаб чиқариш кувватларини кенгайтириш ва уларнинг структурасини такомиллаштиришга қаратилган,
- савдо фаолиятидаги инновациялар, яъни маҳсулотни айрибошлашдаги кўлланиладиган янги усуллар,
- бошқарув инновациялари – ишлаб чиқаришни ташқил этишни такомиллаштиришга қаратилган чора-тадбирлар, бошқарув қарор қабул этишни такомиллаштириш ва хоказо,
- ижтимоӣ инновациялар, - меҳнат шароитларини такомиллаштиришга қаратилган тадбирлар, ишчи-ҳодимларнинг ижтимоӣ шароитларини яхшиланиши.

Замонавий ишлаб чиқариш шароитларида юқорида кўрсатилган инновациялар соф ҳолда кам учрайди, одатда бир неча тур инновациялар чамбарчас боғлиқдир. ва бир инновация бошқа турдаги инновация жорий этишга асос бўлади.

Ишлаб чиқариш корхоналарида инновацияларнинг ажратиб турадиган хусусиятларига қуйидагилар қиради:

- амалиётга қаратилганлиги,
- фойдалилиги,
- долзарб муаммони ижодкорона ечилиши,

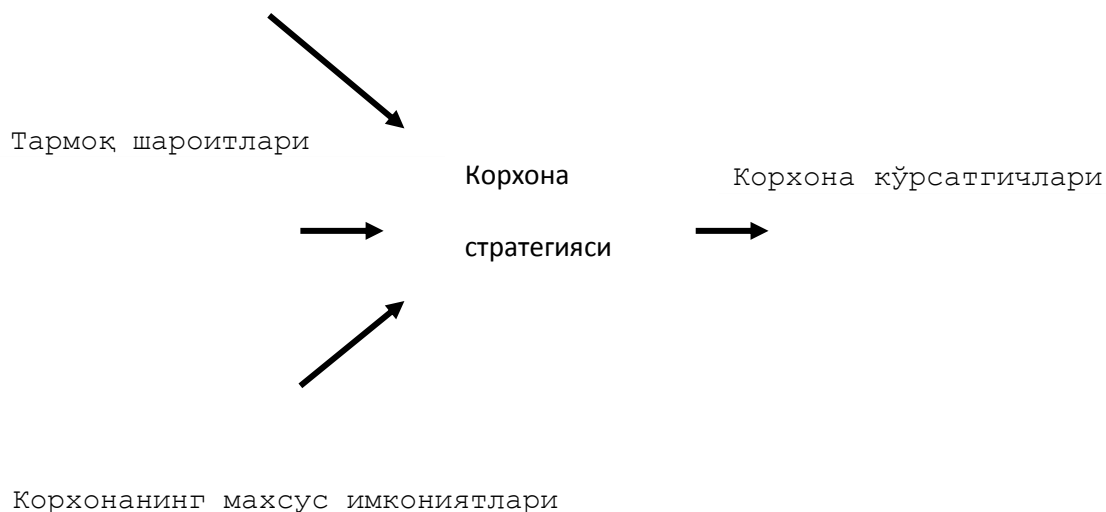
- янгилиги (бўлмаганда корхона учун янгилик бўлиш керак),
- кейинги ривожланиш учун кераклиги.

Фан ва техника ютуқларидан самарали фойдаланиш учун маҳаллий² корхоналар учун алоҳида муҳимдир, чунки умумийлаштирилган ҳолда бизнинг корхоналаримиз нафақатилгор , балки куп хорижий ва МДХ давлатлари корхоналига нисбатан технологик нуқтаи назардан қолдиқ мавжуд ва ушбу фарқ чуқурлашиб бормоқда.

Шу учун корхоналар, ва биринчи ўринда йирик саноат корхоналари, ўзининг ҳаётини сақлаб қолиши ва Рақобатдошликга эришиши учун мустақил равишда ўзининг имкониятлирига қараб ривожланиш, ва шу жумладан иновацион ривожланиш стратегиясини шакллантириб бориши керак. Албатта, корхона стратегияси умум иқтисодий ва тармоқ хусусиятларини, махсус корхона имкониятларини инобатга олиш керак (1-и қизма).

Иновацион фаолият жараёнларига нисбатан ривожланиш стратегияси қуйидагиларни ўзида мужассам этиши керак:

- инновацион фаолият режалари ва дастурларини яратиш,
- янги маҳсулот турларини яратиш лойиҳаларини қўриб чиқиш,
- ягона (единая, унифицированная) инновацион сиёсатини олиб бориш,
- инновацион дастурларни молиявий, моддий, ва бошқа ресурслар билан таъминлаш,
- инновацион фаолият бошқарув тизимини яратиш ва ривожлантириш (инновацион менежмент)
- инновацион фаолиятга юқори малакали ходимларни жалп этиш,
- инновацион фаолиятни олий раҳбарият томонидан энг илгор деб тан олиш ва приоритет равишда бошқариш.



5-и чизма. Корхона стратегиясини шаккланиши

Корхона инновацион фаолияти турлари албатта ҳар хил даражада ҳар хил масалларни ечиш билан боғлиқдир, яъни инновацион фаолият масалалари мазмунан ва қўлланган натижалар, уларнинг корхона ҳаётидаги ўрни билан тубдан ажраб туради (4-и жадвал).

Юқори даражада, компания юқори раҳбарияти даражасида инновацион фаолиятга мансуб муаммолар – бу албатта, янги бизнес, янги маҳсулот турларини танлаш масалалари, корхонани янги технологиялар билан қўллантириш ва бошқа стратегик масалалардир. Бу масалаларни ечиш катта харажатлар билан боғлиқдир, лекин самраси ҳам жуда катта бўлиши мумкин. Улар корхонанинг маҳсулот сиёсатида тубдан ўзгартириш имкони бериши мумкин, компаниянинг имиджи, ривожланиш йўналишлари ва бозордаги ўрнини ўзгартириши мумкин.

Компания даражасида қабул этилаётган инновациялар радикал ҳосиятга эга бўлиб, корхонанинг бизнесининг ўзгаришига олиб боради.

Масалан, янги маҳсулот линияси сотиб олиш ва ишга тушириш учун янги ишлаб чиқариш технологиялар билан танишиб, керак бўлган шартномалар тузиш, моддий ва номоддий активлар сотиб олиш, янги

технологик ускуналарнинг қийматини ўрганиш ва берардиган соф фойдани ҳисоблаш, маркетинг тадқиқотлар ва бошқалар билан боғлиқдир.

Инновацияларни жорий этишда фаолият турлари

5-жадвал

Фаолият турлари	Даража	Инновациялар мазмуни	Самарадор-лик даражаси	Муддатлар
Стратегик такомиллаштириш фаолияти	компания	Янги маҳсулот, янги технологик жихозлар	50% ортиқ	Узок муддатли - 3 ойдан ортиқ.
Асосий такомиллаштириш фаолияти	Корхона, завод	Технология ва технологик жихозлар. Жараёнлар ва ресурслар оқимлари	20%~40%	ўрта муддатли 2 ҳафта ва ортиқроқ
Кундалик такомиллаштириш фаолият	Бўлимлар, цехлар	Жараёнлар, жихоз-ускуналар	5~20%	киска муддатли 2-5 кун

Компания даражасида ҳал этилувчи инновациялар албатта энг катта самара беради (50% дан ортиқ), лекин шу билан бирга энг мурракаб ва маъсулиятли жараёндир, ва энг катта чиқимли хавф-хатарлар билан боғлиқдир.

Бу даражада муаммони ҳал этилиши кўп сонли мутахассислар иши сифатига, ва шу ишларни тўғри тақсимлаш, бўлимлар ўртасида узвий боғлиқликни яратиш ва ташқил этишга боғлиқдир.

Компания юқори бошқарувида янги маҳсулот яратиш бўйича ишларни бошқариш – бу асосан, бозор эҳтиёжларини баҳолаш ва маҳсулотни бозорда сотиш имкони ва ҳажми ҳақида қарорга келиш, янги маҳсулотнинг кўрсаткичларини танлаш, шу жумладан уни сотиш нархи,

олиб борилятган ишларни мувофакклаштириш (координация), приоритетларни (ишлар навбатлиги) белгилаш ва гуруҳларни керак бўлган ресурслар билан ижрочи таъминлаш.

Инновацион фаолият бўйича қарорлар тақсимланиши

6-жадвал

Қорхонада менежмент даражаси	Қарорлар ва фаолият турлари таърифи			
	Стратегик	Оператив	Буйриш	Ижрочи фаолияти
Олий: қорхона биринчи раҳбари., унинг муовинлари	+	+	+	+
Ўрта: бўлимлар раҳбарлари	-	+	+	+
Қуйи: ижодкорлар гуруҳи раҳбарлари, ишлаб чиқариш бўлимлари раҳбарлари	-	-	+	+

Қорхона даражасида маҳсулот қурсатгичлари тақомиллаштириш ва ишлаб чиқариш жараёнлари, технологиялар, жихозлар ва усқуналар мунтазам яхшаланиб бориши мумкин, ресурслар оқимиға ўзгаришлар қиритилиши мумкин.

Уш бу даражада қилинадиган инновацияларнинг ўзига хос хусусиятларидан бир – бу уларнинг амалий йўналиштирилганлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлиги ва маҳсулотни истеъмолчилар учун бўлган қиймати ошириш қонкрет масалаларини хал этилиши.

Бу эса - технологик линиялар ва жараёнларнинг тақомиллаштириш, технологик жихозларнинг модернизацияси, янги ишлаб чиқариш технологик жихозлар ва усқуналар сотиб олиш, ўз қучи билан ишлаб чиқариш воситаларини тақомиллаштириш, ва техник ва технологик муаммоларни ўз қучи билан хал этишдир.

Бу даражада қабул қилинаётган қарорлар ҳоссияти бошқа албатта, лекин шудоирага қарашли энг муҳим қарорлар қабул этиш имкони бор, компаниянинг юқори раҳбарияти ва таалукли бўлимлар розилигида

Қорхона даражасида олиб борилаётган инновацион фаолият шартли самарадорлиги компания даражасида олиб борилаётган фаолиятга нисбатан паст – 20~40% ва 50% ва юқорироқ.

Энг оммавий инновацион фаолият бўлим ва цехлар даражасида олиб борилади. Рационализаторлик фаолият ва сифат тўғараклари, бўлим ва цехларнинг технологик бўлинмалари ва ижодкор гуруҳлар ишлари натижалари маҳсулотни такомиллаштириш, технологик жараёнларни ва жиҳозларни такомиллаштириш ва моддий оқимлар ҳаракатини оптималлаштиришга қаратилиши мумкин..

Цехлар ва бўлимлар даражасида инновацион фаолиятнинг асосий йўналишлари қуйидагича:

- маҳсулот сифатини яхшилаш,
- маҳсулот таннархини пасайтириш,
- меҳнат ҳавфсизлигини яхшилаш ва бошқалар,

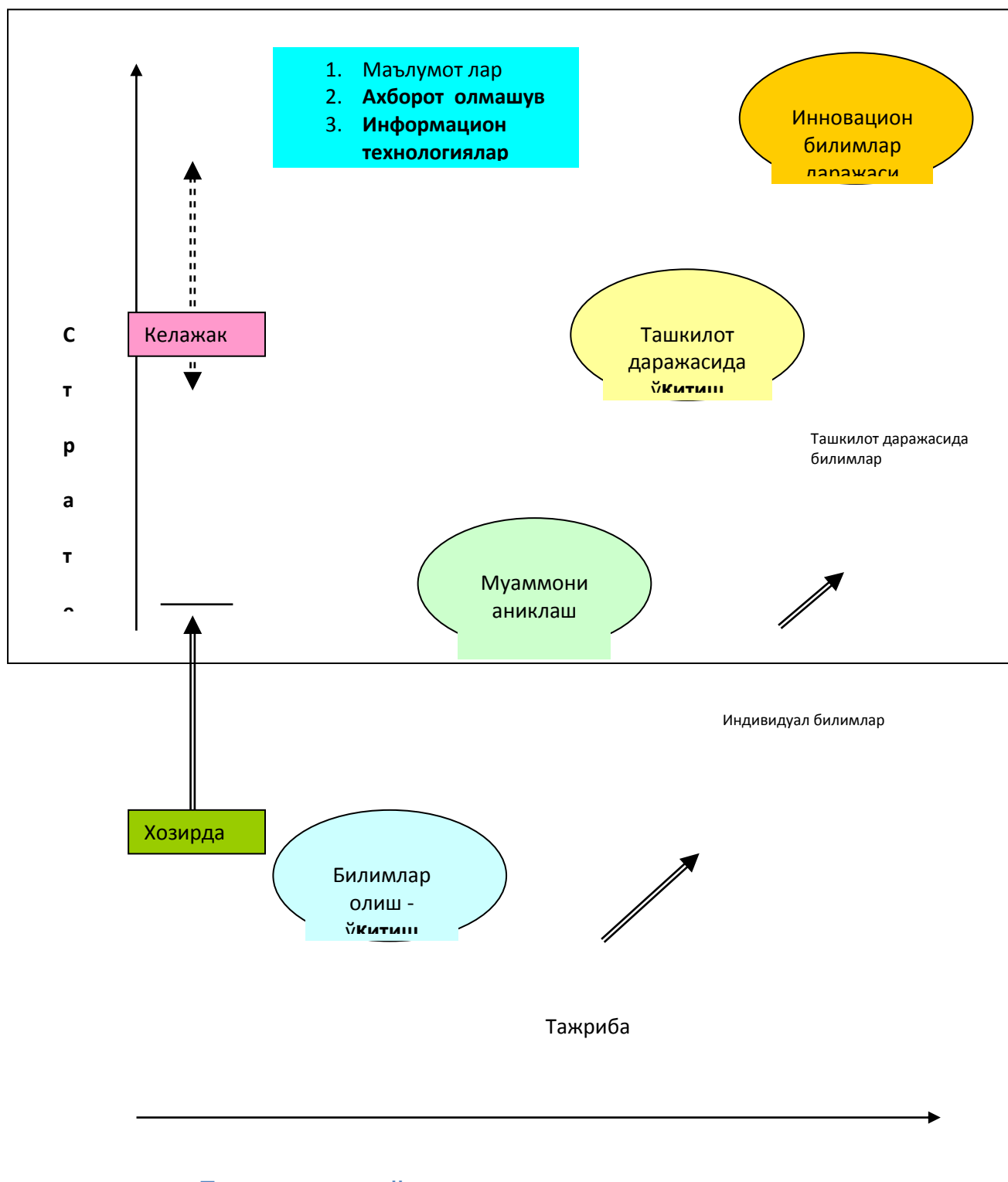
Инновацион фаолиятнинг асосий усули бўлиб узлуксиз жараёнда олиб бориладиган такомиллаштиришлар тизими, яъни «кайзен» усулидир, инновацион фаолиятнинг асосий шакли эса рационализаторлик фаолият ва «сифат тўғараклари» бўлиши мумкин.

