

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

**АНДИЖОН МАШИНАСОЗЛИК ИНСТИТУТИ**

*Кўлёзма ҳуқуқида  
УДК 621.8*

Умарова Комила Анваровна

**ИШЛАБ ЧИҚАРИШ КОРХОНАСИДА ИНТЕГРАЛАШГАН  
МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ ЖОРИЙ ЭТИШ**

**5A521602 – “Метрология, стандартлаштириш ва сифатни бошқариш  
(саноат)” мутахассислиги бўйича**

магистр академик даражасини олиш учун ёзилган  
**ДИССЕРТАЦИЯ**

**Илмий раҳбар:  
т.ф.н., доц. Тураев Ш.А.**

**Андижон 2016**

## **МУНДАРИЖА**

<b>КИРИШ .....</b>	3
<b>I БОБ. ЗАМОНАВИЙ ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАЛАРДА СИФАТИ МЕНЕЖМЕНТИ</b>	
1.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарнинг ўзига хос ҳусусиятлари.....	8
1.2. Автомобил ишлаб чиқаришда сифатни таъминлаш ва сифат бошқарув.....	16
1.3. “Уз-Корам” корхонасида сифатни таъминлаш ва бошқарув.....	25
Боб бўйича хulosалар.....	34
<b>II БОБ. ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ</b>	
2.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежменти ҳалқаро стандартлари .....	35
2.2. Интегралашган менежмент тизимнинг яратилига оид назарий ўрганишлар ва таддқиқотлар .....	40
2.3. Интегралашган менежмент тизимиning яратишнинг асосий усуллари... <td>45</td>	45
2.4. Интегралашган менежмент тизими модели ва афзалликлари .....	55
Боб бўйича хulosалар.....	60
<b>III БОБ. ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАСИДА ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ ЖОРИЙ ЭТИШ АСОСЛАРИ</b>	
3.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежментини жорий этиш тажрибаси таҳлили .....	60
3.2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш .....	68
3.3. Интегралашган менежменти тизими фаолиятини юритиш .....	71
3.4. “Уз-Корам” қўшма корхонаси интегралашган менежмент тизимини баҳолаш ва жорий этишни иқтисодий самарадорлигини аниқлаш.....	77
Боб бўйича хulosалар.....	81
ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР.....	83
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	85
Иловалар.....	89

## **Кириш**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги.** Бозор иқтисодиётига ўтиш ва шу билан боғлиқ бўлган халқаро рақобатнинг қучайиши ҳамда техника-технологияларнинг жадал ривожланиши маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқариш жараёни элементларини бошқариш масалаларининг бутун мажмуини қайта кўриб чиқиш заруриятини келтириб чиқарди. Бу жараён ўз ичига ишлаб чиқаришни ташкил этиш, меҳнат унумдорлигини ошириш, маҳсулот ва хизматлар сифатини таъминлаш масалаларига бозор иқтисодиёти талабларидан келиб чиқсан холда ёндашишини талаб қиласди. Маҳсулот сифати корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда кўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни жихозланиши даражаси, мутахассисларни малакаси, бошқарув холати ифодаланади.

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 сифат стандарти ва халқаро стандартларга мослигида акс этади.

Мамлакатда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ва кўрсатилаётган хизматларни ташки ва ички бозорларда рақобатбардошлигини келгусида ошириш, республика экспорт салоҳиятини юксалтириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси 2004 йил 22 июлда “Корхоналарда халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 349-сонли қарорни қабул қиласди.

Мазкур қарорни ривожлантириш учун 2006 йил 29 августда республика Хукумати томонидан “Корхоналарда халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 183-сонли қарор қабул қилинди.

Ҳозирги кунда республиканинг 2500 дан ортиқ корхоналари халқаро стандартларга мос келадиган сифатни бошқариш тизимини халқаро миллий даражада ишлаб чиқди, жорий этди ва сертификатларни муваффақиятли олишга эришдилар.

Республика корхоналарида сифатни бошқариш тизимларини жорий этишни келгусида кенгайтиришни таъминлаш, мамлакат ичкарисида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ва кўрсатилаётган хизматларнинг рақобатбардошлигини ошириш, экспорт салоҳиятини юксалтириш ва халқаро стандартларга мос келадиган сифатни бошқариш тизимини республика корхоналарига жорий этиш учун 2009 йил 19 июнда “Республика корхоналарида халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этишни кенгайтиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги 173-сонли қарори қабул қилинди.

Мазкур қарорга мувофиқ 2011 йил 1 январгача республиканинг 277 корхона ва ташкилотларида халқаро стандартларга асосланган сифат тизимини жорий этиш, яна 952 та корхона ва ташкилотларда жорий этишни имкониятларини ўрганиб чиқиш белгиланган.

Ишлаб чиқаришда корхоналарида сифат тизимини жорий қилиш ва уни сертификатлаштириш орқали иқтисодий самарадорликка эришиш, ишлаб чиқариш технологик жараёнлари учун сарфланадиган харажатларни камайтириш сифатни бошқаришнинг долзарб масалалари бўлиб хисобланади.

Ўзбекистон хукумати 2015 йил 19 октябрда қабул қилинган қарорида беш йиллик муддатда миллий инфраструктурани ривожлантириш дастурини тасдиқлади. Унга кўра, 2020 йилга қадар мамлакатда сифат менежменти

бўйича янги стандартлар жорий қилинади. 2020 йилга қадар Ўзбекистонда 174 янги стандарт ишлаб чиқилиб, шулардан 71 таси қишлоқ ва сув хўжалиги ҳамда қишлоқ хўжалиги махсулотларини қайта ишлаш, 43 таси машинасозлик ва электротехника саноатига, 17 таси нефт-газ сектори тизимиға оид бўлади. 408 корхонада сифат менежменти тизими жорий қилинади.

Ўзбекистон хукумати қуидаги 8 тизимни жорий қилишни тавсия этмоқда:

ИСО 9001 – Сифат менежменти тизими

ИСО 14001 – Экологик менежмент тизими

ИСО 22000 – Озиқ-овқат махсулотлари хавфсизлиги менежмент тизими

OHSAS 18001 – саноат хавфсизлиги менежменти тизими

ИСО/ТС 16949 – Автомобил саноатида сифат менежменти тизими

GMP – тегишли саноат амалиёти

ИСО 50001 – энергетик менежмент тизими

ИСМ – интеграциялашган менежмент тизими

ИСО 9001 халқаро стандарти талабларига мувофиқ ишлаб чиқилган сифат менежменти тизими (СМТ)нинг самарадорлиги ва муваффақиятлиги ИСО 9000 стандартида баён этилган сифат менежментининг саккизта тамойилини тушуниш ва ундан тўғри фойдаланишга боғлиқdir. Улардан энг муҳими бешинчи тамойили - менежментга тизимли ёндашув бўлиб хисобланади. Тизимли ёндашувда барча қизиқувчи томонларнинг талабларини қаноатлантирувчи интеграллашган сифат менежменти тизими зарурияти юзага келади. Шунинг учун хозирги вақтда турли хил ташкилотларда менежмент тизимларини интеграллаш бўйича ишлар фаол ривожланмоқда.

Менежмент тизимларини интеграллашга интилиш бир қанча корхоналарда СМТ билан бирга экологик бошқарув, меҳнат хавфсизлиги тизимларини жорий этиб ва сертификатлаштириб ҳамда бунинг асосида

сифат сохасидаги бошқа қизиқишлиар ва бизнесни такомиллаштириш модели ўзлаштирилади.

Ишлаб чиқариш соҳаларини ривожлантиришда, бошқарув структураларини такомиллаштиришда ва корхоналарнинг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини оширишда сифат менежменти, экологик менежмент ҳамда ишлаб чиқариш ҳавфсизлиги менежментини корхоналарга жорий қилиш муҳим аҳамиятга эга.

### **Тадқиқот мақсади ва вазифалари.**

Тадқиқот мақсади – замонавий ишлаб чиқариш корхоналарида интеграллашган менежмент тизимини яратиш ва жорий этишнинг умумий жиҳатларини илмий нуқтаи назардан ўрганиш ва бу жараёнларга илмий асосланган тавсияларни шакллантириш хисобланади.

Тадқиқот вазифалари:

- 1.1.1. Ишлаб чиқариш корхоналарининг ўзига хос хусусиятлари ва уларда ишлаб чиқариш жараёнлари ва натижаларига ўрнатилган талаблар
- 1.1.2. Корхоналарда сифат менежменти тизими, экологик менежмент тизими ва меҳнат ҳавфсизлиги менежменти тизимлари бўйича интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш
- 1.1.3. ишлаб чиқариш корхоналарида интеграллашган менежмент тизимларига қўйиладиган талабларни илмий ўрганиш ва асослаш
- 1.1.4. интеграллашган менежмент тизимни баҳолаш усули ва баҳолаш мезонларини танлаш ва асослаш
- 1.1.5. интеграллашган менежмент тизими самарадорлигини аниқлаш
- 1.1.6. ишлаб чиқариш корхоналарда интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш ва ривожлантириш бўйича аниқ амалий тавсияларни ишлаб чиқиш

## **Тадқиқот обьекти ва предмети**

Тадқиқот обьекти – «Ўзавтосаноат» АҚ ишлаб чиқариш корхоналари.

Тадқиқот предмети – корхоналар бошқарув тизими ва жараёнлари, сифат ва экологик хавфсизлик ҳамда меҳнат муҳофазаси самарадорлик кўрсаткичлари, интеграллашган менежмент тизими.

## **Тадқиқотнинг натижаларининг илмий жиҳатдан янгилиги:**

«Ўзавтосаноат» АҚ корхоналарида тўпланган ва замонавий менежментга оид маҳсус билим ва тажрибалар илмий таҳлил қилинади ва умумийлик даражаси ҳамда умумий ривожланиш босқичлари тавсифи аниқланади. Корхона учун хаётий муҳим кўрсаткичлар номенклатураси аниқланади ва асосланади, ҳамда улар асосида интеграллашган менежмент тизимиغا қўйиладиган умумий талаблар шакллантирилади. Орхоналарда интеграллашган менежмент тизимини яратишнинг умумий жиҳатлари ва ўзига хос ҳусусиятларини ҳамда унинг жорий қилишни илмий асосланган тавсиялари ишлаб чиқилади. Корхоналарда интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш, юритиш ва ундан фойдаланиш ҳамда уни ривожлантириш бўйича илмий асосланган хужжатлаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқарилади. Корхоналарда интеграллашган менежмент тизимининг шакллантириш усулларининг самарадорлиги баҳоланади.

**Тадқиқот услубияти:** корхона бошқарув тизими ва жараёнларини ўрганишда комплекс ёндашув, яъни уларни алоҳида, якка ҳолда ўрганиш эмас, балки уларнинг атроф-муҳит ва бошқарув субъектлари билан узвий алоқада ўрганиш.

**Тадқиқот услублари:** илмий кузатув ва назарий эксперимент.

**Тадқиқот натижаларининг назарий ва амалий аҳамияти:** тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти – «Узавтосаноат» АҚ корхоналарида тўпланган ва фақат ўзига хос тажриба илмий ўрганилиб кенг тарғибот қилиш ва бошқа корхоналар ва соҳаларда жорий этишнинг самарадорлигини оширади, тадқиқот натижаларининг тадбиқи саноат корхоналари тармоғида тадбиқ этилади ва кенг тарғибот этилади.

**Ишнинг тузилиши.** Магистрлик диссертацияси кириш сўзидан, учта боб, хулоса ва таклифлар хамда адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат.

**Ишнинг таркиби:** Магистрлик диссертасия ўз таркибида - мавзуни асослаш, мавжуд илмий ва маҳсус техник адабиётнинг таҳлили, кузатувлар, илмий-назарий эксперимент қисми, назарий ва амалий тадқиқотлар йўли билан олинган натижаларни ёритиш қисми, уларнинг натижасида қилинган хулоса ва илмий асосланган таклифлар, бажарилган ишнинг асосий натижалари, хулоса ва таклифларнинг қисқача умумлаштирилган ифодасини мужассам этган.

## **I БОБ. ЗАМОНАВИЙ ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАЛАРДА СИФАТИ МЕНЕЖМЕНТИ**

### **1.1. Замонавий ишлаб чиқаришнин ўзига хос хусусиятлари**

“Биринчи навбатда, жаҳон бозорида юкори даражадаги ракобатга дош берга оладиган ва келгуси даврда мамлакатимизда иқтисодий усишнинг, иқтисодиётни янада модернизация ва диверсификация килишининг локомотивига айланиши мумкин булган тармоқларни жадал ривожлантириши ва аник йуналтирилган холда куллаб кувватланишини таъминлаш зарур”. И.Каримов.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг “Мамлакатимиз тараққиёти ва халқимизнинг хаёт даражасини юксалтириш – барча демократик янгиланиш ва иқтисодий ислоҳотларимизнинг пировард мақсадидир” номли асарида юртимизда амалга оширилган энг устувор йўналишлар ҳақида тўхталиб, “биринчи навбатда ижтимоий- иқтисодий ютуқларимиз негизида ялпи ички маҳсулотнинг юкори суръатлар билан ўсиши анъанавий хом - ашё тармоқлари ҳисобидан эмас, жаҳон бозоридаги қулай коньюктура ва айрим хом ашё турлари ҳамда материаллар нархининг юқорилиги ҳисобидан эмас, балки, биринчи навбатда, рақобатбардош тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳамда замонавий хизмат қўрсатиш соҳаларни жадал ривожлантириши белгилаб берадиган жиддий таркибий ўзгаришлар ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш эвазига таъминламоқда” деган эдилар.

Юртбошимизнинг юқоридаги фикрларини амалиётга тадбиқ этиш борасида “Сифат менежменти тизими”ни корхона ва ташкилотларга тадбиқ этиш бўйича “Ўзбёқистон Республикасида халқаро стандартларга мос бўлган менежмент тизимларини тадбиқ этиш ва ривожлантириш Дастури” асосида халқаро стандартларга мувофик узига хос тизимлар яратилди. Дастурни амалга оширишда Халқаро стандартлар ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001

асосида ички бозоримизни рақобатбардош маҳсулотлар билан тўйинтириш ва экспорт имкониятларини янада ошириш кўзда тутилган.

Янги иқтисодий шароитларда, яъни жаҳон иқтисодиёти глобаллашуви даврида, жаҳон саноати, жумладан, замонавий машинасозлик ва айникса автомобилсозликда, рақобат кучайиб бормоқда. Бундай шароитда ишлаб чиқарувчиларга ўз маҳсулотини ҳар томонлама такомиллаштириш ва сифатини ошириш ҳамда ишлаб чиқариш жараёнларини оптималлаштириш ва арzonлаштириш (лойиҳалаш жараёнидан бошлаб то сотиш логистикасигача) йўлидан боришга мажбур бўлмоқда.

Ушбу талаблар барча саноат корхоналарига ва шу жумладан автокомпонентларни ишлаб чиқарувчи корхоналарга ҳам қўйилмоқда, чунки уларнинг маҳсулоти автомобилдек техник мураккаб маҳсулот сифатига катта таъсир қиласиди.

Бугунги кунда замонавий машинасозликда ва автомобилсозликда юқори сифатли компонентланувчиларни моҳияти юқори даражадир. Ҳозирда ишлаб чиқарилган автомобилларнинг тахминан 75% ини харид қилинган компонентлар ташкил этганлиги, автомобиль 22-25 минг деталдан ташкил топганлиги, бу деталлар жуда мураккаб ва қимматлиги сабабли автомобилсозликда маҳсулотнинг сифати - бу ишлаб чиқарувчи ва таъминотчиларни биргалиқда ҳал қиласидир

Ўзбекистон индустрисал мамлакат бўлган замонавий шароитда ишлаб чиқариш корхоналари миллий иқтисодиётнинг асоси бўлиб қолмоқда ва уларнинг рақобатбардошлиги - бу миллий рақобатбардошликнинг асосидир, унга эришиш эса ҳозирда ўта долзарб мавзудир ва бунга бир қатор асослар бор.

Фан-техника ва ишлаб чиқариш тараққиёти натижасида ҳозирги ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш бир қатор катта ўэгаришларга дуч келиб, илгариgidан сезиларли даражада ажралиб туради.

Хорижий тадқиқотчилар ва ишлаб чиқариш тажрибасидан келиб чиққан ҳолда айтишимиз мумкинки, замонавий ишлаб чиқаришга хос хусусиятлар күйидагича:

1. Оммавий, аммо шу билан бирга мослашувчан ишлаб чиқариш;
2. Сифатга талаб;
3. Экспортга йўналтириш;
4. Ички ва ташқи рақобатбардошлиқ - маҳаллий ва глобал бозорда;
5. Маҳсулотнинг умр цикли қисқариши;
6. Унумдорлик ва самарадорлик.

Замонавий ишлаб чиқаришда технологиялар ривожланиши таъсирида күйидаги ўзгаришлар кузатилмоқда:

- 1) мослашувчан ишлаб чиқариш;
- 2) робот ва автоматлаштирилган ишлаб чиқариш линияларидан кенг фойдаланиш;
- 3) комьютерлаштирилган CAD/CAM/CAE лойиҳалаш ва ишлаб чиқариш;
- 4) инновациялар маҳсулот ва технологияларда.

Ишлаб чиқариш соҳасига оид катта ўзгаришлар бўлмоқда мисол:

- 1) Just-in Time ва Kanban усулларини жорий этиш;
- 2) TQM сифатни оммавий равишда бошқариш;
- 3) ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқдорда компьютерлардан фойдаланиш;
- 4) жараёнларнинг статистик бошқаруви усулларини қўллаш;
- 5) маҳсулот хаёт циклини тўла бошқариш CALS технологиялари;
- 6) партисипатив (жалб этиш) менежменти;
- 7) инсон ресурсларини бошқариш усуллари;
- 8) иш қучини барқарорлаштириш ва бошқалар.

Замонавий ишлаб чиқаришга XX асрда автомобиль саноати ривожланиши ва япон автомобилсозлигида яратилган янги бошқарув унсурлари ва

усуллари таъсири нихоятда кучли бўлган ва ҳозирги кунда нафақат автомобилсозлик, балки барча соҳа корхоналарида, корхоналар ўртасидаги муносабатларда чуқур ва кескин ўзгаришларга сабаб бўлмоқда.

Корхоналар фаолияти ва тузилишининг ҳар хил қирраларига оид ўзгаришлар 1.1 - жадвалда келтирилган.

1.1. – жадвал

### **Компаниялар фаолияти ва тузилишидаги ўзгаришлар**

Техник базис	<ol style="list-style-type: none"><li>Янги технологиялар, жараёнларни автоматлаштириш кенгроқ ишлатилади</li><li>Роботехникадан фойдаланилади</li><li>Эгилувчан технологик ускуналар</li><li>Компьютерлаштирилган бошқарув тизимлари</li></ol>
Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқарув	<ol style="list-style-type: none"><li>Доимий такомиллаштиришга қаратилган дастурлар:</li><li>TQM-сифатни оммавий бошқариш,</li><li>Ҳаражатларни камайтириш,</li><li>Захираларни камайтириш,</li><li>Жараёнларни такомиллаштириш,</li><li>Янги технологияларни жорий этиш</li><li>Сифатга талаб ортиши ва жараёнлар таркибига киритилган сифат назорати</li></ol>

Жалвалда келтирилган маълумотлар таҳлили кўрсатишича, корхоналар ишлаб чиқаришга ёндашувлари ўзгаришидан далолат беради. Бу, биринчидан, корхона ўз мақсадларини аниқлашидан бошланади ва ўз навбатида, бир қатор илгари асос бўлиб келган унсурлардан воз кечиш ҳамда янги бошқарув ғояларини олдинга суришни талаб этади.

Янги шароитларда рақобатбардошликни таъминлаш талаби туфайли ишлаб чиқариш оммавий ҳолатини сақлаган ҳолда кўпроқ мослашувчан бўлишни, ҳаражатларни камайтириш ва маҳсулот сифатини тубдан яхшилашини талаб этади.

Ёндашувлар ўзгариши ишлаб чиқариш алоқаларининг меъёрий ўзгаришига, уларни мустаҳкамланишига ва тубдан янги муносабатлар шаклланишига олиб келади (1.2-жадвал).

