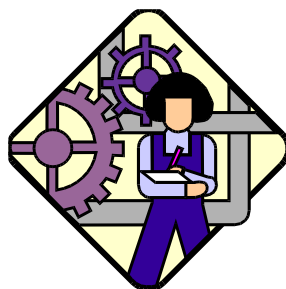


O'zbekiston respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi

Samarqand davlat universiteti

Korxonalar menejmentida axborot texnologiyalari



SAMARQAND - 2017

O'zbekiston Respublikasi oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi

Samarqand davlat universiteti

KORXONA MENEJMENTIDA AXBOROT TEXNOLOGIYALARI

Iqtisodiy yo'nalishdagi talabalar uchun
o'quv – uslubiy qo'llanma

I qism

SAMARQAND - 2017

Korxonada iqtisodiyotini isloh qilish va modernizatsiyash davri yangi axborotli texnologik vositalardan va axborotlarni ishlov berish uslublaridan foydalanishga asoslangan axborotlarning samarali ichki korporativ tizimini qo'llash bilan bog'liqdir.

Ishlab chiqarish sohalari axborot texnologiyalarning kuchli ta'siri ostida o'zgarib bormoqdalar. Axborot texnologiyalar an'anaviy iqtisodiyotga alternativ hisoblanmasdan, biznesni olib borishning zamonaviy texnologiyalarni ishlab chiqish yo'li orqali uni yanada yangi, yanada yuqori darajaga ko'tarishning qudratli quroli bo'lib hisoblanadi. Undan nafaqat korxonada miqyosida, balkim butun iqtisodiyot miqyosida foydalanish sifat jihatdan yangi natijalarga olib keladi.

SamDU O'quv – uslubiy Kengashi tomonidan 11.06.2017 yil
9-raqamli majlisida iqtisodiy yo'nalishdagi talabalar uchun uslubiy
qo'llanma sifatida tavsiya etilgan.

Mas'ul muxarrir: dos. Zaynalov N.R.

Tuzuvchi: t.f.n., dos. Porsayev G.M.

Taqrizchilar: "UzbekInvest" kompaniyasining Samarqand filiali
direktori i.f.n., Erkaev U.A.

SamISI «Menejment» kafedrasining mudiri
i.f.n., dos. Mirzayev K.

Kirish

Zamonaviy bozor iqtisodiyotning o'ziga xos xususiyatlari resurslar tanqisligi sharoitida xo'jalikni oqilona yuritishni ta'minlashga yo'naltirish, minimal sarf – xarajatlar bilan yuqori natijalarga erishish zaruriyati, ishlab chiqarishni tartibga solishni kam samarali, ma'muriy uslublarini bartaraf etish, ilmiy-texnika taraqqiyotini rivojlantirish asosida, ishlab chiqarishni intensiv xarakterli rivojlantirishga o'tishni jadallashtirish hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy jarayonning bunday talab va konuniyatlariga javob beruvchi xo'jalik boshqaruvi tizimi samarali va qayishqoq bo'lishi kerak.

Xozirgi zamon sharoitida iqtisodiyotni boshqarishni, ayniqsa korxonalar, uyushmalar, konsernlar va boshqa xo'jalik tashkilotlari miqyosida, islohdan iborat ustuvor yo'nalishlaridan biri, menejmentni amaliyotga qo'llash bo'yicha asosiy nazariy va metodologik holatlarni ishlab chiqarish hisoblanadi.

Shuni qayd qilish kerakki, xo'jalik yuritishning yangi sharoitlariga o'tish bilan korxonani samarali boshqarish masalasini amaliy vazifa sifatida qo'yishga imkon beruvchi ijobiy jarayonlar ko'payib boradi. Bunda menejmentning roli ham kuchayadi.

Korxonani boshqarish uning qaysi sohaga tegishliligiga, ularni iqtisodiy faoliyatiga jalb etish darajasiga, zamonaviy texnologiyalar va kommunikasion texnologiyalar bilan ta'minlanganligiga qarab ko'pgina o'ziga xos xususiyatlariga ega bo'ladi.

Zamonaviy sharoitlarda asoslangan boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni yig'ish va qayta ishlashdan iborat bo'lgan axborot ta'minot muhim soha bo'lib qoldi.