Қорхонада инновацион фаолиятнинг энг муҳим шартларидан бири бўлиб инновацион ривожланишни таъминлаш учун етарли инновацион билимлар ва кўникмалар даражаси фаолиятни (3-и чизма)

Дунёда энг инновацион америка ва япон компаниялари тажрибаси кўрсатишича, билимлар ва кўникмалар – яққа ходим тажрибаси ва билимидан то ташкилот билимлар даражаси яратилишича инновацион потенциал яратишнинг манбаидир.

Қорхона учун билимлар даражасини аҳамияти ва муҳимлигини ифодаси сифатида менежментнинг янги йўналиши – билимлар

менежментини –knowledge management (нолидж-менежмент, илир менежмент знаний) келтириш мумкин.



5-Чизма. Иновацион ривожланиш ва билимлар

Корхонада билимларнинг етарли даражасини ташқил этиш учун асосий 3 омилга боғлиқдир:

1. ходимлар (персонал) билимлар эгаси сифатида. Сифатли ва етарли ахборотлар билан керак бўлган ходимларни таъминлаш, уларни ахборот олиш ва уни қайта ишлаш жараёнларини ташқил этиб бошқариш керак,
2. ахборотни иташ, олиш, қайта ишлаш, табакалаштириш, ва таксимлаш жараёнларини ташқил этиш ва бошқариш,
3. информацион технологияларни ривожлантириш ва етарли даражага етказиш.

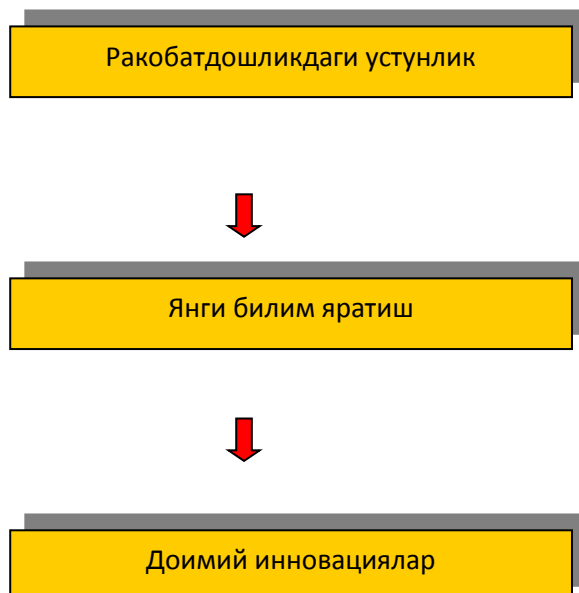
Энг умумий ҳолда айтилганда, корхонада маълумотлар тўплаш, ходимлар ва бўлимлар ўртасида ахборот алмашувни жойга қўйиш ва информацион технологияларни ривожлантириш керак. Хар бир корхона учун инновация – бу хар доим ҳам пионер, яъни уш бу бозор ва тармок учун янги маҳсулот ёки технологиялар эмаслир, инновация бўлиб бошка тармок ва корхоналарда яратилган ва ишлаб чиқариши йўлга қўйилган маҳсулот ёки технологиялар бўлиши мумкин.

Ўзбекистон саноат корхоналарининг кўпчилигини инновацион фаолият учун керак бўлган моддий, молиявий, техник имкониятлари етмаслигини ва умумий ривожланиши оркадалигини ва уш бу фаолият катта молиявий риск хавф-хатар билан боғликлигини инобатга олган ҳолда, ва алохида биз учун янги соҳаларда тайер техника ва технологияларни сотиб олиш ва ишлаб чиқаришга жалп этиш каттарок самара бериши мумкин.

Шу нуктаи назардан, бизнинг корхоналар учун илгор хорижий корхоналар билан ҳамкорлик ўрнатиб, уларда мавжуд сўнги фан ва техника, технологиялар соҳасидаги ютуклари билан танишишдир – бу орқали технолгик мураккаб замонавий маҳсулотни ишлаб чиқаришни ташқил этиш тез вақтда, осонроқ ва арзонроқ бўлиши мумкин.

Ўтиш иқтисодиётидаги мамалактларда илгор билимлар билан танишиш ва уларга эга бўлишда корхоналар стратегияси куйидагича бўлиши мумкин (25-и жадвал). Хар бир корхона, ўзининг имкониятлари, тармоги ва бошка хусусиятларига асосланган холда, ўзига янги бўлган технолгиялар, билимлар ва тажрибалар олиш стратегиясини танлайди. Албатта халқаро бозорга ўзининг мустақил равишда яратилган юқори технологик маҳсулот ва янги тадқиқотлар натижаси билан – патентлар ва нау-хаулар билан чикгани маъкул бўларди, аммо афсуски бизнинг корхоналар имкониятлари хозирча четланган.

Тарихий шароитларимиздан чикган холда бизнинг корхоналарга бошка инновацион ривожланиш йўли маъкуллигини тан олиш керак – илгор ва бизнинг шароитларимиз учун мос хорижий тажрибани ўрганиш ва уни ўзимизнинг бугунги шароитларимизга мослаштиришдир. Япон ривожланиш тажрибасидан келиб чикган холда, узлуксиз ва тургунлик инновацион ривожланиш корхонанинг ўзининг рақобатдош устунлик – янги билим яратиш- доимий инновациялар ва янги рақобатдошлик устунлик яратиш циклидан фойдаланиш мумкин. (6-и чизма)



6-и чизма. Япон корхоналари рақобатдошликда устунликга эришиши

Тез ўзгариб бораётган жаҳон иқтисодиётида узок муддатли Рақобатдошлик устунликга эришишда инновацион ривожланиш ва инновацион менежментдан бошқа йўл йўқ. Корхоналар бошқарувида анъанавий менежмент ўрнини кўпроқ инновацион менежментга олади деган мутахассислар фикри бор.(4-и жадвал).

Инновациялар – табиийки, инсон ижоди ва шу учун инновацион менежмент биринчи ўринда бу инсон ресурсларини бошқаришидир ва уни тарифлайждиган нарсалардан бири – бу ходимларни инновацияларга муносабати ва корхонани ҳар бир фаолият соҳасида инновацияларни жорий этиш шартлари.

Инновациялар ўтақизиш шароитлари эса корхонада инновацион фаолиятга мансуб бир қатор мажмуалар борлиги- инновацион маданият шакклантирилиши, ижодкорона муҳит яратилиши, меҳнатга ижодкорлик талаблари, ходимларни ташаббусини ва юқори сифатли меҳнатни рағбатланиши ва хоказо.

Айтиб ўтиш лозим, инновацион имкониятлар ҳар бир корхона учун ҳар қандай вазиятда бор - ўз маҳсулотини такомиллаштириш ва тор бўлса ҳам бозорга мослаштириш, ўз фаолият йўналишларини қайта кўриб чиқиш ва бошқалар.

Бизнинг ўтмиш иқтисодиёт шароитларимизда жуда катта инновацион имкониятлар манбаи – бу жамиятдаги иқтисодий ҳақиқат, соҳаларнинг ҳақиқий ҳолати, истеъмолчилар учун яратилаётган қийматлар, ички карамакаршиликлар мавжудлиги, иш ташқил этиш ва юритишда келишмосликлар борлиги ва бошқалар.

Корхоналарда анъанавий ва инновацион менежмент

7-жадвал

Корхоналар анъанавий менежменти	Инновацияларга	қаратилган
---------------------------------	----------------	------------

	менежмент
Ишлаб чиқаришни мажмуасини такомиллаштириш	Ишлаб чиқаришни такомиллаштириш
Технологик жихозлардан оптимал фойдаланиш ва маҳсулот бирлигига харажатлар миқдорини пасайтириш	Доимий изланиш ва янги тадқиқотлар
Оммавий ишлаб чиқаришда харажатлар миқдорини пасайтириш	Маҳсулот турларини кўплигини таъминлаш ва маҳсулотнинг ўзгаришларига тайёрлик
Ихтисослашганлик, функциональность, функцияларга таянган ёндашув	Жараёнларга таянган ёндашув
Ўз тажрибасидан олинган билимлар	«Нау-хау» ташкидан олиш

Корхоналар учун инновацион имкониятлар ташки муҳитдаги барча ўзгаришлар туфайли яратилади – иқтисодиёт, тармок ва бозордаги структура ўзгаришлари, демографик, ижтимоий ва бошқалар.

Яъний инновациялар манбалари, ва демак инновацион ривожланиш имкониятларини жуда кўп топса бўлади, инновациялар манбаи – мавжуд карамакаршиликлар ва ўзгаришлар, бизнинг шароитимизда эса улар етарлича, ва корхоналарни инновацион ривожланиш йўлига ўтиш фақатинновацияларни бошқариш – инновацион менежментга такалади.

Корхоналарда куйидаги инновацион стратегиялар ишлаб чиқилади ва амалга оширилади:

- махсус,
- функционал,
- мажассамлаштирилган,
- диверсификациялашган.

Махсус инновацион стратегиялар жуда эътиборли холларни олдиндан башорат қилиш мақсадида ишлаб чиқилади. Масалан, корхонанинг инкирозга караб бораётганлигини пайкаб колинса, унинг олдини олиш буйича узок муддатга тузилган стратегиялар шулар жумласидандир.

Функционал стратегиялар корхонанинг айрим булимлари ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йулларини ифодалайди – бу ишчи стратегидир. Мужассамлаштирилган стратегиялар бу корхонанинг яхлит фаолиятини узида жамлаган мулжалдир.

Диверсификацияланган инновацион стратегия корхонанинг фаолият соҳалари ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар турини кенгайтириш олдидаги вазифаларни амалга ошириш йулларини ифодалайди.

Корхонанинг истикболдаги фаолиятини мулжаллаш жараёни куйидаги мухим жихатларнинг таҳлилидан бошланади.

Юқорида кайд этилган жихатларини ҳисобга олиб ишлаб чиқарилган стратегиялар стратегик режалаштириш бошқарув учун асос бўлиб хизмат қилади.

Корхона мақсади ҳамда вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг энг дастлабки ва маъсулиятли босқичларидан ҳисобланади. Бу жараён режалаштиришнинг кейинги барча босқичлари учун мулжал вазифасини ўтади.

«General Motors Uzbekistan» КК бош мақсади – бу замонавий автомобиллар ишлаб чиқаришда кам харажат сарфлаган холда истеъмолчиларга сифатли маҳсулот етказиб бериш буйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат стратегик режалаштиришнинг сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг канчалик тўғри танланлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ.

Шу соҳадаги тадқиқотлар мақсаднинг куйидаги мезонларга мос келиши лозимлигини курсатади:

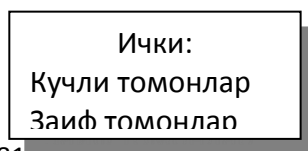
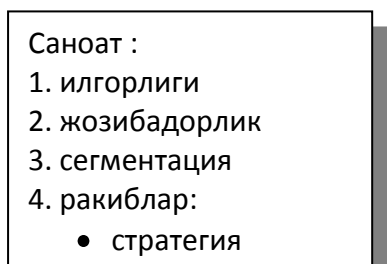
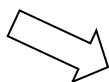
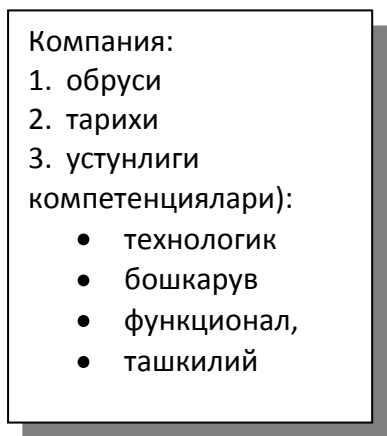
- аник ўлчовга эга булиш;
- муддатнинг аник булиши;
- амалга ошириш мумкинлиги;
- мувофиқлаштиришнинг мумкинлиги;
- устунворликка эга булиши.