## Корхоналараро муносабатлардаги ўзгаришлар

<b>Янги шакллар</b>	Just-in-Time тизимини жорий этиш Жараёнли ёндашув, маҳсулот етказиб берувчилар ва истеъмолчиларнинг маҳсуслашганлиги Бозор талаблари ўзгаришига тайёргарлик Янги материаллар ва хом ашёлардан фойдаланишни бирга ташкил этиш
<b>Корхоналараро алоқаларнинг ривожланиши</b>	Танланган ва тасдиқланган корхоналар билан муҳим алоқалар ўрнатишга эришиш ва шу туфайли келтирилаётган маҳсулотнинг сифати ва вақтида келиши таъминланиши. Катта корхонадан кичик корхонага техник ва бошқа ёрдам кўрсатиш кўзда тутилган бўлиши мумкин
	Ташқи корхоналар билан ички ишлаб чиқиш муаммоларини хал этиш учун ҳамкорлик ўрнатиш, техник хизмат кўрсатиш, маҳсулот ва ишлаб чиқариш инжирингги, асбобсозлик ва бошқалар
<b>Ташкилий ўзгаришлар</b>	Саноат соҳаларида кластерлар барпо этилиши (тузилиши) Консорциум жорий этилиши
<b>Янгиланиш жараёнлари</b>	Қисм ва моделларнинг тез алмашиши Янги материаллар ва компонентлар ишлатилиши

Бозор иқтисодиётида корхоналарнинг эркин ривожланиши натижасида бир-бири билан узок муддатли муҳим алоқада бўлган корхоналар формал ёки ноформал грухлари пайдо бўлиши мумкин. Гарчи, улар бир соҳага оид бўлмасада, улар фаолияти бир сўнги маҳсулот, масалан енгил автомобиллар, ишлаб чиқаришга қаратилган бўлади. Улар ихтисослашганлик ва узвий боғлиқлик асосида шаклланган бўлиб, янги фазилатларга эга бўлади. Яъни корхоналараро алоқалардаги миқдорий ўзгаришлар синергетия таъсирида уларга янги хусусиятлар беради. Бунинг номи кластер. Кластерлар тўла назарияси хозиргача на Ғарб ва на Шарқнинг илфор ва ривожланган давлатларида яратилмаган, МДХ давлатларида ҳам янги шароитда

корхоналараро муносабатларни ўзгариши тўла равища хозиргача ўрганилмаган, гарчи бир қатор тадқиқотлар ўтказилаётган бўлса ҳам.

Кластер деб, бир худудда жойлашган, қўп ҳолатда бир тармоққа қарашли ва бир сўнгги маҳсулот ишлаб чиқаришда қатнашадиган мустақил, аммо узвий боғланган корхоналар бирлигига айтилади.

Улар бутловчи қисмлар, материаллар, баъзи маҳсус ишлаб чиқариш жараёнларини, шу жумладан ишлаб чиқариш ускуналарига техник хизмат кўрсатиш, корхонанинг иккиласми жараёнларини бажарадилар. Кластерлар қўп жихатдан япон катта корхоналари (автомобиль компаниялари) атрофида фаолият олиб бораётган ўрта ва кичик корхоналардан иборат саноат гурухларига ўхшайди, аммо кластерларда корхоналар ўз мустақиллигини сақлаган ҳолда, янги муносабатларни шакллантириб, синергия эфекти таъсирида улар янги хусусиятларга эга бўладилар. Уларнинг ўзига хос хусусиятларига қўйидагилар киради (лекин кластер хусусиятлари шу билан чекланиб қолмайди):

- бир, яқин ёки ўзаро боғлиқ тармоқларга қарашли корхоналар географик худудий яқин жойлашиши;
- корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотлар вертикал ишлаб чиқариш занжири бўйича ихтисослашган;
- маҳсулот хилма-хиллиги бўйича кенг дифференциация ва ишлаб чиқариш хажми бўйича катта эгилувчанлик мавжуд;
- ишлаб чиқариш жараёнлари корхоналар ўртасида контракт ва субконтракт ва қўшимча фаолият орқали бўлиниши;
- аксарият ҳолда корхоналар мажмуининг умумий рақобатбардошлиги фақат паст нархларга эмас, балки бошқа ўзига хос хусусиятларга асосланган;
- кластерга қўшилиш нисбатан осон (мавжуд ишлаб чиқаришни кам ҳаражатлар билан мослаштириш);
- техник - ахборот ва хизмат қилиш тармоқларининг бирлиги ва бошқалар.

Ишлаб чиқарувчи корхоналарнинг кластерга уюшганлиги корхоналарни янги сифат даражасига кўтаради, уларнинг якка ва умумийлаштирилган самарадорлиги ва рақобатбардошлилигини оширади, гарчи якка ҳолда олинган ҳар бир кластер аъзоси ёки оддий уларнинг оддий йиғиндиси бунга қодир бўлса хам.

Кластерларнинг афзалликлари қўйидагича:

- маҳсулот етказиб берувчиларнинг истеъмолчиларга яқинлиги;
- ҳар хил маҳсулот ва хизмат етказишни ташкил этишда юқори эгилувчанлиги ва тезлиги;
- кластерга оид корхоналар раҳбар ходимларнинг бир-бири билан шахсий танишлиги ва бир-бирига ишончлилиги.

“GM – Uzbekistan” корхонаси асосида ҳам географик нуқтаи назардан жипсланган гурух ёки кластер ташкил топилган бутловчи қисмлар етказиб берувчи, иккиласми хизмат кўрсатувчи ва бошқа ушбу катта корхонага ўз фаолияти билан боғланган корхоналар мажмуаси кластерга оид аломатларга эгадир (1.3- жадвал).

1.3-жадвал

### **“GM – Uzbekistan” ЁАЖ га бутловчи қисмлар ва материаллар етказиб берувчи маҳаллий корхоналар.**

Товар етказиб берувчи корхоналар		
Класси	Жойланиши	Сони
Махаллий	Асака	38
	Андижон	121
	Қўқон	9
	Фарғона	12
	Тошкент	12
	Наманган	2
	Жами	194

Тадқиқотлар тахлили асосида корхоналар фаолиятида учта асосий ташкилий ўзгаришларни кузатиш мумкин. Булар қўйидагилар:

«Ишчи - ишчи ўрни» муносабатлари;

«Корхона – ишчи - ходимлар» муносабатлари;  
 «Корхона-корхона» муносабатлари.

Ҳар бир ўзгариш ўз сабабларига эга ва улар натижасида корхоналар фаолияти сезиларли, баъзан эса тубдан ўзгаришларга учрайди. Ушбу ўзгаришлар алоҳида эътиборга сазовор, чунки уларнинг табиатини тушуниш ва ёритиш корхона фаолиятини такомиллаштиришга асос бўлиши мумкин.

Замонавий корхоналарни олдинги шароитларда фаолият олиб борган корхоналар билан солишигарсак (бу ерда идеал ҳолатда деб олинган), куйидаги фарқларни кузатишимиз мумкин (1.4-жадвал).

1.4-жадвал

<b>Анъанавий корхона</b>	<b>Замонавий корхона</b>
Кам ўзгаришлар муҳити	Тез ўзгаришлар муҳити
Кўп бошқарув қарорлари юқоридан туширилади	Бошқарув қарорлар корхонада яратилади
Ресурслар юқоридан тасдиқланиши ва нисбатан сероблиги	Ресурслар камлиги, молиялаштириш муаммоси
Ишлаб чиқаришнинг операцион бошқаруви	Стратегик бошқарув элементлари мавжуд
Завод (фабрика) нуқтаи назаридан иш юритиш	Корхона (фирма) нуқтаи назаридан иш юритиш
Ривожланиш юқоридан таъминланади	Ривожланиш ички имкониятлардан келиб чиқади
Асосий мақсад – режаларни бажариш	Асосий мақсад – фойда олиш ва ривожланишни таъминлаш
Умумхалқ қийматлари ривож топган	Корхоналар ўз миссиясига, этика, мақсадларига, мафкурасига эга

Жадвалда замонавий корхонанинг хусусиятларини тўла ёритила олади дейиш қийин, аммо корхоналар фаолиятига босқичма-босқич кириб келаётган ўзгаришлар бугунги корхона фаолиятини ифодалайди ва корхоналарнинг бугунги муаммоларини энг ривожланган соҳа сифатида аниқлашга имкон беради. Ўзгаришлар натижасида автомобилсозликда сифатни таъминлаш ўзига хос хусусиятларга эга десак бўлади.

## **1.2. Автомобилсозлиқда сифатни таъминлаш ва сифат бошқаруви**

Автомобилсозлиқда маҳаллий корхоналарнинг самарали, сертификатлаштирилган хорижий корхоналар билан нафақат ташқи бозорда балки ички бозорда ҳам жиддий рақобат ҳолати кузатилади. Маълум бўлишича истеъмолчилар олдида автомобилларнинг сифати ва хавфсизлигига жавобгарлик автомобилларни йиғувчи корхоналарда қолади, лекин уларнинг меҳнати натижаси аҳамиятли даражада автомобиль заводларига етказиб берувчилардан олган компонентларга боғлиқ. Бундай компонентларнинг автомобиль таркибидаги улуши 75 % дан ошади. Компонентларнинг автомобильдаги нуқсонлари улуши кафолат муддати ичida статистиканинг кўрсатиши бўйича 65-80 % ни ташкил этади. Шу сабабдан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифатини ошириш учун автомобиль йиғувчи корхоналар ўз ҳамкорларидан сифатли материал ва эҳтиёт қисмларни етказиб беришларини талаб қиласи.

Маҳсулот сифати корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда кўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришнинг жиҳозланиш даражаси, мутахассисларнинг малакаси, бошқариш ҳолати ифодаланади.

Корхоналарнинг ишлаб чиқариш, хўжалик фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги ва бошқа кўрсаткичлари маҳсулот сифатининг яхшиланиши билан узвий боғлиқдир.

Маҳсулот сифати жамият ва корхонанинг барча соҳаларда маркетинг, ривожланиш стратегияси, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқаларда фаолияти самарадорлигини тавсиф этадиган комплекс тушунчадир.

Замонавий адабиёт ва амалиётда сифат тушунчасига тегишли бир қанча фикрлар айтиб ўтилган. Маҳсулот сифати деганда кўпроқ уни истеъмол қилиш хусусиятларининг мажмуи тушунилади. Маҳсулот сифати том маънода бу истеъмолчининг конкрет талабларини қондира олиш даражасидир.

Маҳсулот сифатига жуда кўп тасодифий, махаллий ва субъектив омиллар таъсир этади. Ушбу омиллар таъсирини олдини олиш учун бир қатор тасодифий, якка ҳолда вақти-вақти билан қабул қилинадиган чора-тадбирлар эмас, балки маҳсулот яратиш жараёнига унинг юқори сифатини таъминлаш мақсадида доимий таъсир этувчи чора-тадбирлар мажмуаси керак.

Мақсадларни аниқлаш сифатни таъминлаш йўлидаги биринчи қадам ҳисобланади. Бу стратегик қадам ўз ичига эҳтиёжларни аниқлаш ва бу эҳтиёжларни қондиришга мўлжалланган маҳсулот параметрларини ишлаб чиқиши олади. Бунда сифат стандартларини ёзма шаклда ишлаб чиқиши муҳим аҳамиятга эга.

Корхоналарда сифат учун жавобгарлик, одатда, сифат назорати бўлими деб аталувчи алоҳида бўлимга юклатилади. Бу ёндошиш қисман назоратнинг мустақиллиги тамойилига асосланган, яъни сифатни баҳолаш ваколатлари ишлаб чиқариш билан боғлик бўлмаган бўлимда мужассамлашган.

Ҳозирги кунда илғор тажрибалар бу масалага янгича ёндошишни талаб этмоқда. Масалан, Японияда сифатни таъминлаш бўйича жавобгарликнинг асосий қисми анъанавий ҳолда ишлаб чиқаришдаги ишчиларга юклатилган. Сифатни таъминлаш масаласини японлар ишлаб чиқаришдаги ишчиларни профессионал тайёрлаш дастурига киритганлар ва ишчиларга ўз иши сифатини назорат қилишни юклаганлар.

Маҳсулотлар сифати жиҳатларига, унинг таркиби, тузилиши, чидамлилиги, ўлчамлари, хавфсизлиги ва бошқаларга қўйилган умумий талаблар ва стандартлар даражаси ҳам уларнинг рақобатбардошлиги ошишининг зарур омилидир.

Маҳсулот сифатини таъминлашда, аввало ҳом ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар сифатига бевосита боғлик, шу сабабли уларнинг сифати қатъий назорат қилиниши талаб этилади.

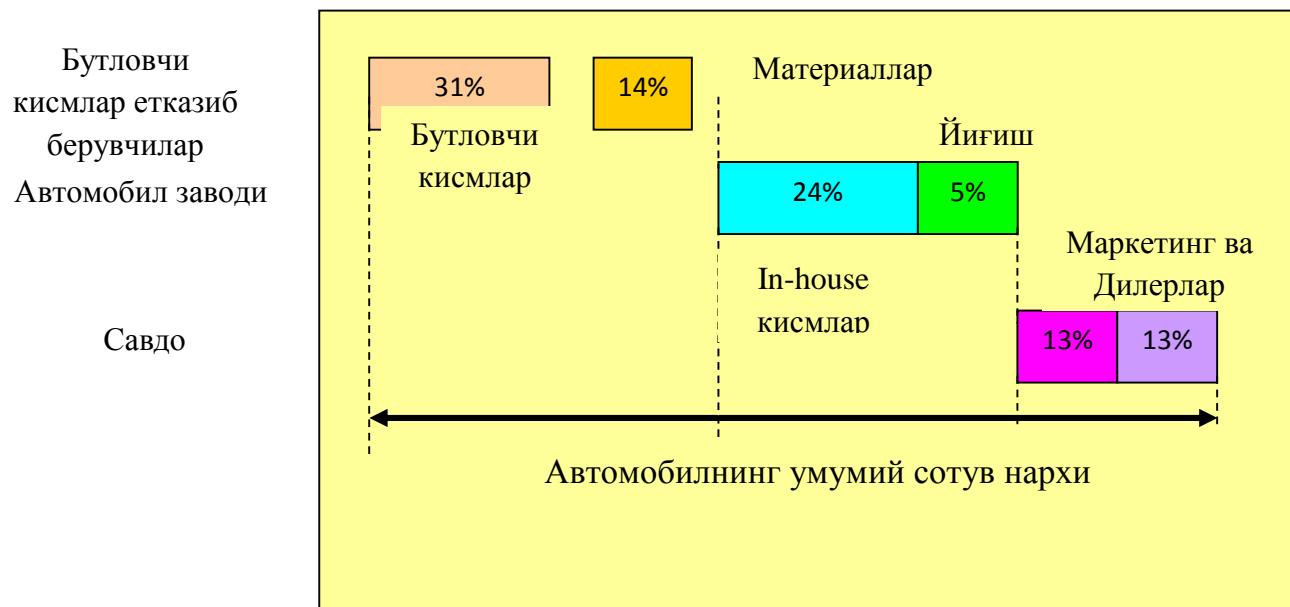
Сифатни таъминлаш кўп жиҳатдан ишлаб чиқаришни ташкил этиш, ишлаб чиқариш технологияси ва техника даражасига ҳам боғлик. Илғор

техника ва технология маҳсулот сифатини ошириш билан бирга меҳнат унумдорлигини ошириш орқали иқтисодий кўрсаткичларни яхшилайди.

Ҳар қандай илгор ишлаб чиқариш технологияси ўз-ўзидан маҳсулот сифатини таъминлаб бера олмайди, инсон, ишчи, ходим сифат муаммосининг қалитидир. Ишлаб чиқаришнинг технологик интизомига риоя қилиш, вақтида зарурӣ жараёнларни амалга ошириш, ускуналар ҳолатини доимий кузатиб бориш - сифатни таъминлашда корхона ходимларидан масъулият, билим ва малака талаб этади.

Сифатни таъминлаш, албатта, ҳаражатлар билан боғлиқдир. Маҳсулот сифати истеъмолчи эҳтиёжини қондириши, маҳсулотнинг ишончлилигини ва ҳаражатлар тежалишини кафолатлаш керак. Маҳсулотнинг ушбу хусусиятлари корхонанинг барча соҳалардаги фаолиятида, ҳар бир босқич ва ҳар бир бўлимларида шаклланади.

Автомобилларни ишлаб чиқаришда ҳаражатлар манбаи 1.1- чизмада кўрсатилган. Келтирилган ахборотдан маълум бўлишича, автомобиль ишлаб чиқарувчига товар етказиб берувчилар томонидан 45% ҳаражат қилинади.



Автомобиль ишлаб чиқарувчи корхонанинг ўзида фақат 29% ҳаражатлар қиласи 26% ҳаражат эса ишлаб чиқарувчи ва дилер (сотувчи) томонидан

қилинади. Шу билан бирга маҳсулотнинг ушбу хусусиятларини ифодаловчи қиймат кўрсаткичлари шаклланади.

Автомобилсозлик корхоналарининг ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштириш ва сарф-ҳаражатларни қисқартириш йўлида фақат ишлаб чиқаришни эмас, балки бутун ишлаб чиқариш соҳасида ягона сиёsat юргизишни ташкил қилиш керак. Фаолият турларини мувофиқлаш тириш даражасини ошириш катта ва жуда муҳим вазифадир.

Бунинг учун қуйидаги йўналишларни такомиллаштирилса, мақсадга мувофиқ бўлади:

- харид қилиш фаолияти;
- технология ускуналари ишлаб чиқариш;
- бутловчи қисм ва материалларни синаш;
- метрология ва стандартлаштириш;
- мутахассислар тайёрлаш ва малакасини ошириш.

Автомобиль ишлаб чиқаришда сифатни таъминлаш ҳаражатлари қуйидагилардан келиб чиқади:

1. Маҳсулот сифатини таъминлаш бўйича тўғри ҳаражатлар (хорижий тажрибадан келиб чиқсан ҳолда сифатни назорат қилиш бўлими фаолиятига оид барча ҳаражатлар).

2. Маҳсулот сифатини таъминлаш бўйича эгри ҳаражатлар (Сифатни таъминлашга қисман қаратилган ҳаражатлар - бошқарув учун яратилган умумий сифат бошқариш ахборот тизими, ойлик сифат мажлисларини ўтказиш ҳаражатлари, сифатни таъминлаш билан боғлиқ ўқитиш бюджети).

Умумийлаштирилган ҳолда, маҳсулот сифати тўрт хил ҳаражатлар манбаидир:

1. Ички нуқсонлар ҳаражатлари.
2. Ташқи нуқсонлар ҳаражатлари.
3. Сифатни баҳолаш ҳаражатлари.
4. Нуқсонларни олдини олиш ҳаражатлари.

«GM Uzbekistan» АЖда сифат ҳаражатларини алоҳида ҳисобга олиш тизими яратилган ва барча юқорида келтирилган кўрсаткичлар бўйича аниқ маълумотлар бериб ўтиш қийин, аммо тадқиқотлар натижаларида куйидагиларни умумийлаштирилган муносабати берилган (1.5.-жадвал).

1.5-жадвал

### **Сифат ҳаражатлари миқдори**

Сифатни таъминлаш ҳаражатлари турлари	Умумий ҳаражатларга нисбатан
Ички нуқсонлар ҳаражатлари	20-40
Ташки нуқсонлар ҳаражатлари	10-20
Сифатни баҳолаш ҳаражатлари	10-50
Нуқсонларни олдини олиш ҳаражатлари	1-5

Албатта, ушбу кўрсаткичлар ўзаро бир-бири билан боғлиқ. Бирини камайиши ёки ўсиши бошқа кўрсаткичлар миқдорига таъсир кўрсатади ва ушбу кўрсаткичларнинг ўзаро муносабати корхонанинг маҳсулот сифати соҳасидаги сиёсатини ифодалайди

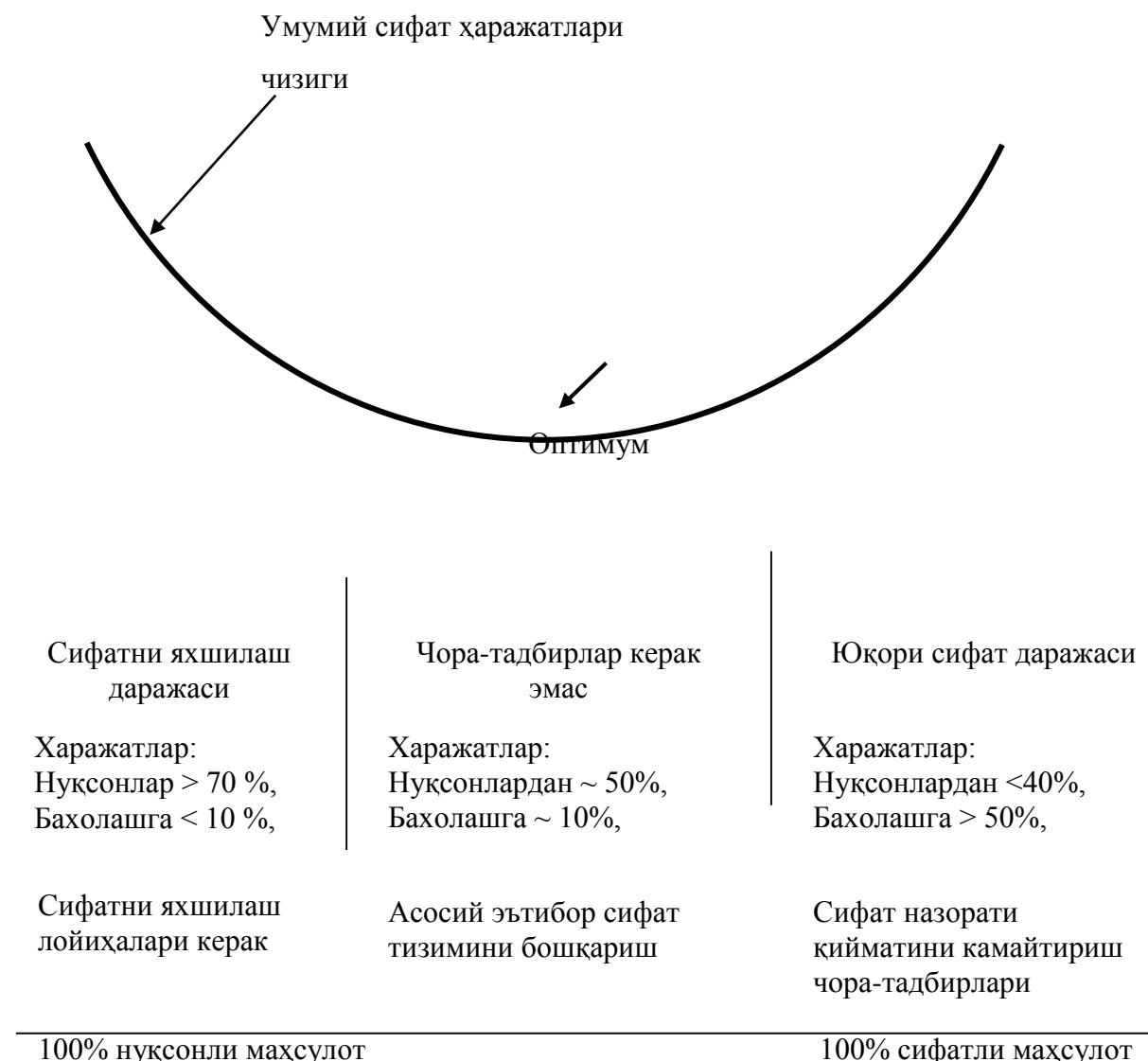
Нуқсонларни олдини олиш ҳаражатлари миқдори ошса, улар кейинги ҳаражатларни олдини олади, автомобилсозликда эса сифатни юқори даражада сақлаш керак:

Биринчидан, фақат юқори сифатли маҳсулот автомобилга ўзига хос обрў келтиради ва савдо маркаси чет эл бозорларида мустаҳкамланади, сотувлар ҳажми ортади ҳамда қилинган ҳаражатлар оқланади.