Boshqaruvning yuqori darajasida korxonalar faoliyati va holati to'g'risidagi ma'lumotlarni uzatish, hamda korxonaning barcha bo'limlari o'rtasida axborotlarni o'zaro almashinuvi zamonaviy hisoblash texnikasi va aloqaning boshqa texnik vositalari zaminida amalga oshiriladi.

O'zaro bog'liq bo'lgan ko'p sonli korxonalarni kompleksidan tashkil topgan tijorat strukturalari faoliyatida axborotlarni uzatishi mazkur strukturani normal faoliyat ko'rsatishini birinchi darajali va o'zgarmas faktori bo'lib hisoblanadi. Bunda axborotlarni tezkorligi va ishonchligi muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'pgina korxonalar uchun axborotlarni ichki ichki tizimi tashkiliy-texnologik jarayonning vazifalarini yechadi hamda ishlab chiqarish xarakteriga ega. Bu eng avvalo, ichki korxonalar kanallari orqali maxsuslashtirilgan korxonalardan tushadigan korxonani nusxalashtirilgan mahsulotlar bilan ta'minlash jarayoniga tegishlidir. Bu yerda axborot boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun ma'lumotlarni taqdim etishda muhim rol o'ynaydi, hamda ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish va uning samaradorligini oshirishini ta'minlovchi faktorlardan biri bo'lib hisoblanadi.

Tezkor (operativ) qarorlar qabul qilishini talab etuvchi ishlab chiqarish jarayonida rejaviy ko'rsatgichlardan chetlanish yuzaga kelishi to'g'risidagi axborotlar muhim rol o'ynaydi.

Qarorlar qabul qilishda mos ravishdagi rolni yangi ilmiy bilimlar, kashfiyotlar to'g'risidagi ma'lumotlar, o'z korxonasi hamda raqobatchi korxonalardagi texnik yangiliklarni o'z ichiga oluvchi ilmiy-texnikaviy axborotlar

o'ynaydi. Bu korxonada yuqori darajali raqobatbardoshlikni ta'minlovchi Amaliy va o'z vaqtida foydalaniladigan potensial bilimlar, texnik vazifalar hamda uzluksiz to'ldiriladigan umumiy fondan iborat.

Axborot texnologiyalar muhim rol o'ynovchi yanada muhim sohalari ichida hal qiluvchi rolni va o'ziga xos o'rinni boshqaruv sohasi egallaydi. Yangi axborot texnologiyalar ostida boshqaruv texnologiyasida tubdan o'zgarishlar amalga oshiriladi, boshqaruv faoliyatida band bo'lgan mutaxassislarning malakasi va mahorati oshadi.

Axborotlar ishlab chiqish va mos ravishda qarorlar qabul qilish uchun ma'ruza, hisobotlar, takliflar tayyorlashda asos bo'lib xizmat qiladi. Har bir konkret axborotning mazmuni boshqaruv bo'g'inlarining ehtiyojlari va ishlab chiqiladigan boshqaruv qarorlari bilan aniqlanadi.

Hozirgi vaqtda korxonalarda axborotlarga turli xil tizimlar doirasida ishlov beriladi. Ularni barcha xodimlar uchun keng ochiqligini ta'minlash va shu bilan qarorlar qabul qilishni yengillashtirish uchun korxonalar uchun muvafaqiyatga erishishning muhim faktori bo'lib xizmat qiladi. Maqsadni bunday qo'yilishi korxonalar menejmentiga ishlab chiqarishni boshqarish va rejalashtirish uchun zarur bo'ladi.

Talabalar esa zamonaviy iqtisodiyotni yangi ish shartlariga nazariy va malakaviy jihatdan tayyor bo'lishi kerak, chunki bunga inson faoliyatining barcha jabhalarida axborotlar texnologiyalardan foydalanish ko'lami hamda bu texnologiya ijtimoiy mehnat samaradorligini oshirishda qanday rol o'ynashi bilan bog'liq bo'ladi.

Qo'llanmaning maqsadi – talabalarga informatizatsiyalash asoslari va boshqaruv vazifalarini yechish usullari to'g'risida bilimlar berishdan iborat.