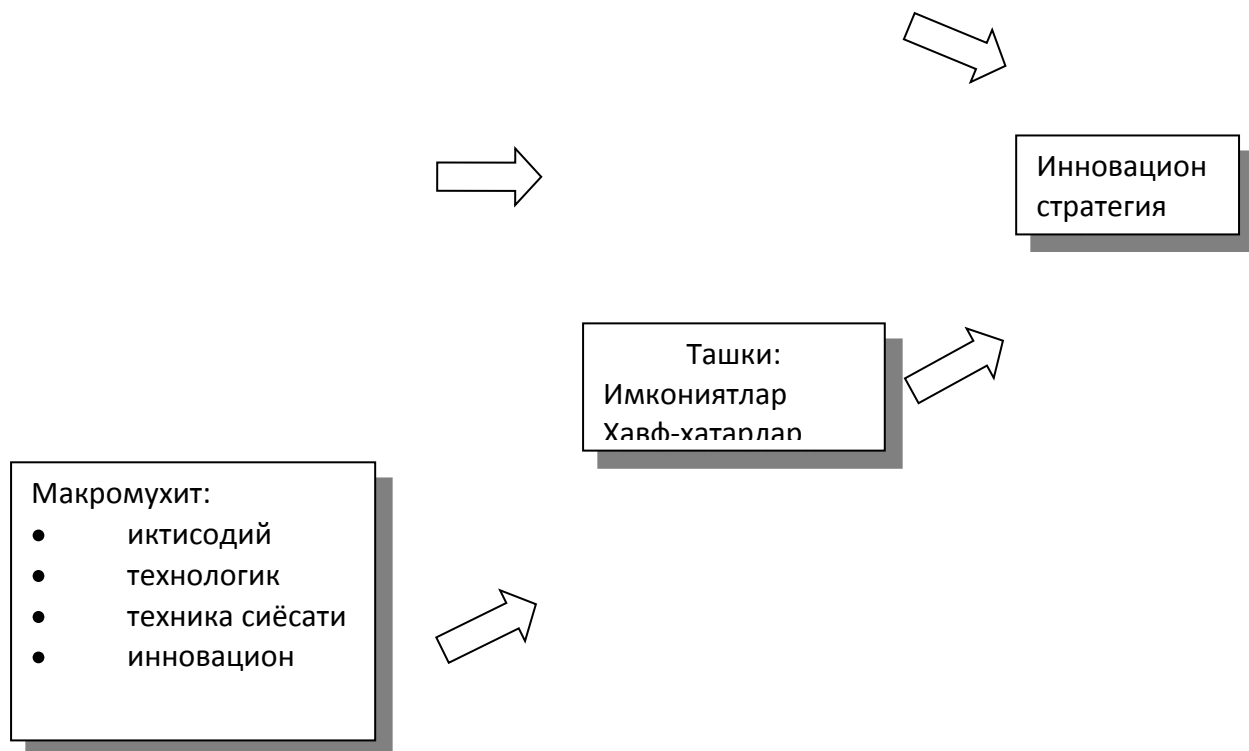
Корхона тараккиетининг бош йуналиши ва унинг максини тугри танлаш куйидаги икки гурух омилларга боғлиқ:

1. ташки мухит омиллари;
2. ички мухит омиллари.

Буларни таҳлил қилиш ва ҳисобга олиш корхонага хавф-солувчи ёки тугилиши мумкин булган хавф олдини олиш имконини беради.

Албатта, стратегик инновацион бошқарув кўп меҳнат талаб қиладиган ва серхаражат жараендир. Лекин рақобат кучли булган саноатда (дунё буйича йиллик енгил автомобил ишлаб чиқариш кувватлари тахминан – 80 млн.дона булган буса, хакикий ишлаб чиқариш (ва савдо хажми) тахминан – 50...52 млн. дона), бугукнги кунда корхона мувофақиятли фаолият юритишлари учун уз ривожланиш стртагияларини ишлаб чиқишлари ҳамда уни амалга оширишини боқаришлари зарур.





6-чизма. Стратегия яратиш мезонлари

«General Motors Uzbekistan» корхонасида стратегик бошқарув усулларида боқариш бошқа корхоналарга караганда илгарирок фойдаланиш бошланиши табиий ва тушунарли. Янги ва юқори технологик саноат корхонаси шароитида келажакни уйлаб ҳаракатланиш табиий ҳолатга айланган. Шу билан бирга, стратегик бошқарувнинг элементларини корхона фаолиятида жорий этиш жараёнида бир нечта мушқил муаммоларни ҳал қилиш керак. Биринчидан, бу юқори малакаси, махсус билимларга эга бўлган ходимлар етишмаганлиги.

Иккинчидан, бу стратегик бошқарувнинг ҳар хил жараёнлари орасидаги боғлиқлик бўшлиғи. Масалан, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ривожлантириш стратегияси ва умумий корхона стратегияси уртасидаги алоқа.

2.4. КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИ ТАШҚИЛ ЭТИШ ДАРАЖАЛАРИ

Корхона бошқарувни ташқил этиш нуқтаи назаридан асосан 3 даражага бўлинади:

1. Ташкилот даражаси,
2. Жараёнлар даражаси.
3. Функция (иш тури) даражаси.

Хар бир даражада ўзига хос мақсадлар қабул қилинади – корхона мақсадлари, жараён мақсадлари, функция мақсадлари. Хар доим ҳам улар бирига тўғри келмайди ва баъзан карама карши ҳам бўлиши мумкин.

Албатта, корхона мақсадлари мақсадлар ичида бош мақсаддир, лекин уларга етиш учун хар бир даража учун мақсад танлаб, фаолият ташкил этиш керак.

Фаолият турларини ташкил этиш эса ўз навбатида 3 омилдан иборатдир:

1. мақсад кўйиш,
2. ташкил этиш,
3. бошқариш.

Корхонада мавжуд 3 фаолият турлари ва 3 даража корхонанинг ривожланишини таъминлайдиган 9 омилни келтиради.

Корхона ривожланишини таъминлайдиган 9 омил

8-жадвал.

		Фаолиятнинг уч омил		
		Мақсадлар	Ташкил этиш	Бошқариш
Корхона нинг уч даражаси	Корхона даражаси	Корхона мақсадлари	Корхона ташкил этилиши	Корхона бошқаруви
	Жараён даражаси	Жараён мақсадлари	Жараёни ташкил этилиши	Жараён бошқаруви
	Функция даражаси	Функция мақсадлари	Функция (иш тури) ташкил этилиши	Функция (иш тури) бошқаруви

Корхона фаолиятини такомиллаштиришдан олдин, қайси эҳтиёжларни қониктириш учун корхона фаолият кўрсатмоқда деган ҳолда идеал ҳолатни ўрганиш керак.

Кўйилаётган мақсадларни устунворлигини аниқлаётганда уларга эришиши учун имкон ва воситалар бор деб ҳисобланади – бу қарашларни қенгайтиради. Сўнг, «мақсадлар картасини»ни ва шу билан бирга «натижалар дарахтини» қуриш мумкин, яъни қайси мақсад сари нима қилиш керак ва нима бўлиши мумкин.

Корхонани ташки муҳитга боғлиқлиги қучайиши, менежментда янги йўналишлар жорий этди – башорат дан то стратегик режалаштириш ва бошқаришгача.

Уларнинг умумий негизи – жамият ва корхонанинг фаолиятининг доимийлиги ва қонунларини ўрганиш ва шу орқали корхонанинг оптимал мақсадлари ва фаолиятидаги восита ва усулларди аниқлашда ишлатишдир.

Атроф-муҳитда динамик ўзгаришлар ва уларнинг корхона фаолиятига таъсири ошиб бориши, стратегик бошқарувнинг узок муддатли мақсадларини доимий равишда ўзгаришларига олиб боради.

Стратегик бошқарувда бирданига бир неча мақсад аниқланиб, уларга етишга керак бўлган стратегия ва моддий, молиявий, инсон ва бошқа ресурсларини аниқлаш керак бўлмоқда.

Ташки муҳит ўзгаришида боғлиқ ҳолда, компания ўз стратегик режаларига ўзгаришлар қиритиб боради, Иқтисодиётда ва жамиятда ўлаётган ўзгаришлар корхонани мураккаб тизимга айлантирмоқда – ходимлар ва истеъмолчила билан муносабатлар мураккаблашмоқда, фан-техника ютуқлари техника ва технолгияларни ривожланишин жадалаштирмоқда, жамиятда бир қатор ўзгаришлар корхона фаолиятига таъсири қучаймоқда.

Шу учун корхоналар бошқарув жараёнлари ҳам мураккаблашмоқда, бошқарувда аналитик-тадқиқот ёндашув қучайиб бормоқда, корхонани бир тўп яққа ҳолда олинган бўлим ва функциялар

эмас, балки тизим сифатида ривожлантириш керак. Бу эса юқори малакали менежерлар фаолиятидир, тизимли стратегик имкониятларни яратиш.

“General Motors Uzbekistan” ҚҚ нинг бугунги стратегик имкониятлари куйидагича.

1. GM-DAT Корея-АҚШ ҚҚ си билан тенг ҳамкорлик асосида ва интеграция йулида, ҳамкорнинг ноу-хау, технологиялари, янги дизайн маҳсулотлиридан ва молиявий шароитларни яхшилаш йўли билан ўз давлатларида МДХ давлатларида ошириш ва ўз маҳсулотлари бозорини ошириш.

2. Янги бозорларга чиқиш имкониятларидан ақлона фойдаланиш ва шу билан бирга Рақобатдошлик устунликка эришишдир – маҳсулот бозорининг етакчиси даражасига эришишдир

3. МДХ давлатларида кенг маънода етакчи автомобил ишлаб чиқарувчи имиджга еришиш ва уз сегментларида маҳсулотни биринчи ўуринга олиб чиқишдир.

4. Уз қарзларини реструктуризация ўтказиш ва фойда куриш, молиявий ташқилотларда уз имиджини ошириш ва керак булган молиявий таъминотга эга бўлиш даражасига эришиш.

5. Таннархни пасайтиришга эришиш ва шу туфайли корхона маҳсулотини ҳам нархларини пасайтириш ва савдо микдорини ошириш билан бирга фойдани оширишдир.

6. Корхонанинг ривожланиш стратегияси бозорда етакчиликка эришиш учун корхонанинг етакчилик ва Рақобатдошлик устунлигига эришишига йўналтирилган бир қатор тадбирлардан иборат бўлиб улар асосий кучли томонларни яннада кучайтиришга, корхонани динамик кобилиятларини ривожлантиришга ва заиф томонларни нейтралаштиришга қаратилган бўлмоғи лозим.

Колаверса бугунги узгаришлар хар бир корхонага янги имкониятлар беради ва компаниянинг (шу ҳисобда «General Motors Uzbekistan» ҚҚ нинг ҳам) раҳбарияти доимий равишда изланишда бўлиб

янги пайдо бўлган имкониятларни аниклаб, улардан самарали фойдаланиш даркор.

2.5. ИННОВАЦИЯНИ МУВАФФАКИЯТИНИ ТАЪМИНЛОВЧИ ОМИЛЛАР

Янги асрда замонавий бошқарув муносабатлари, тажриба ва муаммолари ҳам саноат корхоналари ва фирмалар фаолиятида инновацион менежментнинг ташкил этиш усулларида самарали фойдаланиш масаласини намоён этмоқда.

Инновацион менежментнинг ташкил этиш усулларида фойдаланиш корхоналарнинг Рақобатбардошлилик позицияларини янада мустахкамлаш билан бирга уларнинг тармоқдаги рейтинг мавкеларини юқорилашига муҳим омил бўлиб хизмат қилади.

Демак, инновацион шакл ва усулларнинг аҳамияти, самарали фойдаланиш йулларини урганишда уларнинг тавсиф-таърифномалари билан танишиш муҳим масала ҳисобланади.

Албатта, инновацияни муваффақиятини таъминловчи омиллардан энг асосийси – бу инсон омилидир, яъни корхона ходимлари.

Корхона инновацион фаолиятнинг муваффақияти ходимларнинг 3 фазилатига боғлиқдир:

- Малакасига,
- Ижодкорлигига,
- Ишга бўлган муносибатига.

Ходимлар малакаси жуда муҳим курсаткичдир, ходимларнинг билимдонлиги, билимларга чангоклиги, уз устида ишлашлигини кузатиш ҳам, бошқаришга ҳам иложи бор.

Олий ва урта махсус маълумотлик ходимлар микдори, уз мутахассислик бўйича ишлайдиган ходимлар нисбати, охирги 3 еки 2 йил ичида уз малакасини оширган ходимлар сони, илмий даражали ходимлар борлиги – бу ходимларнинг малакасини курсаткичларидир. Бу

курсатгичларни– ходимларни укитиш йули иблан, ёки янги, керак булган билимлар эгасини ишга ендаб, ёки вақтинча ишга керак булган мутахассисни жалп этиш йуллари билан нисбатан тез ва осрон йуллар билан яхшиласа булади.

Иккинчи курсатгич бошқарувчи учун назорат қилишда ҳам, бошқаришда ҳам мураккабдир. Инсон ижодкорлиги – бу тугма қобилият бўлиб уни яхшилаш жуда қийиндир, хаттоки юқори малакали мутахассис бўлиб туриб ижодкорлик қобилиятлари йук бўлиши мумкин – яъни ходимни бир текисда кетаётган ишларга муваффақиятли жалп этиш мумкин, лекин янгилик яратиш ва ривожлантириш ишларида омадсизликка учрашиш мумкин.

Ижодкорликни урганган Гарвард медицина маркази (АҚШ) маълумотларига қараганда 100 тасодифан олинган одамдан:

60 таси – урта ижодкорлик қуввати потенциалига эга,

30 таси – ижодкорлиги жуда паст,

~ 10 таси – юқори ижодкорликга эга,

~ 1 таси – ута юқори ижодкордир

(санъат соҳасидан то бизнесгача).

Бошқа адабиёт манбаларидан олинган маълумотлар таҳлилига қўра, уртача ҳолда инсон ижодкорлик курсатгичлари паст, тахминан 1:3 нисбатда. Шу билан бирга, оддатда ижодкорлик хусусиятлари одамнинг ёшига, маълумотига, келиб чиқишига, маданиятга, жамиятдаги иқлимга боғлиқдир.

Юқорида айтилганнинг ифодаси қуйида келтирилган маълумотлардан баъзи давлатларда инновацион фаолиятнинг асосларидан бўлмиш ихтирочиликка мавжуд.

2009 йилда ихтиро учун патент олинган:

АҚШ – 223,4 минг,

Япония – 401,2 минг,

Хитой – 52,7 минг,

Россия – 46,3 минг.,

Бразилия – 32,1 минг,

Хиндистон – 8,3 минг,

Миср – 1,2 минг.

Келтирилган маълумотлар, албатта, иктисодий томондан ривожланиши ҳам, аҳоли сони жихатидан ҳам фарк қилади, лекин уларнинг нисбий миқдори японларнинг ижодкорликда устунлигини курсатиб турибди.

Учинчи курсаткич – инсонни ишга булган муносибати куп миқдорда бошқарувчи санъатига, корхонадаги анъаналарга, ходимлар таркибига боғлиқдир. Масалан, Европа (Франция, Буюк Британия, Германия) ҳамда АКШ автомобилсозлик заводларига Жанубий Осиё ва Африка давлатларидан келган эмигрантлар ишчи сони купайиши билан маҳсулот сифати пасайиб борган, натижада корхона маъмурияти кушимча харажатлар эвазига назоратни кучайтириш ва оммавий уқитиш ишлари олиб боришга мажбур булган.