Иккинчидан, бизнинг иқтисодий ҳолатимизда ҳар бир нуқсонли маҳсулот, нафақат кўп меҳнат сарфланиши, балки катта пулга импорт қилинган бутловчи қисм, хом ашё ва материаллар беҳуда кетганинги билдиради. Ишлаб чиқариш учун нуқсонлар қиймати баланддир.

Демак, биз сифат ҳаражатларини нуқсонларни олдини олишга қаратсак, ҳаражатларнинг иқтисодий самараси юқорироқ бўлади.

Сифат ҳаражатларини оптималлаштириш усули катта амалий аҳамиятга эга (1.2.-чизма).



### 1.2-чизма. Сифат ҳаражатлари моделида оптимал нуқтани топиш

Нуқсонларни бартараф этиш учун ҳаражатлари кўплигига (чап томонда) сифат ҳаражатларини камайтиришнинг асосий йўли бу нуқсонлар сабабларини аниқлаб, уларни йўқотишга қаратилган дастур ва чора-тадбирларни қабул қилиш. Сифатни баҳолаш ҳаражатлари кўпчиликни ташкил этган ҳолда (ўнг томонда) сифатни таъминлаш билан боғлик ҳаражатларни камайтиришда асосий йўллардан бири бу назорат ва синов жараёнлари самарадорлигини ошириш ҳамда сифат назорати ҳаражатларини камайтиришdir.

Оптимал кўрсаткичлар зонасида эса сифат бошқарувини шундай холда сақлаб туриш етарлидир.

Сифат ҳаражатларини бошқариш тизими умумий бошқарув тизимининг муҳим қисмидир. У ҳаражатларни камайтирилишга, истеъмолчиларнинг талаблари қондирилишига ва бошқарувда тараққиётни аниқлашда ишлатилади.

Маҳсулот сифатини корхона фаолиятини режалаштириш ва уни аниқлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлардан бири бўлиб, унда меҳнатни ташкил қилиш, ишлаб чиқаришнинг жиҳозланиш даражаси, мутахассисларнинг малакаси, бошқариш ҳолати ифодаланади.

Хозирги замон талабларидан келиб чиқсан ҳолда мамалакатимиз корхоналарида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар юқори сифатли - энг юқори техник-иктисодий, эстетик, ва бошқа талабларга мувофиқ бўлиши, жаҳон бозорида рақобат қила олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Халқаро даражада сифатга бўлган талаблар ISO ҳалқаро стандартларида аниқланган ва бу тушунчага аниқлик киритиш учун қуйидагича таъқидлайди:

«Сифат – бу объектнинг белгиланган ва кутилаётган талабларини қондиришга қаратилган ҳарактеристикалар мажмуудир».

Ушбу стандартлар 1980 - йилларда яратилган ва маҳсулот сифатини таъминлашда янги босқич бошлаганлигини ифодалаган. Сифат талаблари бошқариш ва ишлаб чиқаришда сифатни бошқариш тизимига аниқ талаблар қўйганлар – «сифатни бошқариш» атамаси ишлата бошланган.

Энг асосий ўзгариш - жараёнларни бошқариш тизими, муаммоларни аниқлаб уларни бартараф этишга қаратилган бошқарув тизими бўлиб қолди.

Замонавий ихтисослашган адабиётда ва амалиётда қуйидаги сифат менежменти концепциялари ишлатилади:

1. сифатни бошқариш (Quality Control);
2. сифат тизими ( Quality System);
3. сифатни статистик назорати (Statistical Quality Control);

4. узлуксиз (доимий) яхшилаш тизими (Continuos Improvement Implementation System);
5. сифат тизимини менежменти (Quality System Management),
6. сифатни таъминлаш (Quality Assurance);
7. сифатни таъминлаш тизими (Quality Assurance System);
8. сифат бошқарувига асосланган менежмент тизими (Quality Driven Management System);
9. тотал (умумийлаштирилган) сифат бошқаруви (Total Quality Management);
- 10.илғор ишлаб чиқариш тажрибаси (Good Manafacturing Practices);
- 11.тўла (умумийлаштирилган, тотал) сифатни ва самарадорликни бошқаруви (Total Quality and Productivity Management);
- 12.интеграцияланган сифат менежменти (Integrated Quality Management);
- 13.сифатни тўла ўзгартириш (Total Quality Transformation);
- 14.сифатни яхшилаш мақсадидаги менежмент (Management for Quality Improvement).

«Бошқариш» иборасини маҳсулот сифатига оид қўллаганда, маҳсулот сифатини доимий назорат қилиш, уни белгиловчи шартлар ва омилларга мақсадга мувофиқ таъсир этиш йўллари билан маҳсулот сифатини лойиҳалаштириш, ишлаб чиқариш ва фойдаланишда унинг зарур даражада ўрнатилишини, таъминлашини ва сакланишини тушунмоқ лозим.

Маҳсулот сифатини бошқариш – бу оптимал сифатли маҳсулотни яратиш ва уни тўла-тўқис фойдаланишини таъминловчи омиллар ва шароитларга доимий, режалаштирилган ва аниқ мақсадли таъсир этиш жараёнидир.

Корхоналарда маҳсулот сифатини бошқариш операциялари инженер-техник, ташқиلىй - технолог, назорат, транспорт, омбор ва бошқа жараёнларнинг ўзаро боғлиқлиги мажмуасини ташкил этувчи тартиб доирасида олиб борилади.

Маҳсулот сифатини бошқариш жараёни куйидаги операциялардан иборатдир:

- 1) маҳсулот сифати даражасини белгилаш,
- 2) маҳсулот сифатига таъсир кўрсатувчи омиллар ҳамда ишлаб чиқариш жараёни холати тўғрисидаги ахборотларни йиғиш ва уларни ўрганиш; маҳсулот сифатини бошқариш тўғрисида қарор қабул қилиш ва объектга таъсир кўрсатишга тайёрланиш,
- 3) бошқарув буйруқларини бериш,
- 4) бошқариш натижасида маҳсулот сифатининг ўзгариш хақидаги ахборотларни йиғиш ва тахлил қилиш.

Сифатни бошқариш ўз ичига маҳсулотни аттестациядан ўтказиш, ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш, маҳсулотлар сифатини назорат қилишни ташкил этиш ва назорат усулларини олади.

Якуний маҳсулотни тайёрлашда фақатгина бир корхона ишчи-ходимлари эмас, балки хом ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар етказиб берувчи ҳамкор корхоналар жамоалари ҳам қатнашади. Масалан, автомобилнинг қиймати бўйича тахминан 65~75% ва ортиқроқ қисми бутловчи қисмлардан иборат, тайёр автомобилнинг сифати ҳам 65~70% гача корхонадаги мавжуд технологиялар, ишлатилаётган техник воситалар, ходимларнинг малакаси билан бирга келтирилаётган хом-ашё, материаллар ва бутловчи қисмлар сифатига бевосита боғлиқдир.

Бундай шароитларда маҳсулотнинг юқори сифатини барча омилларни комплекс ҳисобга олиш ва қўйилган масалага тизимли ёндошиш асосида таъминлаш мумкин.

Маҳсулотнинг юқори сифатли бўлиши технологик интизомга риоя қилиш, ишчи ва мутахассисларнинг ўз касбларини яхши эгаллаганлиги, вазифасига маъсулиятли ёндашишига боғлиқ. Унинг юқори сифатни таъминлаш учун ишни изчиллик билан бажариш, ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини

ўостириш зарурдир. Маҳсулот сифатини ошириш учун қатъий кураш ҳар бир меҳнат жамоаси аъзосининг асосий фаолият мезони бўлиб қолмоғи керак.

Маҳсулот сифатини яхшилашдан мақсад иктисадий самарадоликка эришилган ҳолда энг кам ижтимоий меҳнат сарфлаб, истеъмолчилар талабини янада тўлароқ қондиришдир. Маҳсулотни сифатини яхшилашда ижтимоий самарадорлик унинг асосий мезони. Бу эса ишлаб чиқариш ва истеъмол қилиш бўйича жонли ва буюмлашган меҳнатнинг умумий миқдори тежалишидир. Юқори сифатли маҳсулот тайёрлашда хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмлар, ёнилғи, энергия сарфи, нормаси ва жорий ҳаражатлар миқдори ўзгариши мумкин.

Маҳсулот сифатини яхшилашдан олинган ижодий самара, асосан, фойдаланиш ҳаражатлари, шунингдек, созлаш ишлари сарфини, дастгоҳларнинг ишламай бўш туриш вақти камайиши ва бошқа ҳаражатларни қоплаш учун сарфланади.

Юқорида айтилганлардан қўриниб турибдики, корхоналар фаолиятини асосий диққат маркази – хозирги шароитларда ишлаб чиқаришнинг миқдор кўрсаткичларига эмас, балки сифат кўрсаткичларига қаратилиши лозим.

Бу бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар рақобатдошлигини оширишнинг асосий йўлларидан биридир. Ана шундай ёндашиш орқали миллий иқтисодиётимизнинг барқарорлашуви таъминланади, мамлакат экспорт салоҳияти ортади, жамият эҳтиёжлари қондирилади, аҳолининг яшаш даражаси ўсиб боради. Бу борада етакчи хорижий компанияларнинг илғор тажрибасини ўрганиш ва тахлил қилиш катта ижобий самара бериши мумкин.

### **1.3. “Уз-Корам” корхонасида сифатни таъминлаш ва бошқарув**

«Уз-Корам Ко.» Ўзбек-Корея қўшма корхонасига 1995 йили асос солинган бўлиб, унинг мақсади Ўзбекистон Республикасида ташкил этилаётган

автомобил саноатига пластмассадан иборат габаритли бутловчи қисмларни ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириб беришдир.

«Уз-Корам Ко.» қўшма корхонаси «Узавтосаноат» таркибида бўлиб, унда Республикаиздаги турли фаолият тури ва мулкчилик шаклидан иборат 70 дан ортиқ автомобил" тармоғига киритилган корхоналар мавжуд. «Узавтосаноат» Ассоциацияси Халқаро автотранспорт ишлаб чиқарувчилар ташкилоти аъзоси ҳисобланади (ОИСА).

Биринчи босқич ишлаб чиқариши 1997 йилнинг май ойида ишга туширилган бўлиб, унда «Уз-Корам Ко.» қўшма корхонаси «ДжиЭм Узбекистан» ЁАЖ автомобил" заводига "Nexia", "Tico", "Damas" моделларига бамперлар ва "Tico", "Damas" моделларига инструментал панеллар ишлаб чиқаришни ўзлаштириб олганидан сўнг маҳсулот ишлаб чиқаришни бошлади. Маҳсулот иккита термопластматларда (ТПА) ишлаб чиқарила бошланди.

Корхонанинг иккинчи босқич ривоҷланиши 2001 йилнинг ноябр ойига тўғри келиб, юқорида номлари келтирилган маҳсулотларни автомобил рангларига мослаб бўяб бериш учун Бўёқлаш цехи ишга туширилди ва худди шу вақтнинг ўзида бамперлар, инструментал панеллар ва "Matiz" автомобили учун эшик қопламаларини ишлаб чиқариш ўзлаштирилди. 2003 йилдан 2009 йилларгача ишлаб чиқариш 4 та ТПА ни ишга тушириш ҳисобига кенгайтирилди.

Корхонанинг кейинги босқич ривожланиши 2008 йили катта партиядаги маҳсулотни бўёқлаш имконини берувчи янада каттароқ ишлаб чиқариш қувватига эга бўлган иккинчи Бўёқлаш цехи очилди. 2010 йили кенгаювчи полипропилендан зарба ютувчи ("энергопоглотитель") ва бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи цех ишга туширилиб бу замонавий юқори технологияли ускунани ўзлаштириб олишда салмоқли ҳиссага эга бўлди. Ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар рўйхати қуйидагилардан иборат: «Nexia», «Matiz», «Damas», «Tico», «Lasetti», «Spark», «Cobalt» учун бамперлар,;

«Nexia», «Matiz», «Damas», «Tico» учун инструментал панеллар; «Matiz» учун эшик қопламалари; «Nexia», «Lasetti», «Spark», «Cobalt» учун зарба ютичлар. 1999 йилдан бошлаб корхона Ўзбекистон Республикасидан четга чиқмаган ҳолда фаолият юритувчи хизмат кўрсатиш корхоналарини (сервис предприятие) маҳаллий маҳсулот билан таъминлаш учун ташқи бозорга чиқди.

Корхона маҳсулотининг асосий истеъмолчиси бўлиб «GM Uzbekistan» ЁАЖ, «Уз Донг-Янг», «Автотеххизмат» хизмат кўрсатувчи корхонаси, «GM Uzbekistan» АЖ диллерлари, Россия Федерацияси ва «Уз-Корам Ко.» МЧЖ нинг маҳаллий диллерлари ҳисобланади. Корхона замонавий технологик ускуналар билан жиҳозланган бўлиб, ходимлар малакавий ўқитилган, кўп сонли ходимлар эса Корея Республикасида амалиёт ўтаб қайтган. Корхона кейинчалик ишлаб чиқариш ҳажмини ошириб, хом-ашёни етказиб берувчи таъминотчиларни топиш ҳисобига маҳсулот таннархини камайтиришни, турли хилдаги ўқишлиарни ўқитиш орқали ходимларни малакасини оширишни, экспорт дастурини юритишни, бутловчи қисмларни маҳаллийлаштириш дастурини кенгайтиришни ва янги турдаги маҳсулот турларини ўзлаштиришни режалаштирган.

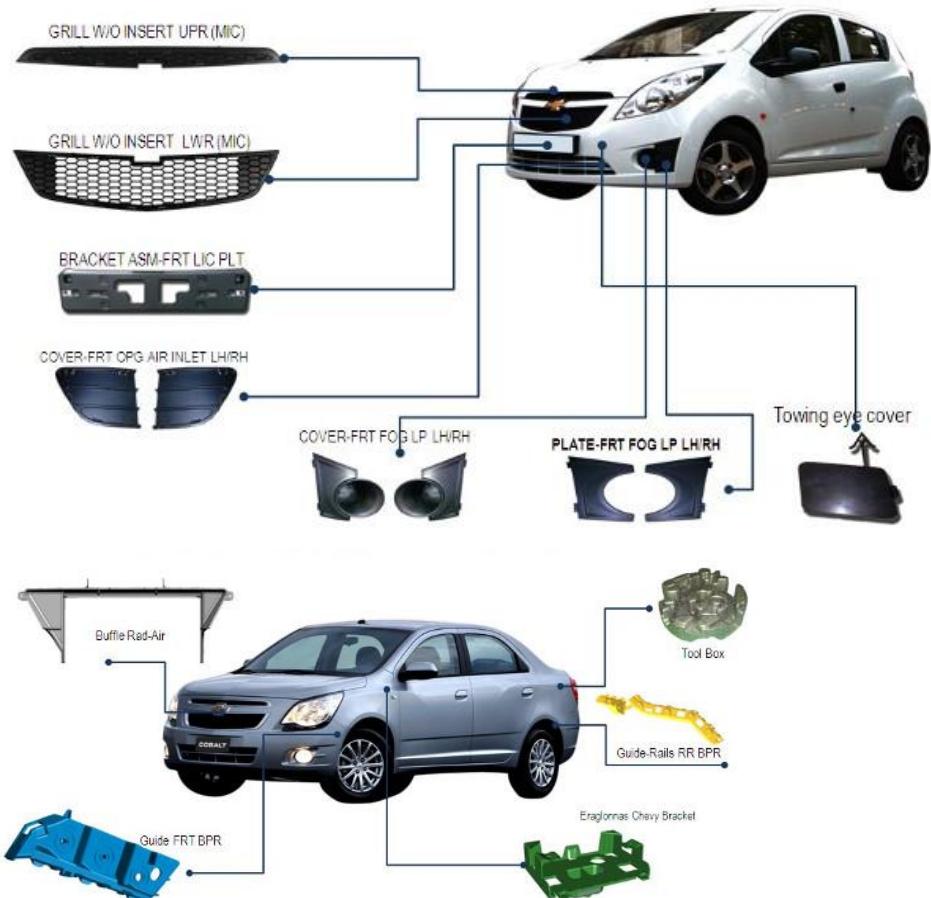
«Уз-Корам Ко.» МЧЖ ўз фаолиятини бир вақтнинг ўзида атроф-муҳитга зарарли таъсири кўрсатишни камайтириб бориш билан шуғулланмоқда. Бу ишлаб чиқаришга энг янги самарали ва экологик жиҳатдан хавфсиз бўлган технологияларни киритиш, табиатни муҳофаза қилувчи янги обьектларни қуриш ва фойдаланишда яроқсиз ҳолга келган ускуналарни тугатиш орқали эришилмоқда. «Уз-Корам Ко.» МЧЖ меҳнат ва турмуш шароитларини яхшилаш, Андижон вилояти меҳнаткашларини турмуш даражасини ошириш бўйича ижтимоий сиёsat юритмоқда. «Уз-Корам Ко.» МЧЖ фаолият дастури узоқ йилларга мўлжалланган. Унинг муваффақиятли амалга оширилиши эса кучли ишлаб-чиқариш ва малакали ходимлар ҳисобига амалга ошмоқда.



## 2-чи Ишлаб чиқариш департаменти

Инвестиция лойиҳаси доирасида Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 27 декабрдаги ПҚ №1668 –сонли Қарорига асосан Jentra, Spark ва Cobaltning майда деталларини ишлаб чиқариш ва бўёқлаш учун КОФ-2 янги комплекси қурилиши бошланди. Ишлаб чиқаришнинг биринчи босқичи 2012 йилнинг ноябр ойида ишга туширилди ва «Уз-Корам Ко.» МЧЖ «Cobalt» моделининг бутловчи қисмларини ўзлаштириб олди.

2013 йилнинг май ойида “Jentra” моделининг бутловчи қисмларини ишлаб чиқариш бошланди. 2014 йилнинг феврал ойида Йиғув цехи ташкил этилиб «GM Uzbekistan» АЖ га тўғридан-тўғри етказиб бериш ишлари йўлга кўйилди. 2014 йилнинг апрел корхона қўшимча 3 та ТПА ишга туширилиши муносабати билан кенгайди.





### *Босим остида қуиши*

Компания турли мураккабликдаги пластмассалардан маҳсулот қуиши ишларини амалга оширади. Пластмасса қуиши учун замонавий термопластавтоматлардан фойдаланилади. Пластмасса қуиши ишлари амалдаги Қонунчиллик асосида сертификатлаштирилган.

Ускунада босим остида қуиши усули ёрдамида турли номенклатурадаги пластмасса маҳсулотларини қуиши мумкин. Босим остида қуиши ишлари 2000 tn дан 3500 tn гача бўлган термопластавтоматларнинг туташуви натижасида 6 та термопластавтоматларда амалга оширилади. Маҳсулотнинг максимал оғирлиги – 20000 gr.



### *Даталларни бўяш*

Роботлаштирилган бўёқлаш – бу шундай технологияки, бугунги кунда бусиз бўёқлашни талаб қилувчи серияли ишлаб чиқаришни тасаввур этиб

бўлмайди. YASKAWA MOTOMAN серияли роботларда кичкина габаритли деталлардан бошлаб катта габаритли деталларгача бўёқлаш жараёнини амалга ошириш мумкин.