MAVZU 1. Boshqaruvning tabiati va mohiyati

Reja:

1. Boshqaruv tushunchasi. Boshqaruvni asosiy masalasi. Boshqaruv – faoliyat sifatida.
2. Menejment tushunchasi. Menejmentni ta’rifi. Menejmentning masalalari.
3. Menejmentni bosqichlari.

Darsning o’quv maqsadi: Boshqaruvni ta’rifi, tabiati va mohiyatini tushuntirib berish. Boshqaruv funksiyalarning maqsadlarini aniqlash. Menejment tushunchasini berish va uni boshqaruv tushunchasi bilan taqqoslash. Menejment tomonidan yechiladigan masalalarni aniqlash. Menejment bosqichlarni va har bir bosqichda yechiladigan vazifalarni aniqlash.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalar va h.q.

Dars o’tish usullari: Ma’ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Boshqaruv ko’pchilik kishilarga tanish bo’lgan tushunchalar qatoriga kiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning alohida xususiyatlari, belgilari, usullarini ko’rib chiqishdan avval, boshqaruvni mohiyatini ochishga harakat qilamiz.

Tabiatda va iqtisodiyotda ko’pgina jarayonlar ularga insonlarni ta’siriga bog’liq bo’lmagan holda fizik, biologik qonunlarga mos ravishda kechadi. Bu mazkur jarayonlar tabiat qonunlari, obyektiv sabablar tufayli mustaqil tarzda amalga oshiriladi, ularni hych kim boshqarmaydi.

Biroq shu bilan birga inson ko’pgina jarayon va obyektarga ta’sir o’tkazishga qodir, ularni o’z maqsad va manfaatlari yo’lida kerakli va istalgan yo’nalishda o’zgartirishi mumkin. Bunday vaziyatlarda jarayonlarni borishiga inson ta’siri kuzatiladi, shu tufayli boshqaruv vujudga keladi.

Boshqarish – bu iqtisodiy faoliyatga ma’lum yo’nalish berish va ijobiy natija olish maqsadida amalga oshiriladigan, obyekt va jarayonlarga hamda unda ishtirok etuvchi insonlarga kishilarni ongli ta’siridir.

Jonli va jonsiz tabiatning obyektlariga hamda boshqa kishilarga insonning istalgan ta’sirini - boshqarish deb hisoblash mumkin. Ta’sir natijani keltirib chiqargan vaqtda boshqaruv yuzaga keladi.

Boshqarishning bevosita vazifasi – jarayonga ma’lum tartibni kiritish, kishilarning o’zaro harakatlarini tashkil qilish, kelishuvga erishish, harakatlarni muvofiqlashtirishdan iboratdir.

Ishlab chiqarish, iqtisodiy jarayonlar murakkablashgan va ishtirokchilarning katta qismini jalb qilgan bir vaqtda boshqaruv faoliyatning o’ziga xos turiga aylandi. Bunday sharoitlarda alohidagi ishtirokchilarning xarakatini kelishtiruvchi rahbarlar va boshqaruvchilarni ajratish kerak bo’ladi.

Menejment tushunchasi bizning hayotimizda yaqindagina kirib keldi. Kishilar «boshqaruv» so’ziga ko’proq odatlangan edilar. Mazkur ikki tushuncha taxminan bitta ma’noni – kishilarga maqsadli ravishda ta’sir o’tqazish, ya’ni qo’yilgan maqsadga erishish uchun kishilarni boshqarishni angladati.

Ishlab chiqarishni murakkablashuvi sari boshqaruv jarayoni ham murakkablashib boradi.

Menejment – bu o'z ichiga boshqaruvga tegishli bo'lgan, ko'pgina muammolarni, aniq sohada mutaxassislarning malakaviy mahoratini va boshqariladigan obyektning o'ziga xos xususiyatlarini oluvchi ulkan bilimlar sohasidir. Ishlab chiqarish sohasid menejmentni asosiy vazifasi sifatida doimo rejalashtirilgan natijaga erishishga – bozor orqali mijoz ehtiyojini qondirishga qaratilgan.

Menejment – bu professional faoliyatning mustaqil turi bo'lib, bozor iqtisodiyoti sharoitida, firmaning ixtiyoriy xo'jalik faoliyati natijasida, moddiy va mehnat resurslaridan unumli foydalanib mo'ljallangan maqsadga erishishdir.