Шундай қилиб, замонавий корхоналарнинг муваффақияти маълум даражада ходимларнинг хусусиятлари – ижодкорлиги, малакаси, ишга булган муносибати ва яна бир нарса, «узгаришларга тайёрлик» ва уларнинг бошқариш қобилияти билан, яъни, «инновацион менежменти»ни куллай билиш ва инновацияларни амалга оширишга ишчи-ходимларни жалб қилиш билан аникланади.

Эркин бозор муносабатларининг узига хос конун ва конуниятлари амал қила бошлаши шароитида инновацион бошқарувнинг зарурияти, аҳамияти ва самараси ошиб борар экан, бундай ҳолатларда корхонадаги инновацион муҳитни янада такомиллаштириш ва инноватор кадрлар потенциалидан унумли фойдаланиш мақсадга мувофиқ булади.

Инновацион фаолиятда Илмий Тадқиқот-Тажриба Конструкторлик Ишлари муҳим урин тутати. Шу нуқтаи-назардан ИТТКИ булимида кадрларнинг инновацион мақомига қараб гуруҳланиши муҳимдир.

Бунда асосий эътибор инноватор кадрларнинг фаолият динамикаси, янгиликка иштиёки, инновацияларга "реакцияси" каби масалаларга бориб такалади. Инновацион фаолиятни ривожлантиришда чет элда қабул қилинган ходимларнинг табакалаштириш усулларида бири қуйидагича:

Хорижий ва илгор маҳаллий тажрибалар таҳлили шунпи курсатадики, инновацион моделга утиш учун:

- ходимларни корхона муваффақиятидан манфаатдорлигини,
- уз вазифасини бажаришда барча қобилияти ва имкониятларини аямаслиги жуда муҳимдир.

Анъанавий усуллар ёрдамида бу масалани фақатқисман ҳал этиш мумкин. Хатто «General Motors Uzbekistan» ХЖ каби илгор ишлаб чиқариш компаниясида ҳам муҳандис-техник ходимларнинг 40%дан кам миқдори хизмат вазифасини бажаришда уз қобилиятларидан тула фойдаланаман деб курсатган.

Юқори технологияларнинг ривожланиши ва техника мураккабликларининг ортиши билан ташаббускор ва уз ишига ижодий ёндашувчи ишчи-ходимларга эҳтиёж ортиб бормоқда. Ҳозирги кунда юқори малакали ижрочи эмас, балки уз корхонаси келажаги ҳақида уйловчи, уз корхонаси ва давлати тақдири учун маъсулиятли мутахассислар ҳар доимгидан купрок зарурлар.

Яъни, инновацион корхона мафкураси (инновацион стратегияга асосланганг ривожланиш режалари бор ва инновацион сиёсат олиб бораётган корхона), корхонанинг асосий ички ресурси – ходимларнинг ижодий имкониятларини сафарбар этиш, меҳнат жамоасининг ҳар бираъзоси томонидан уз-узини англашга ва олий мақсадларга эришиш йулида ижодий, юқори самарали меҳнатга тайёрлик хиссини оширишга ёрдам берувчи қучли омилдир.

Корхонанинг етакчи мутахассислари ва инновацион менежерларнинг шахсий хусусиятлари алоҳида уринда турибди.

Улар қуйидагича бўлиши мумкин.

Чизмада икки гурух сифат номи келтирилган, улар рахбар ва мутахассисга мансубдир. Булар умумижтимоий ва касбий сифатлардир:

Инновацион фаолиятда ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш методологияси куйидаги мезонларга асосланади:

1. Ишлаб чиқаришда банд булган ҳар бир ходимнинг 1 йиллик яратган қиймати ва олган иш ҳақи. (мукофот, моддий ёрдам ва бошқа пуллик рағбатлар) микдорининг узаро нисбати.
2. Бир йилдаги 252 иш кунидан колдирилган кунлар, кеч қолишлар ва ишдан барвақт кетишлар микдори ҳамда маҳсулот ишлаб чиқариш режасига нисбатан бажарилмаган микдори узаро таққосланади.
3. Ишчи, ходимлар уртасида илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишларининг ташқил қилиниш даражаси.
4. Ҳар бир ходимга тугри келадиган меҳнат унумдорлиги даражаси (ҳақиқатдагиси ва режадагиси қиёсланади).
5. Бошқарув апаратининг бир йиллик оладиган даромадлари микдорининг маҳсулот бир бирлигига баҳоси таркибидаги улуши.
6. Малака ошириш касб ва ихтисослик бўйича қайта тайёрлаш ишларига сарфланган маблағларнинг самараси.
7. Ходимлар кунимсизлиги курсаткичининг ходимлар таркибини мустаҳкамлаш нуқтаи назардан ошганлиги. (янги маҳсулотишланмалари ва ихтиролар яратишда ходимнинг иштироки ва йил давомида уртача тугри келадиган рационализаторлик тақлифлари).

Хулоса қилиб айтганда, фирма ва компаниялар уз фаолиятларини ташқил этишда мавкега эга бўлиш, бозор Рақобатида мустаҳкам туриш позиция ва стратегияларидан ёндошар эканлар, инноватор кадрлар потенциалидан, корхонадаги инновацион муҳитни такомиллаштиришдан бевосита манфаатдор эканликларини алоҳида уқтириб утиш, мутахассис ходимларга тушунтириш ва тарғибот-ташвиқот ишларини янги товарлар, ишланмалар яратиш йулида жонлантириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Юқорида айтилган омиллар ички омиллардир, уларнинг таъсири корхонанинг ишини яхшилашга, иктисодий курсатгичларнинг яхшиланишига олиб келади.

Лекин, маҳсулот инновацияларнинг муваффақияти тугрисида гапирар эканмиз, унда мурракаброк ҳолатни куришимиз мумкин.

Ривожланган давлатларда корхоналар илмий-техник изланишлар ва инновацион фаолият натижалари таҳлиliga асосан, 100 инновацион лойихадан 6~8% тасида бозорга янги маҳсулот булиб чиқиш имкони бор, лекин фақат 1~2% инновацион лойихалар фойдали булиб чиқади.

Россиядек, баъзи соҳаларда (ҳарбий технологиялар, авиакосмик саноати ва бир нечта бошқаларда) етакчиликга урунган давлатда ҳам, масалан тахминан 5% (рус ахборотлиги маълумотлари) корхоналар ҳолос инновацион фаолиятни актив даражада олиб бормоқда, ва янги технологияларни ишлатмоқда. (Ҳарбий Европа мамалакатларида ушбу курсатгич 80~87 % тенг).

Зеро, янги асрда ишлаб чиқариш муносабатлари тобора сифат жихатидан ушиб борар экан корхона ва фирмаларимиз ривожланган чет мамлакатлардагидек узларининг асосий фаолият миссияси сифатида фойдани максималлаштириш масалаларини марказий уринга куядилар ва пировардида бунинг учун асосий фаолиятдан келаётган фойда (даромад) нинг хатто 55- 65 % кисмигача мазкур мақсадни амалга ошириш ишларига ҳам сарфлайдилар.

Сунги йилларда Ўзбекистон иктисодиётида ҳам айникса, кушма корхоналар ва бошқа турдаги тижорий тадбиркорлик структураларини умумий феноменида инновацион фаолият бир қатор силжиш тенденцияларига эришаётганлиги сезилмоқда.

Бинобарин бозор иктисодиёти шароитида амал қилувчи Рақобат қонуни ҳар бир товар ишлаб чиқарувчи, хизмат курсатувчи фирма ва компанияларни бозорга имкон қадар янги, мазмунан бойитилган, ишлаш,

истеъмол қилиш принциплари буйича такомиллаштирилган маҳсулотларини ишлаб чиқишни талаб қилади.

Бунга эса инновацион фаолиятни самарали асосларини ташқил этиш усуларидан оқилона фойдаланиш орқали эришилади.

Мамлакатимизнинг мустақиллик йилларида ташқил этилган «General Motors Uzbekistan», «УзСаламан», «Кобул текстайлз» ва бошқа кушма корхоналарнинг инновацион фаолиятларига назар соладиган бўлсак, улардаги маҳсулот Рақобатбардошлиги, фойданинг максималлиги ва тармок корхоналар ичида юқори рейтинг курсаткичига эга эканлиги айнан инновацион менежментни замонавий асосларда ташқил этиш усулларидан унумли фойдаланганлигидан келиб чиқади.

«General Motors Uzbekistan» ХЖ даги инновацион фаолиятда куп тухтар эканмиз, биз бу корхонада инновацион фаролиятни бошқаришга каратилган махсус корпоратив инновациялар булими фаолиятини кенгрок куриб чиқамиз.

Мамлакатимизда тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш, уни кулай усул ва шароитларда сотиш хамда мамлакатимиз бюджетига келиб тушадиган валюта маблағларини салмогини оширишга катта эътибор каратилар экан, бошқарув ва иктисодиётни мухим томонлари, муаммолари ва ечимларини урганишда айнан анашу маслагдан ёндошиш мақсадга мувофикдир.

Боб буйича хулосалар.

1. Замонавий ишлаб чиқаришнинг асосий узига хос хусусиятларидан бири бу – инновацион фаолият. Инновациялар техник ва технологик, бошқарув ва ишлаб чиқаришга оид бўлиши мумкин.
2. Узбекистон автомобильсозлиги корхоналарида технологик ва ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга каратилган инновациялар мухимдир.
3. Ишлаб чиқаришнинг куйи даражасида бажариладиган инновациялар оммавийлиги ва ишлаб чиқариш маданиятига таъсирир билан ажраб туради ва катта иктисодий самара бериши мумкин.

4. Куйи даражада бажарилган инновациялар кам харажат, техрологик мустакиллик ва ишчи ходимларнинг ижодкорлиги богликдир.

**III БОБ. GM O'ZBEKISTON ҚЎШМА КОРХОНАСИДА
ИННОВАЦИОН ФАОЛИЯТНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

3.1. Корхонада инновацион фаолиятни ташкил этиш унсурлари

Корхоналарнинг куйи даражасида инновацион фаолият олиб боришга катта кизиқиш АҚШдаги сифатни тامينлаш кўламини етук олимларидан бири Нью-Йорк университети профессори Э. Деминг фаолияти томонидан Япония фирмаларининг юқори рахбариятлари учун ташкил этилган ўқув курсларидан сўнг сифат назорати бошқарув кўламига ёйилди ва шундан сўнг сифат назорати ўз услубини топди ва жаҳонда биринчи ўринга чиқди. Япония олимлар ва муҳандислар уюшмаси/иттифоқи томонидан Японияга таклиф этилган сифат назоратини статистик усуллари биринчилардан ишлаб чиққан Э. Деминг томонида ҳамма соҳадаги инженерлар учун ташкил этилиб 8 кунлик ўқитилган лекциялар ҳам шулар жумласидан.

Япония ташкилотларида сифат назоратини рўёбга чиқариш учун бўлимлар тузила бошлади ва жавобгар шахслар белгиланди. Кейинги қадам сифат назоратини шундай формасига ўтиш бўлдики, бунда нафақат ишлаб чиқарувчини балки истеъмолчини қондиришдир – умум сифат назорати. Шундай қилиб сифатни кўтариш, бир вақтда бозорда рақобатбардош маҳсулотни таннархини тушириб белгилаш япония фирмаларини асосий ишлаб чиқариш мақсади бўлиб қолди.

Юқори сифатли маҳсулотни тامينлаб берувчи ишлаб чиқаришни ташкил этишганда япон менежерлари малакали меҳнат захира-лари етишмовчилиги муаммосига дуч келишди, маҳсулотни сифати уларга узулуксиз боғлиқ эди. Ишчилардан меҳнат унумдорлигини бирданига ошириш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни тавсифи стандарт талабларига мослигига риоя қилиш талаб қилинар эди, яъни меҳнатни ташкил этиш шундай формаси, унда сифатни тامينлаш бўйича асосий иш ишлаб чиқарувчини зиммасида бўлади.

Ишлаб чиқариш муносабатлари ва аниқ мақсад асосида бирлашиб уюшган жамоани ташкил этади. Фирмани миқёсидан келиб чиққан ҳолда фирмани ташкил этиш иерархик тузилиши орқали ифодаланади. Юқори раҳбарият – фирма президенти (йирик фирмаларда директорлар йиғини), сўнг–ўрта раҳбарият, фирмани хажмидан келиб чиққан ҳолда бир неча поғоналарга бўлинган бўлиши мумкин (сектор, бўлим, лаборатория, цех бошқарувчилари) ва қуйи раҳбарият–мастер ва бригадирлар. Иерархияни охириги поғонаси – ишчилар.

Энг кичик ташкилий гуруҳ – 5 дан 10 тагача бажарувчилардан иборат бўлган ишчилар гуруҳи. Фирма фаолиятини умумий натижаси ишчи гуруҳлари томонидан ишни аниқ тақсимлаш ва бажаришга боғлиқ бўлади.

Шунинг учун иш участкаларини шундай ташкил этиш керакки, ишчи гуруҳлар ишлаб чиқариш вазифаларини ва уларни бажариш усуллари яхши тушунишлари керак, ўз ишига онгли равишда ва ижодий ёндошиб битта бутун бўлиб ҳаракат қилишлари керак.

Назорат қилувчи ходимлари учун сифат назорати усуллари ўқитиш тизими бўйича шуғулланаётганларга ёрдам тариқасида 1962 йилнинг апрель ойида ЯОМУ томонидан «Мастерлар учун сифат назорати» китобчасини нашриётдан чиқарди.

Бундан мақсад журнал саҳифаларида босилиб чиқадиган матариаллар ва мақолалар орқали

- сифатни бошқариш тизимидаги янгиликларни купчиликка, айниқса ишчиларга уз вақтида етказиш, баъзи курсатмаларни тушунарли бўлишини таъминлаш. Бундан ташқари қуйидаги муҳим масалаларга жиддий эътибор берила бошланди:
- сифат назорати соҳасида ишлайдиган ходимларнинг малакаси ва лайоқатлилигини ошириш;
- сифат назорат усуллари тарғибот қилиш;

- тингловчилар учун хар бир цех микёсида, сифат тугараги деб аталувчи, цехларда сифат назоратини такомиллаштиришига асос булувчи тугараклар ташқил қилиш.