#### Кенгаювчи полипропиленли қувватюткич

Қувватюткич, асбоблар учун қути ва бошқа деталлар ишлаб чиқариш учун кенгаювчи полипропилендан фойдаланилади (EPP). Ишлатиладиган хом-ашёда ишлаб чиқарувчининг мувофиқлик сертификати ва сифат белгиси бўлиши керак. «Nexia N-150», «Spark M-300», «Lasetti», «Lasetti MSE» ва «Cobalt» автомобиллари учун қувватюткич ишлаб чиқаришда G 30Р хом-ашёсидан фойдаланилади. «Spark M-300» автомобили асбоблари бўлмасини ишлаб чиқариш учун В30Р, «Нексия N-150» учун G22,5Р ва G30Р хом-

ашёсидан фойдаланилади. «Lasetti» ва «Lasetti MSE» автомобилларининг люкс варианти учун қувватоткич ишлаб чиқаришда W15P хом-ашёсидан фойдаланилади. Физик-механик хусусиятлари ва синов усуллари ТД 15769195-011:2011 да кўрсатилган..



## Компаниянинг ривожланиш тарихи:

й.		Май ойида қўшма корхона сифатида ташкил этилган (Ўзавтосаноат ва Корам Пластик Ж. Корея)
1997 й.		Май – завод қурилиши якунланди (Mitsubishi) Май – биринчи маҳсулот ишлаб чиқарилди –
2001 й.		Ноябрда биринчи бўяш цехи қурилди (Нексия и Матиз а/м бамперларини бўяш)
й.		Матиз а/м учун биринчи маҳсулот ишлаб чиқариш бошланди
й.		ISO 9001:2000 Сифат Менежменти Тизими
5 й.		Июнда қўшимча ТПА ўрнатилди (кувати
6 й.		Июнда қўшимча ТПА ўрнатилди (кувати
й.		Октябрда қўшимча ТПА ўрнатилди (кувати
й.		Март – Иккинчи бўяш цехи қурилди. Апрель - Daewoo Life Co. томонидан техник кувватлаш
й.		Февраль - қўшимча ТПА ўрнатилди (кувати  Август – кўпиклашувчи полипропилендан (EPP) деталлар ишлаб чиқариш ўзлаштирилди
й.		Июль – иккинчи бўяш цехида роботларни ўрнатиш бошланди. Август – Устав фонди реструктуризацияси (96,4% акциялар АК «Ўзавтосаноат»га тегишли) Август – янги глобал модел СПАРК а/м бамперлари ўзлаштирилди
й.		Декабрь- ISO/TS 16949:2009 Халқаро автомобиль сертификати
й.		Апрель – янги глобал модель Кобальт а/м бамперлари ва ғилдирак колпаклари ўзлаштирилди
йй.		КОФ-2 базасида майда деталларни ишлаб чиқариш ва бўяш бўйича янги комплекс қурилди.
й.		«Уз-Корам Ко» МЧЖ устав фонди 10 607,8 млн. сўмгача оширилди.

2014 й.

Январь «Хорезм Питнак Пласт» ишлаб чиқариши ишга туширилди.

### **Корхонада сифатни бошқариш тизимининг ривожланиши.**

Ишлаб чиқаришда бошқаришни яхшилаш ва маҳсулот сифатини ошириш мақсадида 2004 йили корхонада ISO 9001: 2000 халқаро стандарт талабларига жавоб берувчи сифат менежменти тизими жорий қиинди ва сертификатланди. оширилди. 2010 йил сентябрида эса компания ISO 14001:2004 “Система Экологического Менеджмента” и OHSAS 18001:2007 “Система охраны здоровья и обеспечения безопасности труда” халқаро стандартларига сазовор бўлди. 2011 декабрда компания ISO/TS 16949:2009 халқаро автомобил сертификатини олди ва интеграллаштирилган менежмент сифат тизимини шакллантириш вазифаси кўйилган эди.

### **Боб бўйича ҳуласалар.**

1. Ўзбекистон саноат корхоналарида технологик модернизация билан бирга бошқарув тизим ҳам замонга мос бўлмоғи лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқаришга бир қатор ўзига ҳос ҳусусиятлар оид, улар ишчи-ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги роли ва ўрнини тубдан ўзгартирмоқда.
3. Замонавий бошқарув асосида стандартлаштирилган достаклар бўлмоғи лозим ва улар асосида Ҳалқаро сифит менежмент тизимларига оид стандартлар бўлиши керак.
4. “Уз-Корам” қўшма корхонаси ишлаб чиқаришда энг замонавий технологияларга асосланган корхонадир ва унинг бошқаруви ҳам замонга мос бўлмлиши керак ва бу йўналишда корхонада замонавий стандартлаштирилган бошқарув тизими яратилган.

## **II БОБ. ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

### **2.1. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда сифат менежменти ҳалқаро стандартлари**

Хозирги автомобилсозлиқда маҳсулот сифатини ошириш - бу биринчи ўринда сифат тизимини яратиш, уни ривожлантириш ва замонавий талабларга жавоб беришига ишонч ҳосил қилишдир. Бу эса умумжахон миқёсида тан олинган ташкилот томонидан Халқаро стандартлар бўйича сертификациялаштириш деганидир. Сертификатлаштириш бу Халқаро стандарт асосида сифат соҳасида ишларни ташкил этиш, юқори самарадорликка эришиш мақсадида корхонани янги даражага кўтариш учун бир босқич ва бир йўналиш бўлиши керак.

Бугунги кунда бир қатор ишлаб чиқарувчи корхоналар ISO 9001:2008 Халқаро сертификатини олишга интилишмоқда.

ISO 9001:2008 Халқаро стандарти ҳақида гапирап эканмиз, ISO сўзи инглизча International Organization for standartization, яъни Стандартлаштириш бўйича Халқаро Ташкилот деганидир. Ушбу ташкилот 1946 йилда Бирлашган Миллатлар Ташкилотининг стандартларни мувофиқлаштириш қўмитаси томонидан Халқаро иқтисодий ҳамжамиятликни ошириш мақсадида ташкил этилган.

Ташкилотнинг Низомида қўйидагилар ёзилган: «Бу ташкилотнинг асосий мақсади - стандартлаштиришни жаҳон миқёсида ривожлантиришга ёрдам кўрсатишдир. Шу билан бирга Халқаро товар айрибошлишни ва ўзаро ёрдамларни осонлаштириш, қолаверса, амалий, илмий, техник ва иқтисодий соҳалардаги фаолиятда ҳамкорликни кенгайтиришдан иборат».

ISO 9001:2008 Халқаро стандарти ушбу ташкилот томонидан ишлаб чиқилган асосий стандартлардан бири бўлиб, ISO 9000 «Сифатни бошқариш

ва сифатни таъминлаш соҳасидаги стандартлар» номидаги Халқаро стандартларнинг таркибий қисмидир.

ISO 9001:2008 «Сифат тизими. Лойиҳалаштиришда, ишлаб чиқаришда, монтаж қилишда ва хизмат кўрсатишида сифатни таъминлаш модели» деб номланади. Стандарт номидан кўриниб турибдики, маҳсулот сифатини таъминлаш тизимини ишлаб чиқаришга қабул қилган корхоналар маҳсулот ҳаёт циклининг барча босқичларида, яъни лойиҳалаштиришдан то маҳсулотдан фойдалангунга қадар ва хатто уни утилизация қилишгача (иккиламчи материалар қилиб йўқотиб юборгунга қадар) ўз ичига қамраб олади.

Жаҳон миқёсида рақобатнинг ўсиб бориши сифатга бўлган талабни ошишига олиб келади. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигида маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишида ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади. Агар корхонанинг сифат тизими ISO 9000 стандартларига мос келса, демак, бу корхона шартнома талабларини бажара олади, шу билан бирга маҳсулот сифатини керакли даражада таъминлайди.

Шу нуқтаи назардан келиб чиқсан ҳолда, корхоналарда 1999 йилдан бошлаб катта хажмда тайёргарлик ишлари олиб борилиб, ўз сифат тизими барпо этилиб, ISO 9001:1994 сертификатини олишга мувофиқ бўлинган.

Аммо, замонавий иқтисодиётдаги ўзгаришлар ушбу стандартни такомиллаштирилишига олиб келди ва 2002 йилда корхона раҳбарияти янги ISO 9001:2008 стандарт бўйича сертификат олишни маъқул кўрган.

ISO 9001:2008 сертификатни олиш орқали қуйидаги натижаларга эришилди:

Биринчидан, сертификация тайёрланиш босқичида, корхонанинг барча ходимлари замонавий бошқарув тизими барпо этиш жараёнига жалб этилди. Бу эса ўз-ўзидан яхши натижа беради, чунки маҳсулотнинг сифати бир қатор омилларга боғлиқ. Шунинг учун корхонада барча иш жараёнлари

(режалаштириш, харид этиш, лойиҳалаштириш, ходимлар тайёрлаш, ишлаб чиқариш, сифатни назорат қилиш, сотув, техник хизмат кўрсатиш ва бошқалар) аниқланиб, уларни ёйиб ҳужжатлар яратилган. Ҳар бир ходим, ҳар бир бўлим ва бўлинманинг сифатни таъминлашда масъулияти аниқланган ҳамда ҳужжатларни бошқариш тизими яратилган эди.

Иккинчидан, ISO 9001:2008 сертификати борлигини ўзи корхонанинг жаҳон бозоридаги обрўсини оширади, корхонада юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни таъминлаганлигини билдиради.

Учинчидан, тайёргарлик даврида аниқланган камчиликлар бартараф этилган, уларни қайта чиқармасликка қаратилган чора-тадбирлар жорий этилган ва ушбу фаолиятни инобатга олган ҳолда корхона сифатни бошқариш тизимини ISO 9001:2008 Халқаро стандарт талабларига мос деб топилган.

Олинган тажрибадан келиб чиқкан ҳолда, ISO стандартлари бўйича сертификат олишни мақсад қилган ҳар бир корхонанинг эътиборини қуидагиларга қаратмоқчимиз:

1. Ўз маҳсулоти истеъмолчиларини талаблари қондирилишини назорат этиб бориш;
2. Маҳсулот сифати барча ўрнатилган талабларга жавоб беришини таъминлаш;
3. Корхона фаолиятини доимий яхшиланиб боришига қаратилган чора-тадбирлар ўтказиш;
4. Корхона фаолиятида Халқаро, миллий, тармоқ ва корхона ички стандартларини сўзсиз ижро этилиши таъминланиши;
5. Корхона ички иш стандартлари ва жараёнларга бўлган талабларни мувофиқлаштириш;
6. Ўз ходимларини ички стандартларга ўқитиш;
7. Уларни ички стандартларни билишини баҳолаш;

8. Ходимлардан ички стандартлар талабига биноан, иш жараёнларини ташкил этишни талаб этиш;
9. Ўз фаолиятига тегишли ички стандартлар талабларини соддалаштириш ва иш жараёнига яқинлаштириш;
10. Келишмовчиликларни олдини олишда тизимли ёндашув асосида корхона миқёсидаги камчиликларни олдини олиш;
11. Доимий равища ўз ходимларини ўқитиш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият олиб бориш.

Экологик самарадорлик ҳам муҳим фаолият йўналишидир. Уни ташкил этишнинг ички ва ташқи манфаатдор томонлар учун борган сари катта ахамият касб этмоқда. Юқори экологик самарадорликка эришиш учун ташкилотнинг ўз зиммасига тизимли ёндашув ва доимий равища атроф муҳит бошқарув тизимини ривожлантириб бориш мажбуриятларини олиш талаб этилади.

Экологик менежмент тизими экологик сиёsat мақсадларига эришиш ва аниқ масалаларни ечишда зарур бўлган, саноат учун modus operandi ни ифодалайди. “Умумий сифат менежменти” TQM ва “Экологик менежмент” EMS тизимларини ташкил этиш талаблари ўртасида аниқ боғлиқлик мавжуд. Ривожланган давлатларда менежмент фалсафаси ядросида сифатли маҳсулот ва ҳизматларни самарали олишга мўлжалланган умумий сифат тизими (TQM) ётишини эслатиб ўтиш жоиз (бутун хаётй цикл давомида – хом ашёдан ишлаб чиқариш орқали маҳсулотнинг хаёти ва чиқинди сифатида жойлашгунига қадар).

Умуман олганда экологик бошқарувни ҳам, экологик менежментни ҳам турли дастур ва лойихаларнинг экологик мақсадларини амалга оширишга қаратилган, кўп томонлама йўналтирилган, комплекс фаолият сифатида қараш мумкин.

Хорижий адабиётларда (шу жумладан ISO 14000 хужжатлар таржимасида) “экологик менежмент” атамаси “атроф муҳит сифатини

бошқариш”, баъзан эса “экологик бошқарув” атамалари билан алмаштирилган.

Шу билан бирга ушбу тушунчалар ўртасида мавжуд норматив хужжатлар, ўқув адабиётлари, амалий фаолият таҳлили асосида фаолият сабаблари, жавобгар шахсларнинг ўрни, фаолият натижаларига муносабат ва хоказаларни хисобга олган холда, “экологик бошқарув” ва “экологик менежмент” орасида бир қатор фарқларни белгилашимиз мумкин.

Экологик менежиент тизими ҳалқаро стандарти ISO 14000 нинг корхона ва компанияларда пайдо бўлиши, атроф мухит химоясининг энг муҳим ташаббусларидан бири сифатида тан олинган.

ISO 14000 стандартлар тизими на миқдорий (чиқиндилар хажми, моддалар концентрацияси ва x-зо) ва на технологик (маълум технологиядан фойдаланиш ёки фойдаланмаслик талаблари, энг яхши мавжуд технологиядан фойдаланишга талаб ва x-зо) параметрларга асосланган. ISO-14000 нинг асосий предмети экологик менежмент тизимиdir.

Стандартлар тизими атроф мухитга салбий таъсирни уч даражада олдини олиш мумкин.

Ташкилий – корпорацияларнинг экологик “хулқи”ни яхшилаш орқали.

Миллий – миллий норматив база ва давлатнинг экологик сиёсати қисмiga етарли даражада қўшимчаларни ташкил этиш орқали.

Ҳалқаро – ҳалқаро савдо шароитларин яхшилаш орқали.

Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, ISO сериясидаги ҳалқаро стандартлар, шу жумладан, ISO/TS 16949:2009 стандарти бўйича сертификация бу кўп маблағ ва катта ҳаракат талаб этадиган жараёндир ва сифат тизими самарадорлигини таъминлаш нафақат автомобиль йиғув корхонаси балки автомобиль бутловчи қисмлар етказувчи корхоналарда сифат тизимини шакллантириш талаб этилади.

## **2.2. Интегралашган менежмент тизимнинг яратилига оид назарий ўрганишлар ва тадқиқотлар**

Ҳозирги вақтда тармоқ ва халқаро стандартлар асосида интегралашган менежмент тизимларини такомиллаштириш мавзуси, айниқса, долзарб ҳисобланади, чунки корхоналарда интеграция бошқарувининг жорий этилиши ва бунинг натижасида сифатнинг ривожланиши мамлакатимиз машинасозлик саноатининг ривожланишини асосий омилларидан бири саналади.<sup>1</sup>

Ушбу соҳа XX асрга келиб кенгроқ ўрганила бошлади. Кўпгина олимлар ва тадқиқотчилар мазкур соҳада бир қатор илмий ишлар олиб бориб, самарали натижаларга эришганлар. Интегралашган менежмент тизимлари ҳамда сифат менежменти тизимлари йўналишлари бўйича хорижий ва мамлакатимиз тадқиқотчиларидан Абрамова Н., Салимова Т., Тошпўлатов М., Шарипов К., Перегудов Л., Исматуллаев Ф., Файзиев Р., Анисимов А., Пахомова Н., Родькина А., Коробко В., Белошкурский В., Александров А., Кане М., Бочаров В., Швец В., Коший С., Раджаб Заде Мортеза., Конд И., Антонов М., Лукашева Т., Яськин А., Шеверда В., Дадонов В., D.Hartensius, E.Gasiorowski–Denis, Dr.Rhys Rowland-Jones ва бошқалар илмий иш олиб борганлар.

Маҳсулот ва хизматларнинг сифати масаласи корхона ва ташкилотларнинг нуфузини, ривожланишини ва улар ишлаб чиқараётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини белгиловчи муҳим омил ҳисобланади.

Корхона ва ташкилотларда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини бошқариш – тизимли равишда йўлга қўйилганлиги ва сифатни таъминлаш масалалари корхона ва ташкилотларнинг доимий сиёсати даражасига кўтарилиганлиги бозорларда ўзининг муҳим ўрнига эга бўлиши, стратегик

---

1. Тешабоев А.Э. Замонавий корхоналар бошқаруви. Тошкент, “Фан”, 2006й., 1666.

хамкорлик ва истеъмолчилар билан фаолият олиб боришнинг гарови ҳисобланади.

Замонавий шароитда сифат масалалари инсониятнинг ҳаёт тарзини, иқтисодий, ижтимоий ва экологик хавфсизлик омиллари долзарб аҳамият касб этиши билан бир қаторда бозор иқтисодиёти шароитида жамият ривожланишининг барқарорлиги ва иқтисодий турғунлигини таъминловчи омил тарзида ҳам кўрилиши мумкин.

Мамлакатимиз машинасозлик мажмуаси асосий маҳсулотлари тузилмасига ва йирик компаниялар даромадларининг ўсиш суръатларига эътибор қаратсак, машинасозлик мажмуаси ишлаб чиқариши умумий ҳажмидан сезиларли улушни, икки йўналишдаги ишлаб чиқаришни ажратиб кўрсатиш мумкин. Бу автомобилсозлик ва темир йўл машинасозлиги ҳисобланади.

Халқаро стандартларда машинасозлик соҳаси корхоналаридаги ишлаб чиқариш жараёнлари йўналишларининг тўла рўйхатини қамраб олади (буларга йиғиш, ўрнатиш, энерготизим, алоқа узатиш тизими ва бошқалар киради). Мисол учун, ISO 9000 серияси стандартлари асосида ишлаб чиқилган сифат стандарти билан мамлакатимизда амалдаги сифат стандарти талабларини таққослаш ва интеграллашган менежмент тизимини яратиш мақсадга мувофиқ.

Машинасозликда интеграллашган менежмент тизимини қуриш модели стандартларнинг талабларини бирлаштиради ва ўзаро муносабатлар самарадорлигини кучайтиради.

Салимова Т., Яськин А.ларнинг “Интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш” номли илмий рисоласида корхоналарга сифат менежменти, экологик бошқарув ва касбий хавфсизлик

ҳамда ижтимоий жавобгарлик тизимларини интеграллаштириш масалалари ва уни жорий қилиш муаммолари баён қилинган.<sup>2</sup>

Техника фанлари доктори, профессор В.В.Бочаров ўзининг “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” номли илмий мақоласида менежмент тизимларини интеграллаштириш хозирги кунда корхона ва ташкилотлар фаолияти учун муҳим жараён сифатида ҳамда уларни корхонага жорий қилишда юзага келаётган муаммоларнинг ечими ҳақида ёритган.<sup>3</sup>

В.В.Шеверда илмий тадқиқот ишида саноатида интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ҳамда шакллантириш бўйича илмий тадқиқотлар олиб борган. “Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности” номли илмий ишида корхонада ИМТ ни жорий қилишнинг ижобий асослари умумлаштириб кўрсатилган.<sup>4</sup>

В.А.Дадонов “Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки” номли илмий мақоласида РФ ва жаҳоннинг ривожланган мамлакатларида сифат менежменти ва экологик менежмент бўйича сертификатлаштириш кўрсаткичлари таҳлил қилинган. Менежмент тизимларини самарадорлигини пасайтирувчи омиллар кўрсатиб ўтилган. ИМТнинг корхоналар ракобатбардошлигини оширишда зарурий жиҳатлари асосланган.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Салимова Т., Яськин А. “Интеграллашган менежмент тизимларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш”\ Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20-25

<sup>3</sup> В.В.Бочаров “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” \журнал РЕМЕДИУМ, № 1,2, 2008г.

<sup>4</sup> В.В.Шеверда. Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности. \Вопросы современной науки и практики. №3, 2012г.

<sup>5</sup> В.А.Дадонов “Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки”. \Инженерный журнал:наука и инновации.№3,2013г.

Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками” мавзусидаги номзодлик диссертациясида интеграллашган менежмент тизимининг умумий тамойиллари ва жараёнли ёндошув жихатлари илмий асосланган. Диссертацияда ИМТнинг функционал модели ишлаб чиқилган ҳамда таваккалчиликларни бошқаришга асосланган ёндошувлар баён этилган.<sup>6</sup>

Тармоқ стандартининг ўзига хос талабларига тендерларни бошқариш, лойиҳаларни бошқариш, дастлабки маҳсулотни текшириш, етказиб беришлар занжирини бошқариш киради. Ресурслар менежментига билимларни бошқариш ва кўп томонлама лойиҳаларни бошқариш бўйича талаблар киритилган. Раҳбарлик масъулиятига -мижозлар билан ўзаро муносабатларни бошқариш. Ўлчаш, таҳлил қилиш ва такомиллаштириш блогига - тегишли жараёнларни бошқариш.

Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности” номли илмий мақоласида компания етказиб берувчиларининг вазифаси мижозлар эҳтиёжларини қондиришнинг ўсиб бориши асосида барқарор рақобатбардош афзалликларни яратиш ва ривожлантириш имконини берувчи восита ҳамда механизмларни топиш ҳисобланади.

Тармоқ ва халқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими, нафақат хизмат кўрсатиш сифатини яхшилаш, балки ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан бирига айланиши мумкин.

Тармоқ ва халқаро стандартлар асосидаги сифат менежмент тизимини ташкилотларнинг барча ишлаб чиқариш ва бошқарув жараёнларига татбиқ

---

<sup>6</sup> Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками”. Дисс.к.т.н.2009г.

етишни, босқичма-босқич, бир неча босқичларда амалга ошириш керак. Буларни ҳар бирининг натижаси сифатнинг янги босқичига ўтиш бўлади.<sup>7</sup>

Самарали сифат менежмент тизимини яратишдан мақсад ички жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш ва истеъмолчилар эҳтиёжларини қондириш даражасини орттириш асосида ташкилот фаолиятининг молиявий-иқтисодий самарадорлигини кўтариш ҳисобланади.

Умуман манфаатдор томонлар манфаатларини қондиришга қаратилган ва ISO 9004:2009 халқаро стандарти талабларига мувофиқ қурилган, етказиб берувчи ташкилотларнинг самарали менежмент тизими бошқарув, молия, иқтисодиёт ва бозорда ишлашда жиддий ички ҳамда ташқи афзалликлар беради. Бу афзалликлар, турли манфаатдор томонлар эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ бўлган йўқотишлар эҳтимолини онгли баҳолашга ва уларни камайтириш мақсадида, бу йўқотишлар эҳтимолларини мунтазам бошқариб боришга асосланган.

Машинасозлик соҳасида тармоқ ва халқаро стандартлаштириш асосида сифат менежменти тизимини ривожлантириш. Харид қилишда тармоқ ва халқаро стандартлар замиридаги сифат соҳасидаги сиёsat ушбу йўналишларда мақсадларни белгилаш учун асосни таъминлаб беради.

Иzlанишлар давомида шу нарсага ишонч ҳосил қилдикки, темир-йўл саноати Айрис (IRIS) халқаро стандарти ва тармоқ стандартига ўтилиши мамлакатимиз корхоналари учун жиддий қадам ҳисобланади. У ишлаб чиқаришни чуқур қайта тузилмалашни талаб этади.

Стандартларни темир-йўл машинасозлиги корхоналарига татбиқ этиш жараёнида, текширувлар ўtkазиш мобайнида, цехларда жараёнли ёндошув етарли даражада қўлланилмаётганлиги сезилиб қолди. Бу сифат бошқаруви ўз ичига қамраб олган, бир қатор талаблар бажарилиши самарадорлигининг пасайишига асос ҳосил қиласи, асоссиз сарф-харажатлар ўсишига олиб келиши, инновацияларга бўлган интилишларнинг пасайишини келтириб

<sup>7</sup> Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности”\журнал “Стандарт и качество”, №4, 2011г.

чиқаради. Бу умуман олганда машинасозлик корхоналарининг, анъанавий тарзда, жараёнларни эмас, технологияларни татбиқ этишга йўналтирилган нозик нуқтаси ҳисобланади.<sup>8</sup>

Маҳсулот сифатини таъминлаш албатта харажатлар билан боғлиқ. Автомобилларни ишлаб чиқаришда корхона ўзида 29% харажат қиласди. Бунинг деярли ярми сифатни таъминлаш харажатларига сарфланади. Автомобилсозлик корхоналарининг ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштириш ва сарф-харажатларини қисқартириш учун фақат ишлаб чиқаришни эмас, балки бутун ишлаб чиқариш соҳасида ягона сиёsat юргизишни ташкил этиш керак.

Фаолият турларини мувофиқлаштириш даражасини ошириш катта ва жуда муҳим вазифадир. Хозирги замон оммавий ишлаб чиқариш шароитида маҳсулот сифатини ошириш – бу биринчи ўринда сифат тизимини яратиш, уни ривожлантириш ва замонавий талабларга жавоб беришига ишонч қозонишидир. Бу эса умумжаҳон миқёсида тан олинган ташкилот томонидан Халқаро стандартлар бўйича сертификациялаштиришидир. Сертификатлаштириш – бу ўз-ўзидан қўйилган мақсад эмас, балки бу Халқаро стандарт асосида сифат соҳасида ишларни ташкил этиш, юқори самарадорликка эришиш мақсадида корхонани янги даражага кўтариш учун бир босқич ва янги бир йўналишидир.

Сибир давлат техника университети профессори, т.ф.д В.В.Белошкурский ўзининг “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари” номли илмий мақоласида интеграллашган менежмент тизимини Россия Федерациясининг энергетика соҳасидаги корхоналарда жорий этиш, унинг ютуқлари ва муаммолари ҳақида тўла ёритиб берган.

Хозирги кунда ушбу корхоналар асосан интеграл менежмент тизимида, яъни ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 стандартлари бўйича фаолият

<sup>8</sup> Тешабоев А.Э. Машинасозлик ва темир йул тармогида халқаро стандартларни татбиқ этиш жараёнлари (IRIS темир йўл машинасозлиги бўйича стандарт). Илмий-амалий конференция материаллари, 2012й.

олиб бораётган, бунинг натижасида корхоналар самарадорлиги ошиб бораётганилиги айтиб ўтилган. Корхоналар фаолияти таҳлил қилинганда, интеграллашган менежмент тизими бўйича сертификатлаштириш корхонага кўп жиҳатдан, айниқса хужжатлаштириш жараёнларида бир қатор енгилликлар беради. Сифат менежменти, экологик менежмент ва касбий хавфсизлик менежменти бўйича сертификатлаштириш кўп вақт ва маблағ талаб қиласиди.

Корхона раҳбарияти томонидан кўпинча етарли эътибор берилмаслиги ёки қўллаб-қувватланмаслиги натижасида ички аудитлар бу тизимни алоҳида кўриб чиқадилар, яъни уч хил сиёsat асосида иш юритилади. Натижада хужжатлаштириш жараёнлари бир тизим бўйича эмас, уч хил кўринишда амалга оширилади. Бу эса ўз навбатида муаммо ва камчиликларни уч баробар кўпайтиради.<sup>9</sup>

Абрамова Н.нинг “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства” мақоласида стандартларни гуруҳлаб жорий қилиш хар бир стандартни алоҳида жорий қилишга қараганда самарали ва иқтисодий жиҳатдан фойдали эканлигини айтиб ўтади.

Корхона бошқарув тизимини такомиллаштириш ва илғор корхоналар қаторига киришда Total Quality Management (TQM) – Умумий сифатни бошқариш тамойиллари асосида корхонанинг келажак ривожланиш моделини яратиш жараёнларини кўрсатиб ўтган.<sup>10</sup>

Замонавий корхоналарда TQM – умумий сифат бошқаруви маҳсулот ва хизматларнинг сифатини яхшилаш воситаси сифатида кенг ривож топган. Сифатни яхшилашнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

- юқори раҳбариятнинг сифат муаммоларига қизиқиши;
- бутун жамоани ишларни яхшилашга жалб этиш;

<sup>9</sup> В.В.Белошкурский. “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари”\научный журнал МГТУ, 2011г.

<sup>10</sup> Абрамова Н. “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства”\материалы 2-го Международного семинара, 2013г.

- тизимларни такомиллаштириш гурухларини барпо этиш;
- бошқарув тизими фаолияти сифатини ошириш;
- узоқ муддатли ишларни яхшилаш стратегиясини яратиш.

Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента предприятий” номли илмий мақоласида интеграллашган менежмент тизимларини жорий этиш жараёнлари хақида айтиб ўтилган.

Корхоналари қонуний ва бозор талабларига мувофиқ GMP бўйича ўзида - НАССР, ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001, ISO 27000, ISO/IEC Guide 73 ва бошқа халқаро стандартларни жорий қилиши зарурияти ва бу уларнинг жаҳон бозорида пешқадам бўлишилигини кафолатлади.<sup>11</sup>

### **2.3. Интеграллашган менежмент тизимининг яратишнинг асосий усуллари**

Менежментнинг интеграллашган тизими – шундай тизимки, у ўзида бир неча халқаро стандартларга мос талабларни бирлаштиради, корхона менежментининг қисми ҳисобланган ҳолда ягона тизим сифатида фаолият юритади.

Корхона ривожланиши стратегияларининг қайси бири жорий қилиниши (реализация қилиниши), у эҳтиёж ортаётган маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмларини ўстиришми, ёки савдо географиясини кенгайтириш, ёки ички ва ташқи бозорда мобиль филиаллар тармоғини кенгайтириш, барчаси истеъмолчилар доирасини аниқлаш, маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш ва қўлланилаётган технологияларни ишлаб чиқмай туриб мумкин эмас.

Шундай қилиб, корхона менежменти интеграллашган тизимини яратишда асосий масала бўлиб корхона бош мақсадларини реализация қилиш рамкаларида корхонанинг раҳбарияти ва ходимлари ўртасида ўзаро алоқа ўрнатиш ҳисобланади.

---

<sup>11</sup> Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента фармацевтических предприятий” журнал Ремедиум, №2,2009г.

9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос (фундамент) бўлиб хизмат қилиши лозим. Бу шунинг учун шартки, ушбу стандартларда шакллантирилган асосий тушунчалар ва принциплар энг катта ўлчамларда умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.

Бунда замонавий бизнесда амалга оширилаётган реал жараёнлар ўртачалаштирилган (кўпинча функционал ёндошувда йўл қўйиладиган ҳолат) эмас, балки бевосита акс эттириши жараёнли ёндошишда алоҳида қийматга эга бўлади.

Яна шу ҳам муҳимки, тарихий ўтмишда 9000 серияли ИСО стандартларини жорий қилиш менежмент тизимларига бошқа халқаро стандартларининг ҳам амалга киритилишини бошлаб берган ва кўп жиҳатдан уларни қуриш услубларини аниқлаб берган. Стандартлар таркиби таҳлили кўрсатишича, ИСО 9001, ИСО 14001 ва OHSAS 18001-ларнинг ҳамда қисман SA 8000-дан стандартлаш объектларининг структуралари ва таркиби кўп жиҳатдан мос келади.

Сифат назариясида белгиланган PDCA (Plan - Do - Check - Action) бошқариш циклининг фойдаланилиши ИСО 9001, ИСО 14001 ва OHSAS 18001 учун ҳам умумий бўлиб қолди.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, амалда менежментнинг интеграллашган тизими (ИМТ)ни яратиш қуйидаги вариантларнинг бири бўйича амалга оширилади:

1. ИМТ аддитив моделларини (латинча additio – қўшилиш, кўпайиш) яратиш негиз тизим ролини бажараётган ва зарур ҳолларда талаблардан фойдаланадиган сифат менежменти системаси (СМС)га изчиллик билан экологик менежмент системаси (ЭМС), OHSAS, SA 8000, НАССР, GMP ёки FSC тизимлари қўшиб болрилади.

Ушбу вариантни қўллаганда бир тизимни жорий қилиш бўйича ишларнинг бошланишидан ва кейинги тизимнинг жорий қилиниши

бошланишига қадар ўтадиган оралиқ ярим йилдан бир неча йилгача чўзилиши мумкин;

2. Тўла интеграллашган моделларни яратиш, бунда менежментнинг барча тизимлари бир вақтда ягона комплексга бирлашади. МИЖ иккинчи вайантининг баҳслашиб бўлмас даражадаги ташкилий ва иқтисодий афзаликларига қарамасдан, у жуда ҳам кам учрайди, бу нарса менежмент интеграллашган тизими (ИМТ) нинг юзага келиши вақтнинг жуда узок даврига тўғри келганига боғлиқ:
3. 9000 серияли ИСО стандартлари амалга 1987 йилда киритилган, HAPPS ва GMP принциплари 90-чи йиллар бошларида, ИСО 14000 стандартлари – 1996 йилда, OHSAS, SA ва FSC стандартлари – 90-йиллар охирида жорий қилинган.

Оптимал менежмент интеграллашган тизимси яратишнинг энг маъқул усули – қўйидаги тўрт таркибий кўрсаткичларни ҳисобга олиб боришига йўналтирилган ва ҳар томонлама маъқул бўладиган кўрсаткичлар системасининг қўлланилиши: молия, мижозларнинг қониқтирилганлиги, бизнес-жараёнларнинг натижавийлиги, ходимларни ўқитиши ва ривожлантириш.

Корхона ривожланишининг режалаштирилаётган молиявий кўрсаткичлари ва менежмент интеграллашган тизимси (ИМТ) ни мижозга йўналтирилган интеграллаштирилишини тегишли бизнес-жараёнлар ташкиллаштирилиши ва ходимларни тайёрлаш орқали корхона «даромадлилиги занжири» кўринишида тақдим этиш мумкин (кўрсаткичларнинг ўзаро мувозанатдаги системаси).

Умумий бошқарув самарадорлигини кўрстувчи ўзаро мувозанатдаги кўрсаткичларнинг тизими (ЎМКТ) - Balaced Score Card (BSC) катта аҳамиятга эга.

Молия менежменти билан КМС ва СМЖ асосидаги сифат менежментини интеграллаштириш КМС рамкаларида белгиланган стратегик молия

кўрсаткичларининг таъминланишига йўналтирилган сифат соҳасидаги сиёsatни ва мақсадларни аниқлаштириш орқали амалга оширилади.

ISO 9001 стандартлари услубийлиги ва талабларининг универсаллиги корхона менежментининг интеграллашган тизим (ИМТ) сини сифат менежменти системаси мос келувчи талаблари асосида ISO 14001, OHSAS 18001, SA 8000 ва ISO 27000 талабларига қийинчиликларсиз мослаштиришга имкон беради. Кўрсатилганидек, буни ушбу ҳужжатлар обьектлари структураси ва таркибининг яқинлиги осонлаштиради. ISO 14001 и OHSAS 18001 стандартлари элементларининг ва талабларининг тўлиқлигича айнан бир хиллигини таъкидлаш лозим.

Демак, бугунги кунда ISO 9000 серияли стандартларига мувофиқ сифат тизимини ишлаб чиқиши ва жорий этиши ҳамда бошқа менежмент тизимлари билан интеграллашган бошқарув тизимини шакллантириш лозим.

Шунинг учун ҳам ишлаб чиқариш корхоналарида талаб қилинган даражада маҳсулот сифати ва қонуний расман намоён этишига жавоб берувчи интеграллашган менежмент тизимини шакллантириш долзарб масалалардан бўлиб ҳисобланади. Бундай менежмент тизимини жорий этиши бир вақтнинг ўзида бошқарувнинг ихтисослашиши ва универсаллаштирилишининг истиқболига ҳисса қўшади. Бироқ замонавий илмий адабиётларда таъкидланган тизимни шакллантиришнинг назарий ва амалий асослари етарли даражада ёритиб берилмаган. Ушбу долзарб муаммолар ва вазифаларни ҳал этиши учун бир қатор илмий ишлар мавзулари шу асосда танланган.

Менежмент тизимларини интеграллаш масалаларини кўриб чиқиша интеграллашганлик ҳолатлари тўғрисида мулоҳаза юритиш мумкин. Асосан интегралланиш ҳолатларини ҳамда уларни кенг ва тўлиқ сифат менежменти тизими (СМТ), экологик менежмент тизими (ЭМТ) ва касб хавфсизлиги ва меҳнат муҳофазаси менежменти тизими (КХМММТ) интегралланишида

кўзга ташланади. Ҳаммадан ҳам ЭМТ ва КХМММТ тизимларини интеграллаш нечоғлик муҳим, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартлари талаблари тузилмалари айнан бир хиллигини англатади.

Бироқ, бошқа томондан бу икки стандартлар бўлимларининг бир хил бўлиши, менежмент тизимларини (МТ) интеграллаш усулларини англатмайди.

ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартлари талабларини белгилаш ва қайта кўриб чиқиш, барчасини интеграллаш мураккаблигини кўрсатади. ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 талабларини кўриб чиқишида учта МТларини, яъни айнан Деминг циклининг иккинчи қисмига “Бажариш” ёки “Фаолият”га тааллукли умумий ҳолатини топиш мумкин.

**Тизимни интеграллашнинг № 1 усули.** Деминг циклидан уч босқичли схема: режалаштириш, бажариш ва тизим натижавийлигини таҳлил қилиш тартибида соддалаштириб ва унда менежмент тизимларини интеграллаш қуидаги схема кўринишида шакллантириш мумкин:



**1-расм. Тизимларни интеграллашнинг 1 усули**

Икки ёки ундан ортиқ тизимларни интеграллашни режалаштириш ва натижавийликни таҳлил қилиш даражаларида таъминлаш мумкин. Бошқача сўз билан айтганда Деминг циклини ҳар бир бошланишида ва якунида ҳар бир бошқарув давомида ихтиёрий менежмент тизимини интеграллаш имконияти мавжуд.

**Тизим интеграллашнинг № 2 усули.** Деминг циклининг тўртта босқичларидан фойдаланиб МТ интегралланиш соҳаларини иккита тизим доирасидаги у ёки бу фаолиятларни айнан кўрсатиб, қуйидаги шаклда кўриниши мумкин (2-расм):



**2-расм. Тизимларни интеграллашнинг 2 усули**

Барча менежмент тизимларини доимий такомиллашувини таъминлашга ёрдам берувчи интегралловчи механизм зарур. Барча менежмент тизимлари ва ИМТ доимий яхшилаш учун улар қаторида корхонанинг барча жиҳатлари кўриб чиқилган, интеграллашнинг барча ҳолатлари бўйича маълумотлар йиғилган бўлиши, доимий такомиллаштириш (ёки корхонадаги мавжуд яхшилаш) жараёнини яратиш зарур.

ИМТ стандартлаштиришни давом эттириб, интеграллашган менежмент тизимларининг умумий ҳолатларини топиш мумкин. Бундай умумий ҳолатлар қуйидагилар бўлиб ҳисобланади:

- Режалаштириш, мақсадларни ўрнатиш,
- Менежмент тизимлари аудити,
- Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш,
- Менежмент тизимларини таҳлил қилиш,
- Тўғриловчи ва одини олувчи амаллар.

Ихтиёрий бошқарув тизимини ҳоҳ у сифат менежменти тизими (СМТ), экологик менежменти тизими (ЭМТ), касбий хавфсизлик ва меҳнатни

муҳофазалаш менежменти тизими (КХМММТ) бўлмасин, уларни ўрганишда “менежмент тизими” ва “бошқарув тизими” тушунчалари энг муҳим бўлиб ҳисобланиб, ушбу ҳолатда иккаласи ҳам бир хил маънони англатади.

ISO 9001, ISO 14001 ва OHSAS 18001 стандартларининг биринчи талабларидан бири бу сифатни бошқариш тизими ҳолатида ҳам, бошқаси атроф-муҳитга таъсирларни бошқариш тизимида ҳам, учинчи саноат ва меҳнат муҳофазаси хавфсизлиги бошқарув тизимида ҳам “бошқарув тизимини ўрнатиш” талаби ҳисобланади.

Энг асосийси ИМТ интеграллаш нималиги ва СМТ, ЭМТ ва КХМММТ менежмент тизимларининг аникланган микдорларини тўғрисидаги масалаларни қўриб чиқишида “бошқарув тизими” нима эканлигин тушуниш муҳим аҳамият касб этади.

Менежментнинг интеграллашган тизими ташкилот бошқаруви умумий системасининг қисми ҳисобланади, таркиби эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ИСО 9001:2008 халқаро стандартлари талабларига мувофиқ сифат менежменти системасини;
- ИСО 14001:2004 халқаро стандартлари талабларига мувофиқ экологик менежмент системасини;
- OHSAS 18001:2007 халқаро спецификация талабларига мувофиқ касб хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофаза қилиш менежменти системасини;
- ISO 13053-1 ва ISO 13053-2 стандартлари бўйича Lean Six Sigma тежамкор ишлаб чиқариш системасини.

Сифат менежменти системасини сертификатлаш система стандартларга мувофиқлигини тасдиқловчи кўнгилли амалиёт ҳисобланади. Сертификатлаштириш амалиёти ташкилий жараёнларнинг ва ишчи йўриқномаларнинг қўйилган мақсадлар билан ўзаро боғлиқлигини қўллаб-кувватланишини таъминлайди.

Сертификатлаштириш қуйидаги тартибда ўтказилади:

1. сифат менежменти хужжатларини ўрганиш;
2. аудиторнинг биринчи (танишув) визити;
3. сертификатлаш аудитини ўтказиш;

Бирорта сертификатлаш жамиятининг сертификатини олиш ташкилотни сертификатлаштириш бўйича ишларнинг натижаси бўлиши шартдир.

#### **2.4. Интеграшган менежмент тизими модели ва афзаликлари**

Интеграцияланган менежмент тизими (ИМТ) - икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида биргаликда ишлаши тушунилади. Рақобатбардошлиқни даражасини ошириш мақсадида ва фаол ривожланиш мақсадида хозирги даврда қўплаб корхоналар томонидан татбиқ этилмоқда.