Мастер ва бригадирларга ўқув семинарлари ташқил этилди, иш жойида пайдо бўлаётган ишлаб чиқариш муаммоларини журналда берилган сифат назоратини статистик усулларини амалиётда қўллаб ечиш учун журналда нашр этилаётган мақолаларни мастерлар ўз қўл остидаги ишчи-хизматчилар билан ўқиб чиқиб муҳокама қилиш тавсия этилади.

Шундай қилиб сифат назорати тўғараклари ёки сифат тўғараклари рўёбга чиқди. Натижада Япониядаги воқеалар куйидагича ривожланди. 1967 йил, июнь ойида 10 мингга якин шундай тугараклар кайд қилинган бўлса, 1979 йилнинг июнь ойида эса 100 мингга ташқил қилди.

1987 йил март ойида сифат тугаракларининг сони 50 мингга ташқил қилиб, бу курсаткич хар йили 10 мингга ошиб бормоқда. Унинг катнашчиларининг сони эса миллиондан ошиб кетди.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, тугараклар уз олдида ишлаб чиқариш жараёнларини такомиллаштириш ҳисобига маҳсулот сифатини тубдан оширишни мақсад қилиб куйишган. Ушбу усулининг яна бир характерли тарафи тугаракларнинг ишларини мунтазам равишда олимлар ва муҳандислар Иттифоки томонидан кузатилади, урганилади ва таҳлил қилиб борилади.

Сунги маълумотларга караганда сифат тугаракларнинг 50% дан ортиги юқори раҳбарларнинг ташаббуси орқали ташқил қилинади. Тугарак ташкилотчиларининг мақсадига кура куйидаги умумлашган тугараклар ташқил қилинган. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш (31,6%), маҳсулот сифатини яхшилаш (16,4%), сифатга булган харажатларни камайитириш (13,8%). Тахминан 38% тугараклар бир йилда иккита темани, 16,5% и -3 татемани ва тазминан 3% и 1 темани ишлаб чиқади.

Хозирги вақтда сифат тугараклари Америка Кушма Штатларида, Европа мамлакатларида ҳамда Хитой халқ Республикасида ҳам фаол ишлаб турибди.

Инновация фаолиятидан қўп миқдори сифатни таъминлашга қаратилган. Сифат тушунчаси қўп қиррали, кенг маъноли фалсафий тушунчадир.

- Американинг қўпчилик компаниялари «гўзаллик кузатиб туриувчининг кўз ўнгида намоён бўлади», яъни ҳар бир инсон сифатга ўз нуқтаи назаридан қарайди деган хулосага келишган.
- Дёминг «сифатни бошқариш муаммаларига эришилди дегани эмас, у бозор талабига жавоб берувчи сифатга эга бўлган маҳсулотни самарали ишлаб чиқаришдир».
- Джуран сифатни «фойдаланишга ярайди» деб белгилайди.
- Филипп Кросби - «талабларга тўғри келиши».
- Иқтисодиёт кўламида эса бу тушунчага «нозикларнинг нозиги» деб изоҳ беришади.

Бу фикр ва мулоҳазалар умумлаб жамланганда «Сифат – бу қўйилган ва қўтилган талабларни маҳсулотнинг йиғилган тавсифлари орқали қониқтириш» деган хулоса келиб чиқади.

Истеъмолчининг қўтилатган талабларини қониқтириш, бозорда ўз макеига эга бўлиш учун ишлаб чиқарувчидан қўидагиларни талаб қилади:

1. янги маҳсулотларни,
2. янги технологияларни,
3. янги бошқарув усуллари
4. янги унсурларни татбиқ этишни.

Бу нарсаларни татбиқ этиш эса ишлаб чиқарувчи компания ва фирмалар орасида рақобатни юзага келтиради, бу эса ўз навбатида тараққиётнинг асосий омили ҳисобланади. Сифат тушунчасини англаб этиш ва уни ишлаб чиқаришда таъмин-лаб бериш ҳар бир ташаббускор

учун долзарб вазифадир.

Бозор иқтисодиёти ривожланаётган давлатларда кўриниб турибдики асосий восита - сифат орқали:

- ҳамма кўринишдаги ресурслар харажатини мувофиқлаштириш;
- ишлаб чиқаришдаги сарф-харажатларни камайтириш, ишлаб чиқаришни ошириш;
- маҳсулотга қўйилган ҳамма талабларни бажариш;
- истеъмолчининг кутаётган талабини рўёбга чиқариш;
- истеъмолчи билан ишлаб чиқарувчининг орасидаги алоқа ва муносабатларни таъминлаш;
- ишлаб чиқариш бошқарувини ва хизмат кўрсатиш жараёнларини доимо мураккаблаштириш;
- нафақат ишлаб чиқарувчини, истеъмолчининг ҳам талабини тўлиқ қондириш имкониятини беради.

Маҳсулот сифати қуйидагилар билан тарифланади;

- Хизматга яроқлиги;
- Ишончлиги (хавфсизлиги, узоқ муддатда фойдаланишлиги, сақлашлиги, таъмирлашга яроқлиги);
- Фойдаланиш тавсифи;
- Ташқи эстетик кўриниши;
- Ишлатишдаги қулайлиги;
- Сотув олди ва кейинги хизмат кўрсатиш ва бошқалар;

Маҳсулот сифати кўп сонли ва хар-хил техник, иқтисодий, ижтимоий-психологик хусуси-ятлар омилига боғлиқ.

Шартли равишда бу омиллар 3 гуруҳга бўлинади:

- материал-техник (ишлаб чиқариш асбоб-ускуналари, дастгоҳлар ишлаб чиқаришни техник ва метролог таъминоти, синов ва назоратнинг услуб ва воситалари, ишлатиладиган материаллар, бино ва қурилмалар);

- инсон омили (малакаси, профессионал билими, ўз ишига бўлган қизиқиши);
- маъмурий (ташқилотнинг умумий ишлаб чиқариш фаолиятини ва қисман сифат бошқарувини ташқил этиш);

Умуман олганда, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини юқори даражада ушлаб туриш ва таъминлаш – комплекс муаммодир.

Фақатгина илмий асосланган ҳолда тизим ва комплексли, бир вақтда ва ўзаробоғлиқ бўлган техник, ташқилий, иқтисодий, ҳуқуқий ва иж-тимой тадбирлар ёрдамида тез ва аниқ ҳолатда маҳсулот сифати-ни мукаммалаштириш мумкин.

Хозирги замондаги жаҳон бозорида таклиф талабдан ошади ва бунда истеъмолчи ҳукмдор. У бирор бир маҳсулотни танлашда ўзини талабларини қониқтирадиган даражадаги маҳсулотга эътибор беради ва уни ҳарид қилишга тайёр. Шунинг учун маҳсулотнинг бозори чакқон ва рақобатбардош бўлишлиги янгиликлар ва сифат кўрсаткичи орқали истеъмолчининг кутилаётган талабини қондиришига боғлиқ бўлади.

Маҳсулот сифати уни яратиш жараёнида таъминланади ва унга бир неча омиллар таъсир ўтказди. Булар 3 гуруҳга (юқорида таъкидлаб ўтилгандай) бўлинади:

- Материал-техник омили.
- Маъмурий омил.
- Инсон омили.

Бу уч омил сифатни таъминлашда керакли шарт деб ҳисобланади. Буларнинг ичида энг асосийси инсон омили ва сифат муаммосини ечишда аввалом бор инсон омилидан – ходимларни меҳнат сифатига бўлган қизиқишини оширишдан бошлаш керак. Сабаб шундаки қизиқиши йўқ ишчи яхши, замонавий дастгоҳларда ҳам яхши ишламайди, қизиқиши бўлса ёмон шароитларда ҳам маҳсулот сифатини оширишга ҳаракат қилади.

Бундан хулоса: нафақат шароитни, балки ишчиларга аввалом бор эътиборни ошириш керак, шунда уларнинг ишга бўлган маъсулияти ва шу орқали иш самараси ҳам ошади.

Маҳсулотлар ўз-ўзидан ёмон ёки яхши бўлмайди, уларни одамлар кандай тайёрласа шундай бўлади.

Ўз мажбуриятларига виждон билан қараш учун инсонга коллективда яхши шарт-шароитлар яратиш уни мохирлик билан бошқариш керак.

Замонавий сифат менежменти концепцияларни ўзлаштириш учун ходимларни юқори малакасини, сифатни таъминлаш усулларида фойдаланишда чуқур билим ва кўникмаларни талаб қилади. Ходимларни тайёрлаш ва ўқитиш сифат бўйича ишларни муваффоқиятли бўлишига асос бўлади.

Ўқитиш умумий бўлиши керак, ҳамма ходимларни жалб эмоқ керак – юқори раҳбариятдан то ишчиларгача, узулуксиз, ходимларни бутун иш фаолияти мобайнида ва ташкилотнинг аниқ бир вазифасига боғланган бўлиши керак.

Шу ерда Мицубиси компаниясининг президентининг айтган хикматли сўзи ўринли бўлади: «Биз аввал одамларни тайёрлаймиз, кегин эса маҳсулотни».

Айниқса, асосий ролни кичик ишчи гуруҳларини иш фаолиятини ташкил этиш япония формасини ўзигахослигидир, яъни битта участкада ишлаётган ишчиларни гуруҳларга умумлашиши. Бу фаолият цехга тегишли бўлган масалаларни фаол ечиш, тадбирлар ўтказиш, пайдо бўлаётган муаммоларни ечишга, ишлаб чиқариш жараёнларини мукамаллаштиришга ва х.к.з. йўналтирилган.

Япония сифат назоратини умумий йўналишида (концепцияси) сифатни ҳамма қирралари ҳисобга олинади, асосий урғу ижодий потенциалдан фойдаланиб ва максимал ёйган холда ҳамма поғонадаги ходимларнинг меҳнат сифатини оширишга қўйилади.

Сифат тўғаракларини иш фаолияти фирмадаги умумий сифат назорати тадбирларининг бир бўлими ҳисобланади. Маҳсулот сифатини таъминлаш сифат тўғаракларининг амалда олиб борилаётган иш фаолияти орқали айниқса сезилади. Ишлаб чиқаришда юқори сифатни таъминлаб берувчи восита ва услубларни ўрганган ҳолда сифат тўғараклари ишчи жойларида содир бўладиган муаммоларни ҳал қилишади.

Нуксонни камайтириш:

- технологик жараённи мукаммаллаштириш:
- ускуна ва дастгоҳларни модернизациялаштириш:
- ишлаб чиқаришда сарф-харажатларни камайтириш:
- -ҳодимларни ўқитиш ва малакасини ошириш:
- техника хавфсизлиги:
- меҳнатни ташқил этиш:
- меҳнат интизоми ва х.к.з. бўйича боғлиқ бўлган муаммоларни сифат тўғаракларида ечилади.

Ишлаб чиқариш цехларида ташқил топган бирламчи сифат тўғараклари кейинчалик ўз фаолиятини бошқа тармоқларга, материал-техник таъминот бўлимларига, алоқа хизмати ва транспортга, иш юритиш, бошқариш ва бошқа ноишлаб чиқариш муассасаларига, сотув ва хизмат кўрсатиш кўламларига кейинчалик ёйилади. Сифат тўғаракларини иш фаолияти ҳозирги пайтда жаҳондаги ҳамма ташкилотлар учун бир хил бўлган вазифаларни ечишга йўналтирилган.

Кўпчилик иқтисодчилар сифат тўғаракларини ҳаракатида ташкилотларни бошқаришнинг янги формасини кўришмоқда, бунда инсон омилини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш фаолиятини илмий ёндошиб режалаштириш имконияти бор.

3.2. Корхонада рационализация фаолиятини ташқил этиш муаммолари

Япон бошқарув усуллари асланган инсон омилини фаоллаштириш активлаштириш, ва шу жумладан «сифат тугараклари» биз учун алоҳида эътиборга сазовордир. Маҳсулот сифатини яхшилашда зарур ва муҳим омиллардан бири сифат тугараклари (гурухларининг) фаолиятidir. Сифат тугараклари ишчилар, муҳандислар ва хизматчилардан ташқил топган ихтиёрий жамоа йигилмаларидир. Уларнинг сони ва таркиби ишлаб чиқаришнинг эҳтиёжидан ва аниқ иш шароитларидан келиб чиқади.

Сифат тугаракларидан асосий мақсади сифатни яхшилашнинг туб моҳиятини англаш, технологик жараёнларни такомиллаштириш, меҳнатни ва ишлаб чиқаришни ташқил қилиш билан боғлиқ бўлган таклифларни жорий қилишдан иборат.

Бунинг учун ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ишончлилигини, чидамлилигини ошириш, юқори навли буюмларни ишлаб чиқаришни купайтириш, яроксиз (брак) ликни ва рекламацияларни камайтириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ишлаб чиқариш суръатини яхшилаш, ресурсларни тежамкорлик ва иқтисод қилиб сарфлаш лозим.

Куп мамлакатлар уз маҳсулотларининг сифатини ошириш учун маълум тадбирлар, тажрибаларга суяниб озми купми ютуқларга эришган. Куйида биз дунёдаги ривожланган мамлакатларнинг бу соҳадаги тажрибаларидан мисол келтирамиз. Япония давлати дунёдаги ривожланган мамлакатлар ичида ажралиб туради. Бу ерда сифат тугарагига алоҳида эътибор билан қарайди. 60 йиллар бошида Японияда биринчи марта сифат тугараги вужудга келди. Бунинг сабаби бор, албатта.

Япония жойлашишига қараб аҳолиси зич яшайдиган географик объект бўлиб, узининг ер ости бойликларига деярли эга эмас. Территориясининг тахминан 70% и тоғлиқларни ташқил этган бўлиб, саноат ривожланишида узининг хом ашёсига умид боғлаши уринсиз булар

эди. Бу холда Япония уз халкини озик овкат билан таъминлай олмас, саноатни эса етарли даражада ривожлантира олмасди. Саноат ва энергетика учун келтириладиган хом ашё тилла, кимматбахо тошлар ва экспорт маҳсулотлари билан тулаш мумкин эди. Япония учун танлов йук эди: на тилла, на киммат бахо тош унинг ер ости бойликларида мавжуд эди. Хуллас, Япония огир шароитларга бардош бера оладиган сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришга бутун билим ва заковатини сарфлашига тугри келди. Шунинг учун hozirги вакитда Япония дунё экспортидаги маҳсулотларнинг куп хилдан ортик асосий хилига етакчилик қилмокда.

Буларга дастгохлар, оптика асбоблари, радио приомниклар, фото апаратлар, кемалар, енгил ва юк ташувчи автомобиллар, телевизорлар, видеомагнитофонлар, оргтехника маҳсулотлари, соатлар, гилдираклар, сунъий толадан булган матолар, пулат тахталар ва бошкалар киради.

3.3. Сифат тўғараклари концепция талаблари тараққиёти

Машхур япон олими, замонавий ишлаб чиқаришнинг илғор тадқиқотчиси профессор Исикава сифат тўғаракларини концепциясини асосий ҳолатини шақиллантирди. Сифат тўғаракларини концепциясининг ижтимоий-психологик аспекти бир неча асосини ташқил этувчи тушунчаларга асосланади.

Улардан бири – ижтимоий-таъминот самараси, ўзаро муносабатларни енгиллаштиришда, якка фаолият ва гуруҳларга қўшилганда одамларни иш унумдорлигини оширишда якқол кўрилади, бунда аъзолар орасида самимий муносабатлар ўрнатилган бўлади.

30-йилларда якка ва гуруҳий ишни солиштирма самарасини ўрганиш мақсадида «Рингельман самараси» очилган эди, маъноси қуйидагича:

гуруҳда аъзолар сони кўпайиши билан хар бир гуруҳ аъзосини гуруҳ фаолиятини самарасига қўшадиган хисаси математик қонуний аниқлик билан камаяди.

30 - 40 йилларда кичик гурухларни фаолияти ва структуралари бўйича изланишларда самарали натижалар олинди. Кичик гурухларни куйидаги тавсифлари ажратилди ва ёзилди:

- гурух хажми,
- композицияси,
- коммуникация каналлари,
- ўзаро муно-сабатлар,
- рахбар стили ва бошқалар.

50-60- йилларда АКШда пайдо бўлган «нуқсонсиз меҳнат гурухлари» юқоридаги кўп жихатларни ўз ичига олган эди. К. Исикава асос сифатида америка нуқсонсиз меҳнат гурухларининг кўп унсурларини олди. Аммо Исикава томонидан тақдим этилган «сифат назорати тўғараклари» бу гурухларга ўхшаш бўлмади, балки ишчиларни ижодий имкониятларини ёритишда меҳнатни ташқил қилишни бошқа давлатлардагидан ажраб турадиган формаси шакилланди. Иш жойидан узулуксиз бўлиб фаол кўрсатаётган сифат тўғаракла-рининг асосий вазифаси изланиш, ўрганиш ва вазифаларни амалий ечиш, ҳамда доимий ўқишдан иборатдир.

Тўғаракларни ташқил этишда тўлиқ кўнгиллийлик асосий тамойил бўлиб қолиши керак. Нафақат фирма, балки давлат миқёсида тўғараклар орасида кенг кўламда мусобақалар ташқил этилган бўлиши керак. Тўғаракларни сезиларли ишининг асосий қисми – фирма миқёсида умумтаълим дастури. Ишчиларни олган билимлари ишлаб чиқариш ва сифатни таминлашда юқори натижаларга эришишга ёрдам беради. Тўғарак ишларининг ютуқлари фирма, регион ва миллий матбуотлар орқали кенг ёритилиши ва тақдирланишлари керак.

Инновацион ишлаб чиқаришни ва сифатни кўтаришда ижобий меҳнат мухити кучли омил деб ҳисобланади. Ишчилар ўзларини жамоанинг тўлиқ аъзолигини сезишлари керак, рахбарият уларга ҳаққоний

ёндошади, уларни мухтожларини ҳисобга олади ва уларни шарт-шароитларини яхшилаш ҳақида ўйлаётганилигига тўлиқ ишонч ҳосил қилиш керак.

Фақат шундагина уларда «иш қайфияти» бўлади. Мамлакатда билим савияси ва ҳаёт савияси ўсиб бориши билан бу муаммо долзарб бўлиб бораверади.

70-йилларда ижобий меҳнат муҳити муаммоси янгича тус олди. Нисибори (1971й.) ишида меҳнатни ташқил этишга янгича нигоҳ ташлайди, бутун дунёда қабул этилган бундай ишни ташқил этишга муқобил/алтернатива шақиллинади, бунда муҳандис ходимлар томонидан режа тузилади ва ишчи ходимлар томонидан бу режа амалга ошади.

Нисибори фикрича, инсон меҳнати қуйидаги учта омилни ўз ичига олади:

1. ижобий унсур (фикрлаш);
2. фаоллик унсури (ўз меҳнати);
3. ижтимоий унсур (қониқиш);

Қабул қилинган меҳнат тизими доирасида ишчининг кунлик ишида биринчи ва учинчи омиллар одатда бўлмайд.

Инсон ўз меҳнат фаолияти давомида бошқалар учун яхши муҳит яратишга йўнал-тирилган. Билим ва ҳаёт савияси ўсиб бориши билан бирга меҳнат ва меҳнатга тўланадиган ҳақ орасида аста секин чегараланиш ҳосил бўлади, ва аксинча, меҳнат билан дам олиш ўртасида чегараланиш силлиқлашади.

Агар, инсон меҳнатига масалан, спортдаги ишқибозликни, хурсандчиликни киритсак, меҳнат тавсифи тубдан ўзгаради. Меҳнатда инсонийлик - дам олишни асосий мезони пайдо бўлади. Инсонийлик меҳнат характериға катта тасири бор ва унга ижобий ва ижтимоий унсурларни киритади.

Рахбарнинг ва ижрочининг меҳнатдаги асосий мақсади – меҳнатни ҳақиқий мақсадига етишиш. Бу мақсадга етишиш учун услуб ва

воситаларнинг борлиги яна бир керакли омил деб ҳисобланади. Мехнатни ҳақиқий мақсадига етишиш самараси бу ишга бўлган жавобгарлик ҳиссиёти борлигини тахмин қилади. Бу мақсадга етишиш учун услуб ва воситаларни танлашда эркинлик имконияти ва ишнинг аниқ мақсадини яққол тушуниш керак. Халоватсизлик ҳиссиёти бу ҳиссиёт билан чамбарчас боғлиқ. Бу икки ҳиссиёт ижобий фаолиятни уйғотади.

Мехнатдаги мақсадни билиш катта аҳамиятга эга. Хаммага маълумки, ташкилотни мақсади фойда олишдир. Ижод меҳнат мотивациясига тўғридан тўғри боғлиқ. «Мақсадга ҳар қандай йўл билан эришиш» шиори катта ижодий фаолиятни, услуб ва воситаларни танлашда эркинликни талаб қилади. Стандартлаштириш ва ижод ташкилотнинг техник ҳолатининг ўсишига олиб келади.

Масалан, меҳнатнинг самарасини оширишга, маҳсулот таннархининг туширишга ва бошқалар, ижодий ёндашиш билан ҳал қилиниши мумкин.

Маҳсулотнинг нархи маҳсулотга сарифланган асосий харажат, ишлаб чиқарилган сифатсиз маҳсулот йўқотишига кетган харажат, сифатсизликни туширишга кетган харажатлардан ташқил топган. Сифат қанчалик юқори бўлсин, сифатсиз маҳсулотнинг йўқотишига боғлиқ харажат шунча кам бўлади. Лекин, модернизацияга кетган харажат бир чегарага келиб шундан сўнг, маҳсулот нархи сифатни кўтарилиши билан кўтарила бошлайди. Бу ҳолатда ижобий ёндашиш эвазига «сифат ёки нарх» деган тушунча ўз ечимини топади.

Мехнатдаги ютуғ ёки хатога бўлган муносабат меҳнат мотивациясига ўз таъсирини ўт қазади. Мехнатдаги ижодий ёндашишни раҳбар ҳар доим қўллаб туриши керак. Камчиликлар бўлганда ҳам ишни ижобий томонларини топиш керак, рағбарлантиришни турли йўллари, мақтов, ҳазиллар билан ишчиларни кайфиятини кўтариш керак.

Жамоа ўртасида ишни тўғри бўлиш керак, жамоа аъзоларининг ҳар бирида жавобгарлик ҳиссиётини, жамоа ўртасида ишга бўлган қизиқишини

уйғотиш керак. Бошқа томондан нафақат гурухлар, балки гурух ичида ҳам мусобақа усуллари қўллаш керак. Ташкилот раҳбарини ишчилар олдида қўйилган вазифаларни самарали бажарилиши учун шу ишда иштироки албатта бўлиши керак.

Юқори раҳбариятни меҳнати нафақат режалаштиришда, ишлаб чиқаришни тўғрилаш ва бошқаришда, балки қўл остидагиларни тарбиялаш ва ўқитиш, жамоа билан ҳам ишлашдир. Раҳбарлар қўл остидагиларини, уларни кайфиятини яхши билишлари керак, уларнинг ютуқларини рағбарлантириш керак, ёрдам керак бўлса маслаҳат ва иш билан ёрдам беришлари керак, иш жойларида сифатни яхшилаш учун сифат тўғаракларини, ишчи гурухларини ташкил қилишлари керак, байрамларни ташкил этишда, ишчиларни қобилиятини ривожлантиришда фаол иштирок этишлари керак.

Ишлаб чиқаришда ва ишлаб чиқаришдан ташқари вақтда раҳбарларнинг ташкилот жамоаси ҳаётида бундай иштирок этишлари ҳар бир ходимни ишга бўлган жавобгарлик ҳиссиётининг ошишига, қўйилган вазифаларни аниқ бажарилишига, жамоани жипслашишига, инсонийлик нуқтаи назаридан мулоқатга, ҳар бир ишчининг ижобий қобилиятларини ошишига, бошқарув тузумини яхшиланишига, раҳбариятни ролини ошишига олиб келади. Ишчиларни ихтиёрий сифат тўғаракларида иштирок этиши таш-қилотчилар томонидан шахсий қониқишга эришиш йўли деб такид-лашади.

Ҳақиқатдан ҳам:

1. Ишга бўлган қизиқиш ортади, тўғаракдаги ижобий меҳнат фаоллигини оширади ва чарчоқни камайтиради;
2. Тўғаракдаги доимий ўқиш ишчини малакасини оширади, ютуғ ва эришган мақсадлар ишчини фирма учун қимматини оширади;
3. Инсонийлик, хушфеллик, этиборлик таминланган тўғаракдаги иш ижтимоий талабларни қондиради, жамоат ҳиссиётини оширади;

4. Фирмага тўғаракнинг унум иши, муаммоларни рационал хал этиш билан олиб келинган даромат тўғаракларни аҳамиятини оширади, аъзоларнинг шахсият хиссини пайдо бўлишига ёндо-шади;

5. Сифат тўғаракларида эркин фикр юритиш, баҳолаш ва таклиф киритиш, ижод қилиш имкониятлари таъминланади;

Ижобий рағбарлантириш асосида, меҳнатни ташқиллаштириш шароитларига риоя қилган ҳолда сифат тўғаракларининг иши амалга оширилади:

- Хақиқий мақсадни аниқ тушиниш;
- Тўғарак аъзоларини ўқитиш ва тарбиялаш;
- Ишдаги мақсадга эришиш учун услуб ва воситаларни эркин танлаш имкониятига ўргатиш;
- Қайтариш алоқаси, яъни иш натижалари ҳақида аниқ ва ўз вақтида маълумот бериш;
- Тўғарак ишида аъзолар орасида жамоатчилик;
- Раҳбар ва сифат тўғараклари орасида яқин алоқаликни таъминлаш учун ҳар хил воситалардан фойдаланиш;

Япониядаги сифат тўғаракларининг кенг ёйилиши ва улар фаолиятидаги ютуғларнинг негизи ташкилотларнинг фаолияти, ташқил топиши ва ишлаб чиқариш маданиятининг ўзига хос миллийлигидадур. Унинг ўзига хослик томонларидан бири ишчи-хизматчиларни умрбот ишга ёллаш тизими мавжудлигида, бу эса уларга келажакка ишонч борлик кафолатини беради.

Яна бошқа ўзига хослиги, ҳамма бошқарув лавозимидаги раҳбарларни ишчиларга яқинлиги, ташкилотдаги ходимларни тенглигини сезиш (ишдаги субординацияни риоя қилган ҳолда). Япония ташкилотларида хизматчилар, муҳандислар ва ишчилар битта ошхонада тушлик қилишади, шу ерни ўзида фирма раҳбарлари ҳам бир хил вақтда тушлик қилишади.

Муҳандис ва ишчи ходимлар яқин мулоқатда бир жойда ишлашади.

Фирма жамоа билан дам олишни ташқил этади, бунда, келиб чиққан ижтимоий ҳолати инобатга олинмасдан, ҳамма ходимлар иштирок этади. Фирманинг асосий мақсади ва вазифалари барча ходимларнинг тушунчасига тўлиқ етказилади, улар бу мақсад ва вазифаларни тўлиқ тушунган ҳолда шахсий мақсад ва вазифалар деб қабул қилишади. Яна бир томонинг ўзига хослиги ташкилотлар орасидаги рақобатбардошлик. Япония ишлаб чиқариш тизими дунёдаги бошқа давлатларда йўқ, лекин японча ишлаймиз деган ҳаракат ҳатто АКШ да ҳам бор, биз ҳам япон саноати ва менежерлари тажрибаларини яхши ураганиб узлаштиришимиз керакдир.

3.4. General Motors Uzbekistan мисолида Сифат тўғараклари ҳақида тушунча

Сифат тўғараги – кўнгилли равишда сифатни бошқариш муаммолари билан шуғулланувчи бир цех ёки бўлимда бирга ишлаётган ишчи ва ходимлардан ташқил топган кичик бир гуруҳдир.