Ташкилотларда энг кўп тарқалган ИМТ ташкил этувчиларидан ИСО 9001 бўйича сифат менежменти тизими, ИСО 1401 бўйича экологик менежмент тизими, OHSAS 18001 бўйича меҳнат муҳофазаси тизими бошқаруви тизими, хамда бошқа бир қатор тизимлар қўлланилмоқда.

Ўзбекистонлаги қўплаб корхоналар хорижий ривожланган давлатлар корхоналари билан рақобатбардошлиқни ошириш учун, нафақат Ўзбекистонда, балки хорижда хам тан олинадиган стандартларга мослик сертификатлар олиш учун амалий аҳамият касб этмоқда.

Интеграцияланган менежмент тизими ташкилот ичида барча харакатларни тизимли равища бажарилишини ва мослашишини таъминлайди. Бир вақтнинг ўзида бир неча халқаро стандартлар талабларига жавоб берадиган интеграцияланган менежмент тизими корхона ва ташкилотларни стабил ривожланиш имкониятини беради.

Алоҳида таъкидлаш жоизки, интеграцияланган менежмент тизими барча ташкил этувчи ИМТ лар афзаликларини ўзида жамлаб сертификациялади. Интеграцияланган менежмент тизими экология, хавфсизлик, сифат ва

хоказоларнинг даражасини ошириш талабларини энг оптимал бажариш имконини беради.

Ўзбекистон корхоналарида интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этиш жуда долзарб бўлмоқда, чунки бундай корхоналар экология, сифат менежменти ва юори савияли хавфсизлик жорий этилган хорижий ва махаллий интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этилиб, сертификацияланган ташкилотлар томонидан жиддий рақобатга дуч келмоқда.

Шубҳасиз бир неча бир-бирига боғлиқ бўлмаган стандартларни татбиқ этишга нисбатан интеграцияланган менежмент тизимли стандартлар грухини жорий этиш иқтисодий жиҳатдан самаралидир. Аммо ИТМ ни татбиқ қилиш самаралиги ва муаммонинг долзарблигига қарамасдан, адабиётларда бу масала жуда кам ёритилган, хамда бу тўғрисидаги маълумот ва тавсиялар деярли учрамайди.

Интеграцияланган менежмент тизимини афзалликлари ва хусусиятлари берилган, шунингдек халқаро стандартлар ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 va OHSAS 18001:1999 асосида интеграцияланган менежмент тизимини яратиш муаммоларини чуқур кўриб чиқиш даркор.

Интеграцияланган менежмент тизими модели халқ хўжалигининг ихтиёрий тармоғида ва ихтиёрий кўринишдаги корхоналарда қўлланилиши мумкин. Бу ўз навбатида стандартларнинг тармоқлараро эканлигини ва биринчи навбатдаи талаблар интеграцияланганлигини қўрсатади.

Интеграцияланган менежмент тизими деб икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида биргаликда умумий бошқарув тизимида ишлаши тушунилади. Кўриниб турибдики, ИТМ ни ташкилотни умумий бошқарув тизими билан бир хил бўлмайди, яъни ташкилот иш жараёни барча аспектларини қамраб олади, аммо ИТМ молиявий, инвестиция менежменти, қимматбаҳо қоғозлар менежменнти каби жараёнларда қўлланилмайди.

“Интеграцияланган менежмент тизими” ва “Умумий башқарув менежменти” тушунчаларини ташкилот иш юритиш барча жабхаларига стандартлар яратилгандан сўнг, ташкилот умумий башқарув тизимини ўз ичига олгандагина, бир хиллиги таъминланганлигини айтиш мумкин. Бундан келиб чиқиб, мантиқан ИТМ ни яратиш жараёни ташкилотнинг барча жабхаларини қамраб оловчи стандартлар яратиб тугатилмагунча давом этади, бу жараён эса ноаниқ узоқ муддат давом этиши мумкин. Кейинги холларда ИТМни афзалликлари кўриб чиқилади.

Интеграцияланган менежмент тизимини татбиқ қилиш корхонада параллел равища ва бир-бирига боғлиқ бўлмаган бир неча стандартларни жорий этишда пайдо бўладиган қуйидаги муаммоларни олдини олади:

- Бўлимлар ва лавозимлар функциялари, хужжатлари ва жараёнларини такрорланишини;
- Мустақил равища экология, сифатнибошқариш, касбий хавфсизлик ва соғлиқни сақлаш борасидаги тизимлар орасидаги боғланишда чалкашликлар;
- Корхона раҳбарияти томонидан менежмент тизимини яқдиллигини қабул қилиш қийинлиги, бунинг натижасида режалаштириш, назорат ва башқаришнинг биргалиқдаги паст самарадорлиги;
- Корхонада стандартлар гурӯҳини татбиқ этиш муддати давомийлиги;
- Бир-бирига боғлиқ бўлмаган стандартларни татбиқ қилишда иш хажмининг ва ресурсларга бўлган талабнинг баландлиги.

Интеграцияланган менежмент тизими мустақил стандартлар тизимидан афзаллигини кўриб чиқиб, ИТМ ни ташкил этишга қуйидагича каралади.

Интеграцияланган менежмент тизимини “нол”дан ташкил этишда ўрнатилган ҳалқаро менежмент стандартлари принципларини эътиборга олиш керак.

Бунда базавий принцип қилиб сифат менежменти танланиши, шунингдек, биринчи навбатда жараёнли ёндашув, тизимли ёндашув, раҳбар етакчилиги, ишчи-хизматчиларни жал қилиш ва ривожлантириш қўлланилади.

Айнан шу принципларни амалга ошириш алоҳида тизимлардаги стандартларнинг низомларини ягона комплекс қилиб интеграциялаш имкониятини яратади.

Жараёнли ва тизимли ёндашув принциплари танланган стандартлар талаблари асосида ИТМ жараёнларига бутун модел сифатида амалга оширилиши мумкин. Модел IDEFO услугияти қўлланиб қурилади, бу эса керакли даражада ИТМ талабларини батафсил ёритади, хамда қайта композициялаш имконияти қолдиради. Бу хусусият ИТМ универсал моделини ихтиёрий ташкилотга адаптациялаш имконини беради. Бундан ташқари IDEFO услугияти ривожланган мамлакатлар раҳбарлик хужжатларига принципларига киритилган.

Қўйида ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 va OHSAS 18001:1999 стандартлари талабларини менежмент тизимига интеграциялаш модели келтирилган.

- Менежмент тизимида қайд этилиши лозим бўлган жараёнларни талабларини аниқлаш мақсадида стандартларни бирин-кетин тахлили;
- Жараёнлар орасидаги боғлиқлик тахлили (тизимга жараёнларни бирлаштирувчи ресурслар, маълумотлар ва хужжатлар оқимини аниқлаш);
- ИТМ ни такрорланишини олдини олиш учун жараёнлар, хужжатлар ва ресурсларга қўйилган учта стандарт умумий талабларини аниқлаш;
- Моделга барча керакли талабларни киритиш учун интеграцияланган менежмент тизимини изчиллик билан қайта композициялаш;
- ИТМ жараёнлари боғлиқлиги тизимини қуриш ва тахлил қилиш;
- Тайёрланган моделни бошланғич аниқланган талабларга мослигини текшириш ва аниқланган муаммоларни бартараф этиш;
- Қўйида юқорида келтирилган алгоритм асосида қурилган, келтирилган стандартларни интеграцияловчи ИТМ модели берилган.

Моделнинг умумий декомпозицияси 5 та даражагача бориши мумкин, аммо биз уларнинг айримларига шархлар келтирамиз.

“Компания фаолияти” модели түртта жараёности декомпозициясига бўлинади, уларнинг хар бирига таъсир, механизм, кириш ва чиқишни бошқариш калитлари белгиланган.

- Компания фаолиятини бошқариш;
- Ресурслар билан таъминлаш;
- Махсулотни ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш;
- Ўлчаш, тахлил ва яхшилаш.

Бугунги кунда йирик компаниялар ISO 9000, ISO 14000 va OHSAS 18000 халқаро стандартларига асосланган бир неча стандартларни жорий қилмоқда. ISO 9000, ISO 14000 ва OHSAS 18000 стандартларнинг биргалиги айнан интеграцияланган менежмент тизимини яққол тасвиридир.

Интеграцияланган менежмент тизими татбиқ этиш афзаликлари куйидагача:

- 1) Яратиш технология боплигини ошириш, менежмент тизимини татбиқ этиш ва ишлашини таъминлаш;
- 2) Ягона гармонизацияланган менежмент структурасини яратиш;
- 3) Яратиш, ишлашини таъминлаш ва сертификатлаш харажатларини камайтириш;
- 4) ИТМ ичida бир қатор жараёнларни бириктириш имкони (режалаштириш, раҳбар томонидан тахлил, хужжатларни бошқариш, ходимларни тайёрлаш, ўқитиш, ички аудитлар ва хоказо).
- 5) Харакатчанликни (мобиллик) ошириш ва ўзгарувчан шароитга тез мослашувчанлик.

Истеъмолчиларга, манфаатдор ташкилотларга ва инвесторларга маъқуллиги. Стандартлар тизимини биргаликда татбиқ этиш жараёнларни тизимга киритиши тезлатиши ва харажатларни анчагина камайтиришга олиб келади.

Ўргатишини БЮРО ВЕРИТАС етакчи мутахассислари, халқаро ўқитувчилари олиб боради.

### **Боб бўйича ҳулосалар.**

1. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигига маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишда ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади.
2. Ҳалқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан биридир ва уларни ўрганишга катта эътибор берилмоқда.
3. 9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос бўлиб хизмат қиласи ва стандартда шакллантирилган асосий тушунчалар ва принциплар корхонанинг умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.
4. Интеграцияланган менежмент тизими икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида бирлаштиради ва умумий бошқарув тизимида ишлашини таъминлайди.
5. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосан икки усулда ташкил қилинади. Уларнинг танлаш аниқ корхонанинг шароити ва мақсадларига боғлиқдир.

## **III БОБ. ИШЛАБ ЧИКАРИШ КОРХОНАСИДА ИНТЕГРАЛАШГАН МЕНЕЖМЕНТ ТИЗИМНИНГ ЖОРИЙ ЭТИШ АСОСЛАРИ**

### **3.1. Замонавий ишлаб чикариш корхоналарда сифат менежментини жорий этиш тажрибаси таҳлили**

ISO 9001: 2008 халқаро стандартини корхона сифатни бошқариш тизимиға жорий этиш – бу корхона бошқаруви учун ўз-ўзидан олинган мақсад хам, корхона махсулоти обрўсини ошириш йўлида қилингандек ягона харакат хам эмас. Корхона бошқарув тизимини нафақат сифат бошқарув қисмида, ва балки бошқа соҳаларда хам режалаштириш, молия, ишлаб чикаришни операцион бошқаруви, харажатлар бошқаруви, ходимлар бошқаруви хам кенг миқёсида ривожланмоқда.

Умумийлаштирилган режага мувофиқ корхонанинг сифат тизимини бошқариш қўйидаги асосий йўналишларидан иборат:

1. ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
2. Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
3. Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
4. ISO 14001 стандарти асосида атроф мухит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
5. OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат мухофазасига қаратилиши лозим.
6. TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш ва жаҳоннинг илфор корхоналари қаторига кириш.

Олинган тажрибадан келиб чиқсан холда, ISO стандарти бўйича сертификат олишни мақсад қилган хар бир корхонанинг эътиборини қўйидагиларга қаратиш лозим:

- 1) Ўз махсулоти истеъмолчиларини талаблари қондирилишини назорат этиб бориш;
- 2) Махсулот сифати барча ўрнатилган талабларга жавоб беринин таъминлаш;
- 3) Корхона фаолиятини доимий яхшиланиб боришига қаратилган чора тадбирлар ўтказиш;
- 4) Корхона фаолиятида Халқаро, миллий, тармоқ ва корхона ички стандартларини сўзсиз ижро этилиши таъминланиши;
- 5) Корхона ички ишчи стандартлари ва жараёнларга бўлган талабларни мувофиқлаштириш;
- 6) Ўз ходимларини ички стандартларга ўқитиш;
- 7) Уларни ички стандартларини билишини баҳолаш;
- 8) Ходимлардан ички стандартлар талабига биноан, иш жараёнларини ташкил этишни талаб этиш;
- 9) Ўз фаолиятига тегишли ички стандартлар талабларини соддалаштириш ва иш жараёнига яқинлаштириш;
- 10) Келишмовчиликларни олдини олишда тизимли ёндашув асосида корхона миқёсидаги качиликларни олдини олиш;
- 11) Доимий равища ўз ходимларини ўқитиш ва ривожлантиришга қаратилган фаолият олиб бориш.

Шу билан бирга, ISO сериясидаги Халқаро стандартлар бўйича сертификация – бу кўп маблағ ва катта харакат талаб этадиган жараёндир. Уни жорий этиш махсулот сифатини ўз-ўзидан яхшиланишига олиб келмайди. Хеч қандай ташқи консультант корхона муаммоларини корхона ходимлари ва раҳбариятига нисбатан яхшироқ билмайди.

Аудитларда аниқланган камчиликлар таркиби бунинг исботидир:

1. Асосий келишмовчиликлар ISO 9001: 2000 стандартининг п.4.2.3. Хужжатларини бошқариш ва 6.2.1. Умумий қоидалар бандларига оид булган. Ушбу моддалар бўйича аниқланган камчиликлар умумий

келишмовчиликларнинг 60 фоизини ташкил этган (Сертификациядан олдин кўп сонли, янги қўшимча хужжатлар тузилиши бунга сабаб булган).

2. Хужжатлаштирилган жараёнлар аксарият холатларда сунъий равища яратилган эди, яъни сертификат олиш мақсадида яратилган янги ички стандартлар сунъий равища меъёридан ортиқ мураккаблаштирилган, уларни тушуниш ва улар асосида фаолият олиб бориш жуда қийин.

Аникланган камчиликлар асосида корхона сифат менежменти тизими такомиллаштирлди ва ишлаб чиқариш корхонасида интеграллашган менежмент тизимларини жорий қилишнинг талаб этди.

Сифат менежменти, экологик менежмент, ходимлар хавфсизлиги ва соғлигини ҳимоялаш тизимларини ўзида мужассам этган интеграллаштирилган менежмент тизимларини (ИМТ) яратилган эди. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари таркибига ижтимоий жавобгарлик менежментини ҳам қамраб олинмоқда.

Яратилаётган интеграллаштирилган менежмент тизимлари корхонанинг умумий менежменти, қисман молиявий менежмент, рисклар менежменти, маълумотлар оқими менежменти ва бошқаларни ҳам қамраб олди. Лекин, шу билан бирга у барча комплекс масалаларини қамраб олмайди, гарчи ташкилот умумий менежменти тизимига тизимли ва комплекс ёндошувни жорий этишга имкон берса ҳам.

Интеграллаштирилган менежмент тизими бошқарув усул ва дастакларидан оқилона фойдаланишга юқори интеграция даражасида имкон беради, мувофиқ харажатларни қисқартириш ҳамда бошқарув самарадорлигини ва натижавийлигини оширишга асос бўлади.

Бундай тизимлар жаҳон миқёсида рақобатбардош муҳитида фаолият олиб борувчи ташкилотлар ва корхоналар учун мажбурий зарурият бўлиб колмоқда. Ҳақиқатдан ҳам интеграллаштирилган менежмент тизимларини яратиш ва жорий қилишни ўрганиш, тасдиқлаш, уларни халқаро стандартларга мувофиқ талаблар бўйича сертификатлаштириш ва энг аввало

уларнинг юқори самарали бошқарув дастагига айлантириш муҳим ва эътиборлидир.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосида барча турдаги ҳалқаро стандартлар бўлиши мумкин эди, аммо корхонада қуидаги Ҳалқаро стандартлар асосида яратилди:

- 1) ИСО 900 серияли стандартлар бўйича сифат менежменти тизими;
- 2) ИСО 14001 стандартлари бўйича экологик менежменти тизими;
- 3) OHSAS 18001 серияли стандартлар бўйича саноат хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофазалаш тизими;
- 4) SA 8000 стандарти бўйича ижтимоий ва ахлоқий (этика) менежменти тизими;
- 5) ISO/TS 16949:2009 автомобилсозликда бутловчи қисмлар етказиб берувчи корхоналарга ўрнатилган талаблар тизими ва бошқа стандартлар.

Уларнинг мавжуд узвий боғликлиги ёки кетма-кетлигига асосланган менежмент тизиминибарча уларнинг талабларини камраб олади ва уларнинг умумий ва якка ҳолда олинган самарадарлигини ошириб боришга имкон яратилади.

Юқорида кўрсатилган интеграллаштирилган сифат менежмент тизимини яратиш ва жорий қилиш, уларни ИСО 9001 талабларига мувофиқ, экологик менежмент тизими - ИСО 14001га мувофиқ, ходимлар хавфсизлиги ва соғлигни ҳимоялаш менежмент тизими - OHSAS 18001 талабларига мувофиқлиги бўйича сертификатлаштирилиб келмоқда.

Ушбу ҳолатда интеграллаштирилган менежмент тизимларини ташкил этувчиларининг Ҳалқаро сифат менеджменти стандартлари ягона тизимнинг якка олинган ҳолда элементлари сифатида ҳам ягона аудит ва баҳолаш жараёнида бирлаштириш имкони пайдо бўлади, уларнинг сертификатлаштириш тизимини яратиш ва интеграллаштирилган менежмент тизимларини сертификатлаштиришда комплекс ёндошувни қўлланилиши учун замин яратади.

Экологик менежмент тизимини жорий қилиш корхоналар учун алоҳида эътиборга сазовор.

ISO 14000 серияли стандартлар атроф-муҳитни ҳимоялашга янгича ёндошувни ифодасидир. Улар ташкилотга қуидаги масалаларни ҳал этишини таклиф этади.

- 1) Корхонанинг атроф-муҳитга ўз таъсирларини қайта ҳисоблаш.
- 2) Экологик мақсад ва вазифаларингизни аниқлаш.
- 3) Атроф-муҳитни доимий яхшилаш ва ифлослантиришга чек қўйишга самарали ва қулай жараёнлардан фойдаланиш.
- 4) Атроф-муҳитга нисбатан муносаб мавзуларни аниқлаш ва маданият шакллантириш.
- 5) Ходимларда экологик холат учун жавобгарлик хиссасини шакллантириш йўли билан табиатни муҳофаза қилишнинг самарадорлигини ошириш.
- 6) Экологик таълим ва маданиятлилик тушунчасини бошқарувчи ходимлар фаолиятида устунликка еришиш.

Амалиёт кўрсатадики, ИСО 14001:2004 стандарти талабларига мувофиқ экологик менежмент тизимини жорий қилиш ва уларни сертификатлаштириш компанияларга қуидаги имкониятларни берган:

- 1) табиатни муҳофазалаш қонунчилиги ва уларга қатъий риоя қилишни кафолатловчи бошқариш ва назорат механизмини олиш ёки мувофиқ жарима тўловларини қисқариши;
- 2) аниқ бир мақсадларга йўналтирилган ишлаб чиқариш чиқиндиларини ҳосил қилувчи, шу жумладан энергияни талаб этувчи ресурсларни қисқартириш ва уларга мувофиқ улар учун тўловларни қисқартириш;
- 3) уларга таъсир қилувчи ва талофат ҳолатлариги тайёргарликни ошириш;
- 4) тендерлар ва танловларга қатнашишида рақобатлашиш икониятларини олиб, кредит ташкилотлари назарида ўзининг обрўсини ошириш;
- 5) экологик сармоялардан (белгиланган ҳолатларди) иқтисодий самаралар

олади;

б) экологик маданият ва жамоат жавобгарлиги ҳамда аҳоли ва маҳаллий хукумрон идоралар ижтимоий тан олиш даражаларини ошириш.

Ижтимоий ва ахлоқий менежмент тизимини жорий қилиш қўшимча имкониятларни беради. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари вакиллари эксперктарнинг сўровлари бўйича ишлаб чиқаришда ижтимоий жавобгарликнинг саккизта аломатини аниқлашган.

Бу аломатлар рейтингини камайиб бориш қиймати бўйича қўйидаги шаклда кўриш мумкин:

- 1) сифатли маҳсулот ва хизматлар яъни компанияга етарли фойда келтириши лозим;
- 2) ходимларнинг ижтимоий ҳимояланиши;
- 3) қонунга итоатлилик, шу жумладан кўрилаётган қонунчилик тартибига мувофиқ солиқларни тўлаш;
- 4) миллий иқтисодиётда қўшган улуши;
- 5) малакали иш ўринларини яратиш;
- 6) лойиқ иш маоши;
- 7) муҳтожларга ёрдам (ҳомийликсиз);
- 8) табиатни муҳофазалаш фаолияти.

Турли хил менежмент тизимларини ўз ичига камраб олган интеграллаштирилган менежмент тизимлари стандартлаштириш обьектлари сифатида мустакил тузилма сифатида каралади ва таркибиға кирган элементларнинг нисбатан яқинлиги, айнан элементлар кетмағетлиги ва бир қатордалиги туфайли уларга бир хил талабларга жавоб беришига имкон беради.