Сифат тўғараклари сифатни бошқариш фаолиятида доимий равишда ишлаб, тўғарак аъзоларининг билим ва маҳоратларини ўсишига ва сифатни бошқариш усуллари қўллаган ҳолда ўз иш жойларида ишлаб чиқариш жараёнларини мукаммаллаштиришини таъминлайди.

Сифат тўғаракларининг асосий мақсадлари ва вазифалари:

- Самарали бошқарув учун қўшимча имкониятларни излаб топиш;
- Компания ходимларининг меҳнат интизоми даражасини кўтариш ва меҳнат жамоасининг ҳар бир аъзоси ишлаб чиқариш камчиликларига ва сифатга ўзининг онгли муносабати ошишини таъминлайдиган муҳит яратиш;
- Компания раҳбариятининг сифат сиёсатини амалга оширишда ва таъминлашда сифатни бошқариш тизимида асосий ядро бўлиб фаолият кўрсатиш.

Сифат тўғараклари олдида турган вазифаларни хал қилишда куйидаги унсурларни қўллаш керак бўлади:

- кўнгиллилик;
- хар ким ўз устида ишлаши(ўқиши, ўрганиши, малакасини ошириши);
- гурух бўлиб фаолият кўрсатиш;
- барча ходимларни сифат тўғараги ишларида актив иштирок этиши;
- сифатни бошқариш усулларини амалда қўллаш;
- иш жойи билан ўзаро алоқада бўлиш;
- фаоллик билан доимий ишлаш;
- тўғарак аъзоларининг ўзаро малакасини ошишига, ўрганишига, ўқишига ёрдам бериш;
- ижодий изланувчанлик ва яратувчанлик мухитини яратиш;
- маҳсулот сифатини оширишнинг муҳимлигини ва шу соҳадаги масалаларни хал қилиш зарурлигини тушуна билиш.

Сифат тўғараклари фаолиятининг асосий ғоялари:

- Сифат тўғараклари корхона фаолиятининг яхшиланиши ва ривожига катта хисса қўшадилар.
- Сифат тўғараклари ходимлар орасидаги муносабатларни самимийлигини ошириб ўзаро ҳурмат ва ўз-ўзини қадрлаш ҳис-туйғуларини оширишга ва иш жойларида соғлом, ижодий ва дўстона муҳит яратишга имкон яратади.
- Сифат тўғараклари ходимларнинг қобилиятларини хар томонлама ривожланишига, дунёқарашининг кенгайишига ва ижодий қобилиятларини ривожланишига шароитлар яратади.

Сифат тўғарагини тузиш:

Сифат тўғараги тузиш мақсадида кўнгилли ходимлар йиғилишиб мажлис ўтказишади.

1. Сифат тўгарагининг 1-йиғилишини ўтказиш:

- Сифат тўгарагининг 1-чи йиғилишида сифат тўгарагининг рахбари ва керак бўлса рахбарнинг ўринбосари сайланади;
- Сифат тўгарагини рахбарини сайлаш:
- Сифат тўгарагининг рахбари тўгарак аъзолари муҳокамаси асосида овоз бериш йўли билан сайланади;

2. Сифат тўгараги фаолият йўналишини танлаш:

- Ишнинг бошланиш даврида сифат тўгараклари ташкилотчиси қандай йўналишни танлаш кераклиги ҳақида кўрсатмалар бериши мумкин;

3. Сифат тўгарагига ном бериш:

- Сифат тўгарагига тўгарак аъзоларининг хоҳишларига қараб келишилган ҳолда фаолият тури ва тугарак аъзоларининг ишига боғлиқ ном танланиши мумкин.

4. Сифат тўгараги фаолиятини расмийлаштириш:

- Сифат тўгарагининг олиб борадиган ишлари ҳар хил ҳужжатлар орқали расмийлаштирилиб борилади;
- Бу ҳужжатларда (йиғилиш баёни ва бошқалар) йиғилиш санаси, қатнашувчилар сони, кўриб чиқиладиган муаммолар миқдори ва ҳал қилиш муддатлари ҳақида, муаммони ҳал қилишга кетган вақт ҳақида, тадбиқ қилинган рационализаторлик таклифлар ва улардан олинган самаралар ҳақида маълумотлар бўлиши мумкин.

5. Сифат тўгараги аъзоларининг оптимал сони:

- Сифат тўгарагида 3 тадан кўп ва 10 тадан ошмаган ходимлар бўлса мақсадга мувофиқ бўлади.

(Аъзоларнинг кўплиги иш фаолиятига салбий таъсир кўрсатиши мумкин.)

6. Сифат тўгаракларига аъзо бўлиш қандай амалга оширилади?

- Сифат тўгараги аъзолари фақат ўз хоҳишига кўра тўгаракка аъзо бўладилар.

Сифат тўғараклари фаолиятини ташқил қилиш ва Сифат тўғараклари ташкилотчиларининг роли:

- Сифат тўғараклари ташкилотчилари сифат тўғаракларини тузиш бўйича фаолият кўрсатадилар ва ташқил этилган сифат тўғаракларини ҳисобга оладилар;
- Сифат тўғараклари аъзоларини малакасини ошириш бўйича ўқишлар ташқил этадилар;
- Сифат тўғаракларига умумзавод конференциясида қатнашиши учун ҳисоботлар тайёрлашга методик ёрдам кўрсатадилар.

Цех (бўлим) раҳбарларининг роли:

- Сифат тўғараклари фаолиятида ўрта бўғиндаги (цех,бўлим) раҳбарларнинг роли жуда ҳам катта;
- Цех ва бўлим раҳбарлари томонидан сифат тўғаракларининг фаолиятига баҳо бериш жуда муҳимдир;
- Сифат тўғараклари фаолияти бир миқдорда ўлчаш қийин бўлиб, сифат тўғараклари фаоллигини берилган рационализаторлик таклифлардан билиб олса бўлади;
- Юқори раҳбарият номидан иш олиб бораётган цех ва бўлим раҳбарлари билан сифат тўғараклари ўртасида аниқ бир боғлиқлик бор;
- Сифат тўғарагининг аъзоси бошлиқ томондан ғамхўрликни доим ҳис қилиши керак;
- Цех ва бўлим бошлиқлари сифат тўғарагига маслаҳат бериш процесси орқали сифат тўғараги олиб бораётган ишларга дипломатик ҳолда таъсир ўтказиши мумкин;
- Цех ва бўлим бошлиқлари сифат тўғараклари аъзоларига йиғилишлар ўтказиши учун ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилмаган ҳолда шароит яратиб беради.

Сифат тўғараги раҳбарининг роли:

- Сифат тўгараги рахбари йиғилишларда ҳар бир тўгарак аъзоси учун ўз фикрини очиқ-ойдин, аниқ ва тўла равишда айтишига шароит яратиб беради;
- Сифат тўгараги рахбари йиғилишларнинг санаси ва вақтини бошқариб боради;
- Сифат тўгараги рахбари ҳал қилиниш учун танланган мавзу (муаммо) ҳақида цех (бўлим) рахбарига маълумот бериб туради;
- Сифат тўгараги рахбари тўгарак аъзоларини ўз устида ишлашини ташқил қилиб рағбатлантириб боради;
- Сифат тўгарагининг рахбари сифат назоратини статистик усуллари ва рационализация усулларини ўрганиб амалда тадбик этади;
- Барча методик ўқув қўлланмаларини ўрганиб тўгарак аъзоларига етказиб беради;
- Ҳал қилинган муаммолар ҳақидаги ҳисоботларни тайёрлашда иштирок этади.

Сифат тўгараги аъзоларининг фаолияти:

- Сифат тўгарагининг аъзолари йиғилишларда ўз фикрини очиқ айтиб қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этадилар;
- Сифат тўгараги аъзолари дискуссия ва тўгарак машғулотида ёрдамида бир-бирларини билимини оширадилар;
- Сифат назорати статистик усулларини ўрганиб иш жараёнларида тадбик этадилар;
- Сифат тўгараги режасини тузишда қатнашадилар;
- Ҳал қилинган муаммолар ҳисоботини тайёрлашда қатнашадилар.

Сифат тўгаракларининг умумзавад конференциясида қатнашиши:

- Сифат тўгараги умумзавад конференцияси 1 йилда 2 марта ўтказилади;
- Конференцияда сифат тўгараги аъзолари, цех ва бўлимларнинг раҳбарлари ва Компаниянинг юқори раҳбарияти қатнашади;

- Конференцияда сифат тўғараклари ўтган давр мобайнида олиб борган ишлари ҳақида ҳисобот берадилар;
- Яхши натижаларга эришган сифат тўғараклари мукофотланадилар;
- Умум завод конференциясини ўтказиш бўйича тайёргарлик ишлари билан Корпоратив инновация бўлими шуғулланади.

Сифат тугараклари халқ хужалигининг барча йуналишларида ташқил этилишига эришилса ва уларнинг 10 та принциплари кенг тадбик этилса, бу билан биз комплекс ҳолда бир канча муаммоларни ечган ва олдинга катта илдам кадам ташлаган буламиз.

Бу билан биз куйидагиларга эришамиз:

- сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга;
- маҳсулот тан нархини туширишга;
- машина ва механизмларни ишлаш муддатини узайтиришга;
- хом-ашё ва материалларни иқтисод қилишга;
- янги техника ва технологияларни жорий қилишга;
- ишчи ва ходимларимизни онгини узгартиришга;
- иш жойларида ижодий яратувчанлик мухитини яратишга;
- асбоб, ускуналарни модернизация қилишга;
- ишчи ва ходимларни уқитиб малакасини оширишга;
- меҳнат хавфсизлигини таъминлашга;
- меҳнатни ташқил қилишга;
- меҳнат интизомини яхшилашга ва бошқаларга эришамиз.

Ўтган бир йил мобайнида сифат тугаракларини ташқил этиш ва уларнинг фаолиятларини ривожлантириш бўйича бир канча ишлар амалга оширилди:

- компаниянинг юқори раҳбарияти томонидан шарт-шароитлар ва имкониятлар яратилди;
- уқиш ва тушунтириш ишлари олиб борилди;

- сифат тугараклари буйича Япония ва Корея давлатларидаги маълумотлар тупланди;
- 2002 йил 1 апрелигача 25 та сифат тугараклари тузилиб фаолият курсата бошлади;
- 2002 йил 10 апрелида Ўзбекистон ва «УзДЭУавто» тарихида сифат тугаракларининг 1-чи конференцияси бўлиб ўтди. Конференцияда 9та сифат тугаракларининг материаллари куриб чиқилди.
- 2002 йил 25 ноябрга келиб сифат тугаракларининг сони 51 тага етди ва бундан сўнг факат ўсиб бормоқда ва ҳозирда сони 122 тага тенг бўлди.

Сифат тугаракларининг фаолияти бир канча замонавий принциплар, усуллар ва шартларни куллаш билан ташқил этилади:

- сифат тугаракларини 10 та принципи;
- 4М принциплари;
- сифат назоратининг 7 оддий усули;
- PDCA назорат цикли (Деминг цикли);
- 5W 1Ншартлари;
- PQCDSM талаблари;
- ишни мукамаллаштиришнинг 4 та принципи;
- сифат бошқарувининг 7 та янги усули
- «Мия штурми» усули.

Бу усуллардан фойдаланиш ишчи-ҳодимларда техник ижодкорлик имконларини оширади ва корхона фойдасига ишлайди.

3.5. Ходимлар техник ижодкорлиги ва корхона ривожланиши

Бозоро иқтисодиёти шароитида ҳар қандай корхона ташқи муҳитда бўлиб ўтаётган ўзгаришлар шароитларида фаолият олиб боради. Бундай ўзгаришлар корхона ҳаётининг барча томонларига таъсир ўтказди ва

уларни хўжалик юритишнинг доимий омили сифатида қабул қилмоқ лозим ва ўз фаолиятида ўзгаришларни доимий жараён сифатида қарамоғи лозим.

Ривожланган давлатлар билан таққослаганда ривожланаётган давлатлар корхоналарида ходимлар имкониларидан фойдаланиш микдори бир-неча маротаба паст, деб ҳисоблайди етакчи хорижий олимлар. Етакчи ривожланган давлатларнинг таклифлар тизимлари ўз йўналтирилганлиги билан фарқланади, АҚШ да таклифлар тизими иқтисодий самара олишга қаратилган бўлса, Япония ва скандинав давлатларида – ходимларни корхоналар фаолиятининг муаммоларини ҳал этишга қаратилган.

Инновациялар – табиийки, инсон ижоди ва шунинг учун инновацион менежмент биринчи ўринда бу инсон ресурсларини бошқаришидир ва уни тарифлайждиган нарсалардан бири – бу ходимларни инновацияларга муносабати ва корхонани ҳар бир фаолият соҳасида инновацияларни жорий этиш шартлари. Инновациялар ўтақзиш шароитлари эса корхонада инновацион фаолиятга мансуб бир қатор мажмуалар борлиги- инновацион маданият шакклантирилиши, ижодкорона муҳит яратилиши, меҳнатга ижодкорлик талаблари, ходимларни ташаббусини ва юқори сифатли меҳнатни рағбатланиши ва хоказо.

Айтиб ўтиш лозим, инновацион имкониятлар ҳар бир корхона учун ҳар қандай вазиятда бор - ўз маҳсулотини такомиллаштириш ва тор бўлса ҳам бозорга мослаштириш, ўз фаолият йўналишларини қайта кўриб чиқиш ва бошқалар..

Бизнинг ўтмиш иқтисодиёт шароитларимизда жуда катта инновацион имкониятлар манбаи – бу жамиятдаги иқтисодий ҳақиқат, соҳаларнинг ҳақиқий ҳолати, истеъмолчилар учун яратилаётган қийматлар, ички қарамақаршилиқлар мавжудлиги, иш ташқил этиш ва юритишда келишмосликлар борлиги ва бошқалар.

Корхоналар учун инновацион имкониятлар ташқи муҳитдаги барча ўзгаришлар туфайли яратилади – иқтисодиёт, тармок ва бозордаги структура ўзгаришлари, демографик, ижтимоий ва бошқалар.

Яъний инновациялар манбалари, ва демак инновацион ривожланиш имкониятларини жуда кўп топса бўлади, инновациялар манбаи – мавжуд карамакаршиликлар ва ўзгаришлар, бизнинг шароитимизда эса улар етарлича, ва корхоналарни инновацион ривожланиш йўлига ўтиш фақат инновацияларни бошқариш – инновацион менежментга такалади.

3.6. Плантина Сифат тугараги мисоли

Мавзу: Gentra Main Body участкасида янги сектор барпо этиш.

Муаммо:

Сектор барпо этилишидан олдин Gentra Main Body 8-9 JPH да юрарди. Under Body #10 секторда пайванд нуктарини куплиги, PSW ларни жойлашиш ҳолати зичлиги. Сабаби GENTRA Under Body захира тайёрлаб қуйиш имкони йук. Чунки Under Body ҳолатини тайёрлаш учун қушимча сектор мавжуд эмас. Бундан ташқари ишчи жисмоний жихатдан улгурмайди ва толикишига олиб келади.

Кутилаётган натижа:

Gentra Main Body участкаси бошига Under body янги сектори барпо этилиб бу ерда GENTRA Under Body ҳолати (яъни поли) ни доимий равишда 2 дона захирада ушлаб туришга эришилади. Gentra Under Body #10 сектордаги 2 та PSW ва 70 дона пайванд нукталарни янги секторга қучирилса Gentra Main Body тезлиги 10-11 JPH га кутарилади.



GENTRA Under Body кисмини захира тайёрлаш имкони йук.



GENTRA Under Body кисмини тайёрлаш учун махсус жой мавжуд эмас

Сифат тугарагининг фаолияти								
			1	2	3	4	1	2
			W	W	W	W	W	W
	PLAN	Муаммо буйича барча тугарак аъзолари фикрларини тахлил килиш						

		Таклиф буйича чизма тайёрлаш ва керакли булимлар билан келишиш						
		Материаллар билан таъминлаш						
	DO	Таклиф буйича тегишли чора куриб амалга ошириш						
	CHECK	Янги жараённи текшириш ва чикаётган муаммоларни аниклаш						
	ACTION	Аникланган муаммоларни бартараф этиш						

Тайёргарлик ишлари олиб борилди.



ЈИГ ва аттачментлар тайёрланди



Сектор платформалари тайёрланди



Махсус HANGER тайёрланди



HANGER ишлаш жараёни текширилди

Муаммони олидинга ва кейинга ҳолатини солиштирма изохи

Олдинги ҳолат - Янги сектор йук ҳолати



Кейинги ҳолат - Янги сектор бор ҳолати



Янги секторни тулик куриниши





Янги секторда иш жараёни

Хулоса.

- Gentra Under Body #10 сектордаги 2 та PSW ва 70 дона пайванд нукталарни янги секторга кучирилди, натижада Under Body #10 секторда иш жараёни вақти 1 дақиқага камайди.
- GENTRA Under Body ҳолати (яъни пол кисми) ни доимий равишда 2 дона захирада ушлаб туришга эришилди.
- Ишлаб чиқарилган кузовлар пайванд нукталари сифатли уришига эришилди.
- Gentra Under Body #10 секторда ишловчи ишчи-ҳодимлар ишлари енгиллашди.
- Gentra Main Body тезлиги ўртача 9 JPH дан 11 JPH кутарилди. 2014 йилги ишлаб чиқариш режаси 45091 та эди биз 46724 та, яъни 1633 дона қушимча автомобил ишлаб чиқаришга эришдик

Хулоса ва тавсиялар.

1. Замонавий корхоналар ўз фаолиятида рақобат кучайишини кузатмокда. Рақобат кураши факаткучайиб боради ва хар бир корхона ўз фаолиятини ва ўзини саклаб колиш учун ўз бозорларида Рақобатдошликга эришиши лозим.
2. Корхоналар фаолияти учун глобал ва локал (махаллий) бозорлар талабларини ажрата билишлари керак ва уларга ўз маҳсулотини ва ўз фаолиятини мослаштириб бориш керак.
3. Замонавий корхоналар бошқаруви аҳамияти ошиб бормокда ва бозор иқтисодиётига ўтиш даврида корхоналар ўз бошқарув тизимларини такомиллаштириш лозим.
4. Замонавий корхоналар бозор муносабатлари кучайиб бораётган шароитда фаолият олиб бориш учун бир қатор янги вазифаларни бажаришлари зарур бўлади.
5. Корхоналар ўз фаолияти мақсадлигини ошириб бориш керак - бу эса стратегик менежментни ташкил этишни талаб этади.
6. Стратегик менежмент корхона учун истикболини ёритиб барча имкониятларидан (ресурслар) самарали фойдаланишини таъминлаш, корхона ташки мухитдаги ўзгаришларга тайёргаклигини ошириши таъминлайди.
7. Корхона ривожланиш стратегияси ўз таркибига:
 - маҳсулот ривожланиш стратегияси,
 - бозорини ривожлантириш стратегияси,
 - техник-технологик ривожланиш стратегияси ва
 - ходимларни ривожлантириш стратегиясига эга бўлиши керак..
8. Маркетинг ёндашув корхона фаолиятини бозор иқтисодиётида муваффақиятини таъминлайдиган асосий омиллардан. Корхона учун маркетинг ёндашув куйидагиларда ифодаланади:
 - корхона ўз бозорларини аниклаган,
 - бозор талабларини ўз маҳсулоти ва хизмати учун шакклантирган,

- потенциал истеъмоличининг эҳтиёжларини, талабларини, сотиб олиш имконларини ўрганиб бориш,
 - бозордаги ўзгаришлар ва ўзгаришларга манба бўладиган омилларни доимо кузатиб боради,
 - бозордан/истеъмолчилардан олинган ахборот корхона ичида кенг тарқатилади,
 - истемолчилар билан тўғридан-тўғри ишлайдиган бўлимлар ва ходимлар сони нисбатан катта.
 - корхонанинг ҳар бир хатти-ҳаракати ўз бозорига боғлиқ ва унга таъсири нуқтаи назаридан қараб чиқилади.
9. Корхона маҳсулоти сифатини яхшилашни ўзининг энг асосий муаммоларидан бири деб ҳисоблаш керак. Сифатни таъминлаш тизимини яратишда TQM – Total Quality Management тамойиларидан фойдаланиш керак.
 10. Сифатни таъминлаш тизимларини ISO 9000 Халқаро стандартлари бўйича сертификатлаштириш мақсадга мувофиқдир.
 11. Замонавий шароитларда корхона учун ходимлар харажатларнинг бир туригина эмас, балки рақобатдошликни таъминлашда асосий ва кўп ҳолда ягона омилдир.
 12. Ходимларни корхона ишларига жалп этиш, уларнинг корхона билан ҳамнафас бўлишлигини таъминлаш, корхона муаммоларини ўзини шахсий ишларидай қабул этишини таъминлаш раҳбарнинг энг асосий вазифаларидан.
 13. Ходимларни ўқитиш, қайта ўқитиш ва малакасини ошириш корхона учун асосий ривожланиш йўналишидир ва бу ишларга катта эътибор бериш керак. Доимий ўқитиш жараёнини яратиш, ходимлар ўз устида доимий равишда усишни ташқил этиш корхонада долзарб вазифа бўлиб қолмоқда.
 14. Инновацион фаолиятни ташқил этиш ва уни бошқариб бориш корхона раҳбарларидан махсус билим ва кўникмалар талаб этади.

Маркетинг ёндашув ва стратегик бошқарув билан мужассам равишда инновацион фаолиятни, шу жумладан бошқарув инновацияларни жорий этиш, олиб бориш талаб этади.

15. Корхоналар бошқарув тизими катта ўзгаришларга тайёр бўлиш керак, аммо ҳар бир қандай янгилик илҳор хорижий корхоналардан, ёки ётакчи олимлар тавсиясига таяниб қолмай балки ўзимизнинг маҳаллий шароитда ижодкорона ўзлаштирилган ҳолда қабул этилиши керак.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2015-йилда ижтимоий-иқтисодий ривожланириш якунлари ва 2016-йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг мухим устувор йўналишларига бағишанган Вазирлар Маҳкамасининг кенгайтирилган мажлисидаги маърузаси 16.01.2016.
2. Каримов И.А. “Қишлоқ хўжалигининг машинасозлик корхоналарини бошқаришни янада такомиллаштириш ва молиявий соғломлаштириш чора-тадбирлари тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2014 йил 15 майдаги қарори. Халқ сўзи газетаси, 2014 йил 18 май, № 96.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ишлаб чиқаришга иновацион лойиҳалар ва технологияларни тадбиқ этишни рағбатлантириш бўйича қўшимча чоралар ҳақидаги” Қарори – “Халқ сўзи”, 2008 йил, 16 июль.
4. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида. Асарлар. 19 жилд.-Т.: “Ўзбекистон”, 2014.
5. Сборник материалов Международной научно-технической конференции на тему: "Современные материалы, техника и технологии в машиностроении". Том 1-2. - Андижан.: 2014.
- 6.
7. ilmiy-amaliy anjumani materiallari
- 8.
9. 2015 yil 4-5 dekabr
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ишлаб чиқаришга иновацион лойиҳалар ва технологияларни тадбиқ этишни рағбатлантириш бўйича қўшимча чоралар ҳақидаги” Қарори – “Халқ сўзи”, 2008 йил, 16 июль

3. Каримов И.А. Ватанимизнинг босқичма-босқич ва барқарор ривожланишини таъминлаш – бизнинг олий мақсадимиз. 17-жилд. – Т.: “Ўзбекистон”, 2009. – 280 б.
4. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг БМТ саммити Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқи // Халқ сўзи, 2010 йил 22 сентябрь, 1-2-б.
5. «Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями.» Под редакцией Б.З Мильнера, Инфра-М,2010
6. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. «Инновационный менеджмент» Учебное пособие для вузов. -М: «Феникс» ,2009 .
7. «Тен3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали).» Котельников В.Ю-М: ЭКСМО,2007.
- 8.В.П Баранчев « Управление знаниями в инновационной сфере» Учебник. Издательство ООО фирма « Благовест»- Москва,2007
- 9.Р.А Фатхудинов . «Инновационный менеджмент: Классификация, структуры и отличительные черты инновационных организаций; Экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы и др.»: Учебник для вузов Изд. 5-е, испр., доп. «Питер» , 2007.
- 10.Открытые инновации: Создание прибыльных технологий (пер. с англ. Егорова В.Н.) . Чесбро.Г-М.: «Поколение», 2007
- 11.Коэн.Д «Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика

- руководства преобразованиями в компании»- Олимп-Бизнес,2007
- 12.Ермасов Н.Б, Ермасов С.Б «Инновационный менеджмент: Учебник»-М.: Высшее образование,2007
13. А.А Румянцева « Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации». Учебное пособие. Санкт-Петербург,2007
14. Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ,2007.
15. Ф.Эргашев, Д. Рахимова, А. Сагдуллаев, О.Парпиев, Ш. Зайнутдинов « Инновацион менеджмент. Дарслик». Тошкент ,«Академия».
14. «Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями.» Под редакцией Б.З Мильнера, Инфра-М,2010
15. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. «Инновационный менеджмент» Учебное пособие для вузов. -М: «Феникс» ,2009 .
- 16 Каплан С. Фостер Р. «Эффективная компания. Построение гибкого и инновационного предприятия». Изд. «Альпина Бизнес Букс». 2009 г.
- 17.«Государственно-частное партнерство в научно инновационной сфере»/редакцией А.К Казанцева,Д.А Рубальтера.-М.:ИНФРАМ,2009
- 18.«Инновационный тип развития экономики» Учебник/Под общей редакцией А.Н Фоломьева. М. РАГС, 2008

19. Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. «Управление инновациями: Теория и практика» М.: Высшее экономическое образование, 2008.

20.«Инновационный тип развития экономики» Учебник/Под общей редакцией А.Н Фоломьева. М. РАГС, 2008

21.А.М Мухамедьяров «Инновационный менеджмент»-М.: Инфра- М,2008

22.Новицкий Н.А «Инновационная экономика России: Теоретико-методологические основы и стратегические приоритеты.»- М.: «Либроком»,2008 376

23.Давила Т. Шелтон Р. Эпштейн М. «Работающая инновация: Как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду»-М.: «Баланс Бизнес Букс», 2007 г.

24. «Ten3: Управление инновациями: Стратегический подход: Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике (на спирали).» Котельников В.Ю.-М: ЭКСМО,2007.

25. В.П Баранчеев « Управление знаниями в инновационной сфере» Учебник. Издательство ООО фирма « Благовест»- Москва,2007

26. Р.А Фатхудинов . «Инновационный менеджмент: Классификация, структуры и отличительные черты инновационных организаций; Экономические законы, законы организации, научные подходы и принципы и др.»: Учебник для вузов Изд. 5-е, испр., доп. «Питер» , 2007.

27. Открытые инновации: Создание прибыльных технологий (пер. с англ. Егорова В.Н.) . Чесбро.Г.-М.: «Поколение», 2007

28. Коэн.Д «Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании»- Олимп-Бизнес,2007

29. Ермасов Н.Б, Ермасов С.Б «Инновационный менеджмент: Учебник»- М.: Высшее образование,2007 377

30. А.А Румянцева « Менеджмент инновации. Как научную разработку довести до инновации». Учебное пособие. Санкт-Петербург,2007

31.Егоршин А. П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ,2007.

32. Ф.Эргашев, Д. Рахимова, А. Сагдуллаев, О.Парпиев, Ш. Зайнутдинов « Инновацион менеджмент. Дарслик». Тошкент ,«Академия».

Интернет сайты:

33. www.ADB.org/

34. www.aussenwirtschaftspolitik.de

35. www.bearingpoint.uz

36. www.bilimdon.uz

37. www.bizbook.uz

38. www.ctth.uz

39. www.cer.ru
40. www.ek-lit.agava.ru
41. www.gov.uz
42. www.wismirbook.ru