Ҳалқаро ISO 9000 стандартлари талаблари ва методологиясининг универсаллиги ҳамда мослиги ISO 14001, OHSAS 18001 ва SA 8000 стандартларига мувофиқ корпоратив менежмент тизимларини нисбатан содда ва осон бирлаштирилишига имкон беради.

ISO 14001, OHSAS 18001 стандартларининг талаблари ва элементлари юқоридаги стандартларни жорий этишда деярли айнан тўлиқ яқинлигини кўриш мумкин.

ISO 14001 атроф-муҳитга ишлаб чиқариш омилларининг нисбий таъсиrlаридан мустасно ишлаб чиқарилаётган маҳсулот қўрсаткичлари ва ресурслар эҳтиёжи қўшилиб ва қисқартиришга йўналтирилган бўлса, OHSAS 18001 корхона мол-мулки ва ходимлари соғлиғига ишлаб чиқариш омилларининг нисбий таъсиrlаридан мустасно ва камайтиришга йўналтирилганлиги билан фарқланади.

ISO 14001 ва ISO 9001 ўзаро боғлиқлиги ва уларинг ўзаро мувофиқлиги ISO 14001 стандартининг иловасида акс топган.

ISO 14001, OHSAS 18001 ва SA 8000 бўйича ёндошув ва бирлашган менежмент тизимлари бўйича ишлар босқичлари ИСО 9001 бўйича сифат менежменти тизимини яратишида айнан сифат менежменти тизимининг мавжудлиги, табиийки, стандартлар спецификасини ҳисобга олиниши билан фарқланади.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари ташкил қилинишига талаблар билан стандартлар тузилишининг ўхшашлиги бу менежмент тизими (интеграция элементлари) аниқланган умумий элементларини белгилашга имкон бериб, ва у қуидагиларда келтирилган:

1) Ягона элементлар:

- 1.1. ИМТ бўйича раҳбарият вакили;
- 1.2. Юқори раҳбарият жавобгарлиги;
- 1.3. ИМТ соҳасида сиёsat; ресурслар менежменти;
- 1.4. ИМТ бўйича Раҳбарият.

2) Ягона жараёнлар:

- 2.1. БМТ раҳбари томонидан таҳлили;
- 2.2. Юқори раҳбарият томонидан фаолит ва қарор қабул қилиш;

- 2.3. Жамият, инсонлар ва истеъмолчилар талабларини қониқтириш соҳасида стратегик тавсифдаги чора-тадбирларни лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш ва фойдаланиш;
- 2.4. Лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқиш;
- 2.5. Сотиб олиш;
- 2.6. Махсулот ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш.

3) Ягона процедуralар:

- 3.1. ҳужжатлар ва ёзувларни бошқариш;
- 3.2. Қатор ташкилотларда БМТ жорий қилиш тажрибаси кўрсатадики, уни асосий афзалликлари қўйидагилар бўлиб ҳисобланади:
- 3.3. Ягона бирлашган менежмент тизимининг кўпчилик келишуви туфайли компанияни ички фаолиятининг ишчи ҳолатдалиги;
- 3.4. Бир неча алоҳида ишчи ҳолдаги тизимлар умумий миқдори нисбати бўйича ички ва ташки алоқалар сонини қисқариши;
- 3.5. Бир неча параллел тизимларда ҳужжатларнинг умумий ҳажми билан солишириш бўйича ҳужжатлаштириш ҳажмининг қисқариши;
- 3.6. Корхона фаолиятини яхшилашда ходимларни кўп қисми жалб қилиниши;
- 3.7. Бир қанча тизимлар билан боғлиқ бўлган умумий харажатлар билан солиширганда ишлаб чиқишига, ишчи ҳолада сақлашга ва сертификатлаштиришга харажатларни қисқариши.

Интеграллаштирилган менежмент тизимлари (ИМТ) яратишда бир қатор иқтисодий афзалликлари деб қўйидагиларни таъкидлаш мукин:

1. Материаллар ва энергиялардан иқтисодий фойдаланиш;
2. Табиий ресурсларни сақлаш;
3. Хавфли материаллар, қадоқлаш ва ишлаб чиқариш чиқиндиларини камайтириш;
4. Материаллар – рециклингдан қайта фойдаланиш;
5. Жарима, жазо чораларини қисқартириш ёки уларга йўл қўймаслик;

6. Суғурта компаниялари, қизиқувчи томонлар ишончининг ошиши;
7. Корхона обрўйининг ошиши.

Ҳалқаро стандартлар талабларига мувофиқ ИМТ сертификатлаштириш ташкилот рақобатбардошлигини ошиши, техника хавфсизлиги ва меҳнатни муҳофазалаш муаммолари, ишлаб чиқаришни саноат хавфсизлиги ва экологик муаммоларни самарали ҳал қилишда қизиқувчи томонларни ишонтириш имкониятини туғдиради.

Кўп йиллик тажриба кўрастилича, интеграллаштирилган менежмент тизимлари хорижий фирмаларда аллақачон ва мувафақиятли ишламоқда. Сертификатлаштириш амалиёти ёки менежмент тизимига мувофиқ сертификатлаштириш бўйича аккредитланган идораларни рўйхатга олиниш ривожлантирилди.

### **3.2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш**

Корхоналарда амал қилувчи менежмент тизими диагностик аудити ўтказилиб интеграл менежмент тизими (ИМТ) яратилди. Ташҳис аудит мақсади амалдаги менежмент тизимини ҳалқаро амалиётда тузилиши ва менежмент тизимини ишлаб туриши, ҳамда уни ISO 9001, ISO 14000 ва OHSAS 18000 ҳалқаро стандартлари талабларига мувофиқ баҳолашни ҳисобга олиб дастлабки баҳолашдан иборат бўлган эди.

Интеграл менежмент тизимини яратиш бўйича ишлар дастурида қўйидагилар кўзда тутилади:

1. Бошқаришнинг турли даражалари учун ўқишини ўтказиш:
  - 1.1. юқори (стратегик) – ISO 9001:2008, ISO 14001:2008, OHSAS 18001:2008 талабларига асосан, умумлаштирувчи қисқача маълумот, ИМТда раҳбариятнинг роли;

- 1.2. ўрта (тактик) – жараёнлар раҳбарларининг вазифалари ва менежмент тизими элементларини тўликроқ ифода этиш;
  - 1.3. қуий (оператив) – ишлаб чиқариш хавф-хатарлари ва экологик баҳолаш, идентификатлаштириш усулларига кириш, менежмент тизимини тузиш амалиёти ва унга жараёнли ёндошиш, хар бир ишчи ўрнига атроф-муҳитга салбий таъсирларни камайтириш имкониятларини қидиришга ишчилар асослашини ривожлантириш;
  - 1.4. менежмент тизимини ишлаб чиқиш ва сақлаш ишчи гурӯхини ўқитиши, менежмент тизими хужжатларини ишлаб чиқиш учун семинар ва амалий машғулотлар ўтказиши;
  - 1.5. ички аудиторларни ўқитиши.
2. Ишлаб чиқувчи ишчи гурӯхини яратиш, сифат менежменти тизими (СМТ) ишлаб чиқиш ва жорий қилиш бўйича ISO 9000:2008: сиёsat, мақсадлар, сифат қўлланмаси ва хужжатлаштирилган процедуralар.
  3. Хужжатлаштирилган жараёнлар ва тавсифлари.
    - 3.1. Жараёнларин баҳолаш мезонларини ишлаб чиқиш (уларнинг самарадорлиги ва натижавийлиги).
    - 3.2. Сифат менежменти тизимини лойиҳалаштириш.
    - 3.3. Жараёнларни ресурслар билан таъминлаш.
    - 3.4. Жавобгар ва ваколатли ходимларни аниқлаш.
    - 3.5. Инфратузилма талабларини аниқлаш (асосий воситалар, хизматлар, молиялар, маълумотлар).
    - 3.6. Менежмент жараёнларини йўналишлар ва уларни такомиллаштириш бўйича аниқлаш (сифат, атроф-муҳит, меҳнатни муҳофазалаш).
    - 3.7. Жараёнларни таҳлили ва мониторинги, жараёнларни натижавийлиги ва самарадорлигини ўлчаш, уларни баҳолаш усулларини жорий қилиш, бошқариш усулларини аниқлаш.

Жараёнлар ва уларни таҳлили бўйича ҳисбот шаклларини жорий қилиш.

4. Атроф-муҳитни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.

Меҳнатни муҳофазалаш бошқарув тизимни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.

5. Менежмент тизимини тайёrlигини яхлит текшириш: ички аудит ва юқори раҳбарият томонидан таҳлилни ўтказиш; сертификатлаштиришдан олдинги аудитни ўтказиш.

6. Менежмент тизимини сертификатлаштириш (ISO 9001:2008, OHSAS 18000:2008, ISO 14000:2008).

ИСО 9001 стандарти бозорга йўналтирилганлиги учун, бошқа стандартлар билан солиширилганда ИСО мутахассислари томонидан қўйидаги аниқланган ва жорий қилишда қўйидаги масалалар ҳал қилинади:

- 1) замонавий технологияларни жалб қилиш билан рақобатбардош маҳсулотни ишлаб чиқариш зарурлиги ва аниқлаш;
- 2) корхонани қайта тузиш ва жараёнларни аниқлаш;
- 3) керакли ресурсларни сотиб олиш ва аниқлаш;
- 4) маҳсулотлар ва жараёнларни баҳолаш мезонларини аниқлаш ва замонавий мониторинг ва назорати усулларини жорий қилиш.

Сертификатлаштиришдан мақсад – учинчи томон берган сертификат кўринишида, яъни жорий қлинган СМТни расмий тасдиқлаш.

Турли хил мақсадларга боғлиқ равища ташкилотларда СМТ жорий қилиш икки йўналишда қўлланилиши мумкин:

- 1) ИСО 9000 стандартлари корхона фаолиятининг натижавийлиги ва самарадорлигини ошириш воситаси сифатида фойдаланилади ва шунинг учун СМТ сертификатлаштириш ўтказилади;
- 2) ИСО 9000 стандартлари фақат СМТ сертификатлаштириш мақсадида жорий қилинади.

Самарали ва натижавийли тизимни яратиш учун фақат ИСО 9001 талаблари эмас, балқи ИСО 9004 стандарты талабларини ҳам бажариш керак:

- 1) истеъмолчи талаблари ва улар билан контракт;
- 2) қонуний ва бошқа мажбурий талаблар ўзига хос маҳсулотни сертификатлаштириш;
- 3) замонавий технология талаблари, ишлаб чиқарувчиларни ўзлари ўрнатган ва меҳнатни муҳофазалаш ҳамда бошқа ихтиёрий талаблар.

### **3.3. Интеграллашган менежменти тизими фаолиятини юритиш**

"Уз-Корам" қўшма корхонаси катта хажмда тайёргарлик ишлар ўтказиб, ўз интеграллашган менежмент тизимини барпо этди ва ISO 9000 Ҳалқаро стандартларига асосланган интеграллашган менежмент тизиминига сертификати олишга мувофиқ бўлган.

Янги талабларга жавоб берадиган бирлаштирилган менежмент тизимини яратиш ва корхона шароитларига мослаштириш албатта катта хажмда ташкилотчилик ва раҳбарликда ўзгаришлар, катта тайёргарлик ишлари олиб бориши талаб этди.

Интеграллашган менежмент тизимини сертификатлаштириш учун корхонада қуйидаги йўналишлар бўйича хатта-ҳаракатлар қилинди ва қуйидаги натижалар эришилди:

- 1) сертификация тайёрланиш босқичида, корхонанинг барча ходимлари замонавий ҳар томонлама бошқарув тизими барпо этиш жараёнига жалб этилди - бу эса ўз-ўзидан яхши натижа беради.
- 2) корхонада барча иш жараёнларни (режалаштириш, харид этиш, лойиҳалаштириш, ходимлар тайёрлаш, ишлаб чиқариш, сифатни назорат қилиш, сотув, техник хизмат кўрсатиш ва бошқалар) аниқланиб уларни ёйиб ҳужжатлар яратилган. Ҳар бир ходимни, ҳар

бир бўлим ва бўлинмани маъсулияти аниқланган, хужжатларни бошқариш тизими яратилган эди.

3) интеграллашган менежмент тизимини сертификати борлигини ўзи корхонани жаҳон бозорларидаги обрўсини оширади. Корхонада маҳсулотнинг бир хил юқори сифати таъминлаганлигини билдиради.

Албатта, бир қатор камчиликлар ички, консалтинг ва сертификатлаштириш аудитларида аниқланган ва бартараф этилган.

2015 йилнинг 2-чи ички ва консалтинг аудитларининг натижалари бўйича келишмасликларнинг тақсимланиши 3.1. жадвалда келтирилган.

### 3.1.-жадвал

Стандарт моддаси	Модда номи	Келишмасликлар сони
4.2.3.	Хужжатларни бошқариш	21
4.2.4.	Ёзувларни бошқариш	8
6.2.1.	Умумий қоидалар	5
5.5.1.	Маъсулият ва хуқуқлар	4
8.2.1.	Истеъмолчини талабларини қондириш	2
7.5.	Ишлаб чикаришни таъминлаш	2
4.1.	Умумий қоидалар	1
4.2.1.	Умумий талаблар	1
5.4.1.	Сифат соҳасида мақсадлар	1
	Бошқалар	7
<b>Жами</b>		<b>52</b>

Корхона интеграллашган менежмент тизиминига оид маълумотлар ва хужжатларнинг таҳлили қўйидаги хulosаларга олиб келади:

1. Ички ва консалтинг аудит натижалари (юқорида келтирилган жадвал) кўрсатишича асосий келишмасликлар 4.2.3.б. Хужжатларни бошқариш, 4.2.4.б. Ёзувларни бошқариш ва 6.2.1.б. Умумий қоидаларга тўғри келган (бу эса умумий келишмасликларни 60% ташкил этади).

Бунинг асосий сабабларидан бири – ходимлар хужжатланган жараёнларни етарли даражада билмаслиги, ички стандартларни яхши ўрганмаслиги ва бўлимлар раҳбарларини бу соҳадаги ишларни назорат

қилмаганлиги деса бўлади. Аммо, иккинчи томондан қараганда, хужжатлаштирилган жараёнлар кўп холатда сунъий равишда яратилган, ҳаётдаги фаолиятдан узоқ деса ҳам бўлаверади – яъни сертификат олиш мақсадида кўп ишлар сунъий равишда жадаллаштирилган, яратилган ички стандартлар сунъий равишда меъёрдан кўп мураккаблаштирилган – уларни тушиниш ва улар бўйича асосий фаолият олиб бориш жуда қийиндир.

2. Аниқланган камчиликлар ва келишмасликларни йўқотиш ишлари етарли даражада тизимли олиб борилмаяпти – уларнинг қайта ва қайта бошқа бўлимлар фаолиятида топиляпти (4.2.3.б. – 40%, 4.2.4. б.– 15,5%).
3. Аниқланган камчиликлар ва келишмасликлар бартараф этилган, уларни қайта чиқмасликка қаратилган чора-тадбирлар жорий этилган, ва ушбу фаолиятни инобат олган ҳолда корхона интеграллашган менежмент тизимини талабларига мос келади деса бўлади .

Лекин шунга қарамасдан, хали корхонанинг сифатни бошқариш тизимини такомиллаштириш учун катта куч ишлатиш ва доимий яхшиланиш фаолиятини ривожлантириш керак.

Корхонанинг юқори раҳбарият юқорида кўриб ўтилган сифат менежменти тизими тамойиллари ва ўзининг пешқадамлигидан фойдаланиб қуйидаги амаллардан фойдаланишини таъминлаши лозим:

1. ташкилотнинг сифат соҳасидаги сиёсати ва мақсадларини ишлаб чиқиш ва сақлаш (риоя этиш);
2. сиёсат ва мақсадларни ходимларгача етказиш;
3. ташкилотда барча истеъмолчилар талабларига мўлжаллашни таъминлаш;
4. сифат соҳасидаги мақсадларга эришиш ва барча қизиқувчи томонлар ҳамда истеъмолчилар талабларини бажаришда фойдаланилаётган жараёнларга мувофиқ жорий қилишни таъминлаш;
5. сифатни бошқариш гурухини яратиш ва ишчи ҳолатда сақлаш;

6. сифат тизими киритиш ва тизимнинг бўйича йўналишлар учун раҳбариятнинг ваколатли вакилини тайинлаш тўғрисида буйруқ чиқариш;
7. сифат соҳасидаги мақсадларга эриши учун сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш, жорий қилиш ва самарадорли ишчи ҳолатини сақлашни таъминлаш;
8. зарурий ресурслар билан таъминлаш;
9. менежмент тизими таҳлилини даврий равища ўтказиш;
10. сифат соҳасидаги сиёсат ва мақсадлар, экология ва меҳнат муҳофазасини бошқариш ҳамда СМТ яхшилаш чора-тадбирлар бўйича қарорлар қабул қилиши.

Сифат, меҳнатни муҳофазалаш ва экология соҳасидаги сиёсатларни ишлаб чиқиш бевосита корхона директори иштирокида O‘z DSt ISO 9001 да ўрнатилган ва бошқа стандартларда қабул қилинган талабларни ҳисобга олиб, ташкилот фоалиятининг муваффақиятлари, унинг шахсий бизнес-режалари асосида олиб борилади.

Сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиша ҳужжатлаштириш муҳим аҳамиятли ўрин тутади. Корхона сифат менежменти тизими процедураларини, яъни сифат менежменти тизимини жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедуранарни тайёрлаши лозим. Процедуралар микдори ва теранлиги корхона тури, ўлчами, жараёнларни ўзаро алоқаси ва муркаблиги, қўлланилаётган усуллар ҳамда ишларни бажаришда қатнашувчи ходимларининг тайёргарлик даражаси ва малакаси каби омиллар сифатиди аникланиши лозим.

Сифат менежменти тизимига алоқадор ҳужжатларга қўйидагилар киради:

1. корхонанинг сифат соҳасидаги сиёсати ва мақсадларидан таркиб топган ҳужжатлар;
2. сифат бўйича қўлланма – сифат соҳасидаги сиёсатни ифода этувчи ва сифат менежменти тизимини тавсифловчи ҳужжат;

3. ҳужжталаштирилган процедуралар, бунга корхона ходимларининг жавобгарлиги ва ваколатлари таркиб этувчи бўлинмалар ҳиқидаги низомлар ва лавозим йўриқномалари (қўшимча жавобгарлиги ва ваколатлари) қўшилган;
4. бошқариш ва яхшилаш, уларни самарали режалаштириш учун керакли жараёнларга ҳужжатлар;
5. амалга оширилган фаолиятлар далиллари (сифат бўйича ёзувлар) ёки олинган натижалардан таркиб топган ҳужжатлар.
6. ёзувларга алоқадор бўлган стандартда аниқ атиб ўтилмаган яни бир ҳужжат мавжу. Бу маҳсус шакллардир. Шаклларни белгилашни раҳбарий қўлланмалар ёки уларда қандай маълумотлар келтирилганлиги, хусусан йўриқнома бўйича олиб бориладиган ёзувлар тақдим этилади. Шунинг учун шаклларга ишчи йўриқнома сифатида қараш мумкин.

Юқорида келтирилган барча ҳужжатлар ишалб чиқилган, жорий қилинган ва ўзида жорий қилинганли ҳақида далиларнинг мавжудлиги бўлиши лозим.

Шубҳасиз, тизимнинг самарадорлиги кўпроқ у қанчалик яхши ҳужжатлаштирилганлигига боғлиқ бўлади. Умуман олганда, барча юқорида кўрсатилган ҳужжатлар Сифат бўйича қўлланмада келтирилиш мумкин бошқача қилиб айтганда сифат менежментини ҳужжатлаштириш мақсадида Сифат қўлланмаси яъни сифат тизимининг барча процедуралари ва ҳужжатлари тўплами алоҳида бир ҳужжат бўлиб ҳисобланади. Барчаси корхона ўлчами, жараёнлар миқдори ва ҳ.к. боғлиқ бўлади.

Бахолаш натижалари корхона бўлинмалари ва лавозимли шахслар эътиборига мунтазам етказиб борилади ва муҳокама қилинади, улар натижаси юқори раҳбариятига кўриб чиқиш учун тақдим қилинади ва керакли ўзгартиришлар китириб борилади.

### **3.4. “Уз-Корам” қўшма корхонаси интегралашган менежмент тизимини баҳолаш ва жорий этишини иқтисодий самарадорлигини аниқлаш .**

“Уз-Корам” қўшма корхонасининг интегралашган менежмент тизимини баҳолаш 3 та асосий фазадан иборат:

1. ИМТ ҳужжатларининг таҳлили. Бу таҳлил ИМТ ҳужжатлари стандартлар талабларига жавоб беришини аниқлашда ёрдам беради.
2. Иш жойидаги аудит (текширув). Бу фаза ИМТ жараёнларининг ИМТ ҳужжатлари талабларига мувофиқ равишда ишлаб чиқариш ва ёрдамчи бўлимларга жорий қилишнинг даражаси ва самарадорлигини аниқлаб беради.
3. Натижалар таҳлили. Биринчи икки фаза натижалари таҳлили стандарт талабларига жавоб беришини текшириш учун ишлатилади.

ИМТни баҳолашнинг ўзига ҳосликлари. ИМТнинг стандарт талабларига мувофиқлигини баҳолаш энг аввало ташкиллаштириш жараёнларини текширишга йўналтирилган жараёнли аудит асосида ўтказилиши. Аудит жараёнини ўтказиш учун база сифатида “жараёнли ёндашувга асослаган ИМТ ва сифат менежменти тизими модели” олинган ва жараёнга қўйидаги тўртта асосий доираларни ўз ичига олади:

1. раҳбариятнинг жавобгарлиги;
2. ресурслар менежменти;
3. маҳсулотнинг ҳаётий даврийлиги;
4. ўлчаш, таҳлили қилиш ва яхшилаш.

Баҳолаш бўйича умумий кўрсатмалар. Стандарт талабларини баҳолаш учун қўйидаги санаб ўтилган методлардан бири ишлатилиши мумкин:

1. “ҳа/йўқ” методи, яъни стандарт талабларини бажаришдаги мувофиқликлар ёки номувофиқликларни аниқлаш методи;
2. “баллар” методи, яъни стандарт талабларини бажарилишидаги 0 дан (энг ёмон натижа) бошлаб 10 гача (энг яхши натижа) бал асосида баҳолаш методи.

СМТни “баллар” методи асосида баҳолаш ўтказилган. ИМТнинг “баллар” методи асосида баҳолаш тартиби қуидагидан иборат. Талабларни бажаришни баҳолаш 3.5-жадвалга мувофиқ тарзда аниқланади.

### 3.2-жадвал

#### **Стандарт талабларини бажарилишини баҳолашда ишлатиладиган меъзонлар**

Меъзонлар	Балл
Текшириш жараёнида хавфсизликка таъсир этувчи номувофиқликлар аниқланди ёки қонуний белгиланган талаблар бажарилмаган	0
Текшириш жараёнида маҳсулотнинг мувофиқлигига таъсир этувчи/буортмачи олдидаги мажбуриятларнинг бажарилишига таъсир этувчи номувофиқликлар аниқланди	1
Талаблар жорий қилинмаган ва/ёки доимий бажарилмайди	2
Талаблар қисман жорий қилинганди	3
Талаблар жорий қилинганди, бироқ уларнинг бажарилиши қўйилган мақсадларга эришишни таъминламайди	4
Талаблар жорий қилинганди, уларнинг бажарилишида қўйилган мақсадларга эришиш қисман таъминланади	5
Талаблар жорий қилинганди, қўйилган мақсадларга эришиш таъминланади	6
Фаолиятнинг натижалилигининг ошиши кўрсатилмоқда	7
Доимий равишда фаолиятнинг натижалилигининг ошиши кўрсатилмоқда	8
Фаолиятнинг самарадорлилигининг ошиши кўрсатилмоқда	9
Доимий равишда фаолиятнинг самарадорлилигининг ошиши кўрсатилмоқда	10

Интегралашган менежмент тизими халқаро стандартини жорий этишнинг иқтисодий самарадорлиги сифатсиз маҳсулот етказиб бериш билан боғлиқ иқтисодий заарар ва йўқотишлар ҳажми билан белгиланади.

“Уз-Корам” қўшма корхонаси томонидан сифатни яхшилашга қаратилган фаолият ва шу билан бирга атроф-мухитни хомоя қилиш ва келтирилган заарни бартараф этиш ва коплаш, мажбурий туловлар бажариш, касбий хавфсизлик ва меҳнат химоясига оид бўлган харажатларни камайтиришга қаратилган харажатларн миқдорини қамайтириш фаолият турлари интегралашган менежмент тизими асосида тузилган сифат тизимини ташкил этиш иқтисодий самарадорлиги билан аниқланади.

Гарчи сифатни яхшилашга сарфланган харажатларни тўла ва тўғри ажратиш ва таснифлаш кийин масала бўлсада, айтиш мумкинки, сифат тизимини ривожлантириш, уни бошқа фаолият турлари билан узвий боғликлиқда олиб бориш сифатни таъминлаш фаолият самарадолгини оширади. Факат хужжатлаштиришни такомиллаштириш эвазига, бу эса интегралашган менежмент тизимининг доимий ва мажбурий талабларидан биридир, 5% гача беъвосита ва билвосита сифат харажатларини қисқартиришга эришишни таъминлайди.

Экологик фаолиятни яхшилаш ҳам катта ва сезиларли иқтисодий самара беради, чунки ишлаб чиқаришнинг экологик кирраларини аниқлаш ҳисобига ҳам фаолият самарадолгини оширади. Факат экологик хужжатлари такомиллаштириш эвазига, бу эса интегралашган менежмент тизимининг яна бир доимий ва мажбурий талабларидан биридир, 25% гача беъвосита экологик харажатларини қисқартириши таъминланади.

Гарчи, “Уз-Корам” қўшма корхонасида энг юқори халқаро талабларга мос соғлом муҳит ўрнатилган бўлсада ва ходимларнинг касбий хавфсизлик ва меҳнат химоясига катта эътибор берилса ҳам касбий касаллик ва ишдан колиш холатлари кузатилади, улар саноат кўрсаткичларидан анча паст бўлса ҳам. OHSAS Ҳалқаро стандарталабларидан энг асосийси ҳам “SAFETY –

FIRST", яъни "Хавфсизлик биринчи ўринда бўлмоғи лозим" шиори остида фаолият олиб боришидир. Аммо шу билан бирга касбий хавфсизлик ва меҳнат химоясига сарфланадиган харажатларнинг фаолият сифатини яхшилаш билан бирга микдорини пасайтириш интеграллашган менежмент тизимининг асосий вазифаларидандир.

Келтирилган фаолият бўйича иқтисодий харажатлар 2013 йил 24.779\$, 2014 йил 19.579\$ ташкил этди (шартли равишда келтирилган).

Хақиқий сарф этилиш керак бўлган харажатлар миқдори 240.000\$ - 250.000 \$ни ташкил этади. Сифатни яхшилаш, табиатни асрарш ва касбий хавфсизлик ва меҳнат химоясига сарфланадиган харажатларнинг умумий келтирилган йўқотишининг 20%ини ташкил этган ҳолда корхонага иқтисодий йўқотишлилар тахминан йил давомида 800.000 \$ миқдорида бўлиши мумкин.

Яъни, халқаро стандартига асосланган интеграллаштирилган менежмент тизимини жорий этиш корхонага бир йилда 800.000 ёки 1 млн. АҚШ долларининг ўртача 5% хосил қилганда ҳам 50 минг АҚШ доллари ёки 150 млн сўм иқтисодий фойда келтиради.

Тўғридан –тўғри иқтисодий фойдани Сифат тизимларини жорий этиш ва фойдаланишни ташкил этувчи мухандис ходимлар меҳнат ҳаки мисолида:

З мухандис x 15 млн сўм йиллик иш ҳаки ёки 45 млн сўмни ташкил қиласи, битта интеграллаштирилган менежмент тизимини фойдаланишни ташкил этувчи мухандис эса меҳнат ҳаки 1,5 баровар кўп бўлган ҳолда ҳам бир йилга 1x12x25 млн сўм йиллик иш ҳаки ёки 25 млн сўмни ташкил қиласи. Соф фойда бу ҳолда 20 млн сўмни ташкил қиласи, бу қўрсаткич колган фойдаланувчи ва сарфланувчи харажатларни инобатга олмаган ҳолда (ходимни ижтимоий ҳимояси – бепул авкатланиш, хизмат формаси, иш жойи, персонал компьютер, офис жихозлари ва коғоз ва башкалар).

Демак айтишимиз мумкин, энг камтарона ҳисоб-китобга караганда ҳам интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш аник иқтисодий самара

беради ва бу кўрсаткич ўрта корхоналар учун таҳминан 200 млн сўмни ташкил қиласди.

Келтирилган хисоб китоблар стандартни жорий этишдаги барча фойдани акс эттиurmайди, чунки иқтисодий самарадорликка ишлаб чиқаришда мумкин бўлган бошқа йўқотишлар (олди олинган сифатсиз маҳсулотни таъмирлаш, ҳам қўшимча меҳнат ва қўшимча харажат) хам бўлади.

Юқорида келтирилганлардан қўйидаги хulosани чиқариш мумкин. Гарчи халқаро стандарти асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурий меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир.

### **Боб бўйича хulosалар.**

1. Корхоналарда, жумладан “Уз-Корам” қўшма корхонасида интеграллашган менежмент тизимини яратиш, жорий этиш ва ривожлантириш бўйича катта тажриба тўпланган. Умумийлаштирилган ҳолда корхонанинг интеграллашган менежмент тизими қўйидаги асосий йўналишларидан иборат бўлмоғи лозим:
  - 1.1. ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
  - 1.2. Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
  - 1.3. Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
  - 1.4. ISO 14001 стандарти асосида атроф мухит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
  - 1.5. OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат муҳофазасига каратилиши лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқариш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш 6 босқичдан иборат бўлиши керак:

- 2.1. ИМТ яратиш учун ишни ташкил этиш
  - 2.2. ИТ ни лойиҳалаш
  - 2.3. ИМТ хужжатларини тайерлаш
  - 2.4. ИМТ амалга ошириш
  - 2.5. ИМТ амалиётини натижаларини баҳолаш
  - 2.6. ИМТ ни сертификатлашга тайёрлаш ва сертификатлаштириш.
3. Корхона интеграллашган менежмент тизими жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедуralарни тайёрлаши лозим.
4. PDCA жараёни ва TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш даркор.
5. Гарчи халқаро стандартти асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурий меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир. Ўрта корхоналар учун бир йиллик иқтисодий самара 200 млн сўмни ташкил қиласди.

## **Хулосалар ва таклифлар.**

1. Ўзбекистон саноат корхоналарида технологик модернизация билан бирга бошқарув тизим ҳам замонга мос бўлмоғи лозим.
2. Замонавий ишлаб чиқаришга бир қатор ўзига ҳос ҳусусиятлар оид, улар ишчи-ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги роли ва ўрнини тубдан ўзгартирмоқда.
3. Замонавий бошқарув асосида стандартлаштирилган достаклар бўлмоғи лозим ва улар асосида Ҳалқаро сифит менежмент тизимларига оид стандартлар бўлиши керак.
4. “Уз-Корам” қўшма корхонаси ишлаб чиқаришда энг замонавий технолгияларга асосланган корхонадир ва унинг бошқаруви ҳам замонга мос бўлмлиши керак ва бу йўналишда корхонада замонавий стандартлаштирилган бошқарув тизими яратилган.
5. ISO 9000 стандартларидан корхоналарнинг ўзаро ҳамкорлигида маҳсулот сифатини таъминловчи тизим яратишда ва сифат тизимини баҳолаш мақсадида фойдаланилади.
6. Ҳалқаро стандартлар асосидаги сифат менежменти тизими ишлаб чиқариш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини орттириш имконини берувчи воситалардан биридир ва уларни ўрганишга катта эътибор берилмоқда.
7. 9000 серияли ИСО стандартлари интеграллашган тизим яратиш учун ташкилий-услубий асос бўлиб хизмат қиласи ва стандартда шакллантирилган асосий тушунчалар ва принциплар корхонанинг умумий менежментнинг тушунчалари ва принципларига мос келади.
8. Интеграцияланган менежмент тизими икки ва ундан ортиқ менежмент тизимларни битта ягона тизим сифатида бирлаштиради ва умумий бошқарув тизимида ишлашини таъминлайди.

9. Интеграллаштирилган менежмент тизимлари асосан икки усулда ташкил қилинади. Уларнинг танлаш аниқ корхонанинг шароити ва мақсадларига боғлиқдир.
10. Корхоналарда, жумладан “Уз-Корам” кўшма корхонасида интеграллашган менежмент тизимини яратиш, жорий этиш ва ривожлантириш бўйича катта тажриба тўпланган. Умумийлаштирилган ҳолда корхонанинг интеграллашган менежмент тизими қуидаги асосий йўналишларидан иборат бўлмоғи лозим:
- 1) ISO 9001: 2008 сифат бошқарув тизимининг ривожланиши.
  - 2) Сифат харажатларнинг бошқариш тизимининг ривожланиши.
  - 3) Бутловчи қисм, материаллар ва хом ашё етказиб берувчилар сифат тизимини яратиш ва ривожлантириш.
  - 4) ISO 14001 стандарти асосида атроф мухит сифатини бошқариш тизимини яратиш(экологик талаблар).
  - 5) OHSAS 18000 стандарти асосида қасбий хавфсизлик ва меҳнат муҳофазасига каратилиши лозим.
11. Замонавий ишлаб чикириш корхоналарда интеграл менежмент тизимини жорий қилиш 6 босқичдан иборат бўлиши керак:
- 1) ИМТ яратиш учун ишни ташкил этиш
  - 2) ИТ ни лойиҳалаш
  - 3) ИМТ хужжатларини тайерлаш
  - 4) ИМТ амалга ошириш
  - 5) ИМТ амалиётини натижаларини баҳолаш
  - 6) ИМТ ни сертификатлашга тайёрлаш ва сертификатлаштириш.
12. Корхона интеграллашган менежмент тизими жорий қилиш учун зарурий жараёнларни тавсифловчи процедураларни тайёрлаши лозим.
13. PDCA жараёни ва TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT) – умумий сифатни бошқариш тамоиллари асосида корхона бошқарув тизимининг такомиллаштириш даркор.

14. Гарчи халқаро стандарты асосида интеграллашган менежмент тизимини жорий этиш катта молиявий - маъмурый меҳнат ва моддий харажатлар билан боғлиқ бўлсада, шубҳасиз ижтимоий, иқтисодий, тижорат, технологик ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан фойдалидир. Ўрта корхоналар учун бир йиллик иқтисодий самара 200 млн сўмни ташкил қиласи.

## **Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикасининг “Стандартлаштириш тўғрисида”ги Қонуни. 28.12.1993й.(ўзгартиришлар: 2000й, 2003й, 2006й, 2009й).
2. Ўзбекистон Республикасининг “Маҳсулот ва хизматларни сертификатлаштириш тўғрисида”ги Қонуни (1993-12-28 № 1006-Х II )
3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг 2004 йил 22 июлдаги 349-сонли “Корхоналарга халқаро стандартларга мувофиқ бўлган сифатни бошқариш тизимларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори.
4. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг 2015 йил 19 октябрдаги 298-сонли "2020 йилгача бўлган даврда миллий инфратузилмалар сифатини ривожлантириш дастурини тасдиқлаш тўғрисида”ги Қарори.
5. И.А.Каримов. “Бизнинг йўлимиз – демократик ислохотларни чуқурлаштириш ва модернизация жараёнларини изчил давом эттириш йўлидир”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2012й.
6. И.А.Каримов. “Мамлакатимизни янада обод этиш ва модернизация қилишни қатъият билан давом эттириш йўлида ”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2013й.
7. И.А.Каримов. “Ўзбекистон эришган ютуқ ва мэрралар – биз танлаган ислохотлар йўлининг тасдигидир”. Тошкент, “Ўзбекистон” НМИУ, - 2014й.
8. И.А.Каримов. “Бош мақсадимиз – мавжуд қийинчиликларга қарамасдан, олиб бораётган ислоҳотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни изчил давом эттириш, хусусий мулкчилик, кичик бизнес ва тадбиркорликка янада кенг йўл очиб бериш ҳисобидан олдинга юришдир”. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамасининг 2015 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2016 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устивор

йўналишларига бағишланган мажлисидаги маъruzаси. “Халқ сўзи”, 16 январ 2016 й.№11.

9. O‘z DSt ISO 9001:2009. Сифат менежменти тизимлари. Талаблар.
10. O‘z DSt ISO 14001:2008. Атроф-мухитни бошқариш менежменти. Талаблар.
11. O‘z DSt OHSAS18001:2008. Касбий хавфсизлик ва соғлик менежменти. Талаблар.
12. O‘z DSt ISO 19011:2004. Экологик менежмент тизими ва\ёки сифат менежменти тизими аудити бўйича раҳбарий кўрсатмалар.
13. O`zDSt ISO/TS 16949:2009 Сифат менежмент тизими. Асосий низом ва атамалар.
14. Тешабоев А.Э. Замонавий корхоналар бошқаруви. Тошкент,”Фан”, 2006й.
15. Тошпўлатов К, Шарипов М. Автомобилсозликда маҳсулот сифатини бошқариш.Т: 2013й.
16. Кане М., Иванов Б. И др.Системы, методы и инструменты менеджмента качества. Учебное пособие. СПб,Питер,”Питер Пресс”, 2008г.
17. Ефимов В.В. “Средства и методы менеджмента качества”.М: КНОРУС, 2007г.
18. Ефимов В.В. Статистические методы в управлении качеством продукции. Ульяновск, УлГТУ, 2003г.
19. Мишин В.М. Управление качеством. М: Юнити, 2005г
20. Степанов С.А., Щербаков А. Ю., Ященко В. В. Системы менеджмента качества. СПб.: СПбГЭТУ, 2003г.
21. Прохоров Ю.К. Управление качеством. СПб, СПбГУИТМО, 2007.
22. Ефимов В.В. Туманова А.Н. Внутренний аудит качества и самооценка организации. Ульяновск: УлГТУ, 2007г.
23. Цой Г.А. Управление качеством продукции. Томск, ТПУ, 2007г.

24. Воронцова Е.А. Интегрированные системы менеджмента на малых предприятиях. М: “МЦПСП”, 2009г.
25. Марцынковский Д.А. “Разработка методов интеграции систем менеджмента на основе стандартов ISO, принципов управления качеством и рисками”. \дисс.к.т.н.2009г.
26. Антонов В.М. Интегрированная система управления качеством как основа повышения конкурентоспособности предпринимательской организации. \дисс.к.э.н.2006г.
27. Кузнецова Е.С. Улучшение менеджмента качества организации поставщика на примере автосборочных предприятий. \дисс.к.т.н.2010г.
28. Лукашева Т.В. Интегрированная система управления качеством – неотъемлемая составляющая деятельности организации. Харьковъ, журнал “Метрология”, 2012.№4.
29. Салимова А.Т., Яськин А.Н. Разработка и внедрение интегрированной системы менеджмента. Методы менеджмента качества. – 2009. – №3. – С. 20-25
30. Шеверда В.В. Подходы к разработке интегрированных систем менеджмента на предприятиях электронной промышленности. Вопросы современной науки и практики. №3, 2012г.
31. Дадонов В.А. Вопросы развития интегрированных систем менеджмента на российских промышленных предприятиях в условиях продвижения продукции на международные рынки”. \Инженерный журнал:наука и инновации.№3,2013г.
32. Раджаб Заде Мортазе и др. Инструментарий выбора рационального метода оценки риска при разработке, внедрении и улучшении интегрированной системы управления. Киев, Современные технологии в машиностроении, №8,2013г.
33. Дзедик В. ИСО 9001:2015 янги накли: имкониятлар кенгаймоқда.Т: “Стандарт” журнали. №1,2016й.

34. Бочаров В.В. “Интеграция систем менеджмента – объективная потребность и реальность” \журнал РЕМЕДИУМ, № 1,2, 2008г.
35. Родькина А.В. “Формирование интегрированной системы менеджмента на предприятиях автомобильной промышленности”\журнал “Стандарт и качество”, №4,2011г.
36. Белошкурский В.В. “Энергетика соҳасидаги корхоналарда корпоратив интеграл менежмент тизимлари”\научный журнал МГТУ, 2011г.
37. Абрамова Н. “Интегрирование систем менеджмента – Всеобщий менеджмент качества (TQM) и модели совершенства”\материалы 2-го Международного семинара, 2013г.
38. Александров А.В.нинг “Подходы к построению интегрированных систем менеджмента фармацевтических предприятий”\журнал Ремедиум, №2,2009г.
39. Тешабоев А.Э. Машинасозлик соҳасида тармок ва ҳалкаро стандартлаштириш асосида сифат менежменти тизимини ривожлантириш. АндМИ, илмий-амалий конференция туплами, 2013й.
40. Умарова К. Автомобилсозлик корхоналарида бирлашган менежмент тизимларини жорий қилишнинг ташкилий-услубий жиҳатлари. АндМИ, Илмий-амалий конференция туплами, 2015й.
41. Умарова К. Машинасозлик корхоналарида бирлашган менежмент тизимларини яратиш модели. АндМИ, Илмий-амалий конференция туплами, 2016 й.
42. Умарова К. Менежмент тизимларни интеграллаш усууллари ва жорий қилиш боскичлари. АндМИ, 2-чи ҳалкаро илмий-амалий конференция туплами, 2016 й.
43. Dr. David J Horton. Integrated management systems.
44. Runciman W.B. An integrated framework for safety, quality and risk management. Downloaded from Quality safety.BMJ com.-10p.

45. Labodova A. Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. \Journal{Journal of cleaner production.}- 2004.-12p.
46. Zeng S.X. Integrating safety, environmental and quality risks for project management using a FMEA metod\ Inzinerine ekonomika – engeneering economics.- 2010.-21p.
47. Интернет сайллари:
48. [http://oica.net / category/production-statistics](http://oica.net/category/production-statistics)
49. <http://www.iso.org/iso/database>
50. <http://www.iso.org/iso/IMS>
51. <http://WWW.worldico.org/products/integration>