Menejment – bozor sharoitida bozor iqtisodiyotini boshqarishni nazarda tutadi va qo'yidagilarni anglatadi:

- firmani bozorning talabi va ehtiyoji, aniq talabgorlarni ehtiyojiga yo'naltirish va shu asosda firmaga mo'ljallanayotgan foydani keltiradigan mahsulotlarni ishlab chiqarishni tashkillashtirish;

- optimal natijalarga erishgan holda minimal harajatlar bilan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga doim intilish;

- xo'jalik faoliyatining mustaqilligi;

- bozor holatini e'tiborga olgan holda maqsad va rejalarni doimiy takomillashtirish;

- bozorda, almashish jarayonida, firmaning yoki uning xo'jalik faoliyati mustaqil bo'lgan bo'lim va qismlarning yakuniy natijasi namoyon bo'ladi;

- asoslangan va optimal qarorlarni qabul qilishda ko'p variantli hisob – kitoblarni amalga oshirish uchun xozirgi zamon ma'lumotlar bazasi va kompyuterlardan keng foydalanish.

Menejmentning muhim vazifalaridan biri – talabgorlarning talabini e'tiborga olgan holda, moddiy va mehnat resurslari mavjudligini hamda korxonarentabelligini ta'minlash, bozorda uni mustahkam o'rin egallashini e'tiborga olib, mahsulot ishlab chiqarishni va xizmat ko'rsatishni tashkillashtirish.

Shu asosda menejmentning vazifalariga qo'yidagilar kiradi:

- ishlab chiqarishni avtomatizatsiyalashni ta'minlash, yuqori malakaga ega bo'lgan xodimlarni va ishchilarni jalb qilish;

- ishlash sharoitini yaxshilash, yuqori ish haqini belgilash orqali firma xodimlarini rag'batlantirish;

- firma faoliyati samaradorligini nazorat qilish va hamma bo'lim ishlarini o'zaro muvofiqlashtirish;

- yangi bozorlarni qidirish va o'zlashtirish.

Menejmentning yechadigan vazifalariga shuningdek qo'yidagilar kiradi:

- firma rivojlanishining aniq maqsadlarini aniqlash;

- maqsadlarning muhimligi asosida ularni yechishning navbatini aniqlash; - firma rivojlanishining strategiyasini ishlab chiqish va xal qilish yo'llarini topish;

- har xil resurslarni va ular bilan ta'minlash manbalarini aniqlash; - qo'yilgan masalalarning ijro etilishini nazorat qilish.

Menejment faoliyatning ketma-ketligi va turiga qarab 3 qismga bo'linadi (1.1. rasm):

- strategik boshqarish;
- operativ boshqarish;
- nazorat.

Strategik boshqarish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- menejment maqsadini ishlab chiqish;
- mavjud bo'lgan omillar asosida rivojlanish natijalarini bashorat etish;
- o'rnatilgan maqsad bilan bashorat etilgan natijalar orasida farq minimal bo'lishi uchun istiqbolga rejalashtirish.

Operativ boshqarishni yuqorida aytib o'tilgan masalalarni amalga oshiradigan faoliyat deb aytsa bo'ladi va bunga quyidagilar kiradi:

- kerak bo'lgan tarkibli va zaruriy resurslar yaratishni tashkillashtirish;
- tuzilgan tartib sharoitida boshqarish.

Nazorat esa olingan natijalarni tahlil qilish va boshqaruvning yangi davrini boshlashni o'z ichiga oladi.

Istalgan boshqaruv – bu nafaqat o'z vaqti uchun boshqarish, balkim bevosita vaqt jarayonining o'zini boshqarishdir.

G'arbda «menejment» so'zining ma'nosini boshqaruv organi, aniq korxonaga rahbarlik qilish deb tushunishadi. Menejer – bu o'ziga bo'ysunuvchi xodimlar ishini tashkillashtiruvchi kishi hisoblanadi.

Boshqarishda doimo ikki tomon ishtirok etadi: boshqaruvchi va boshqariluvchi. Kim boshqarsa, u boshqaruv subyekti hisoblanadi.

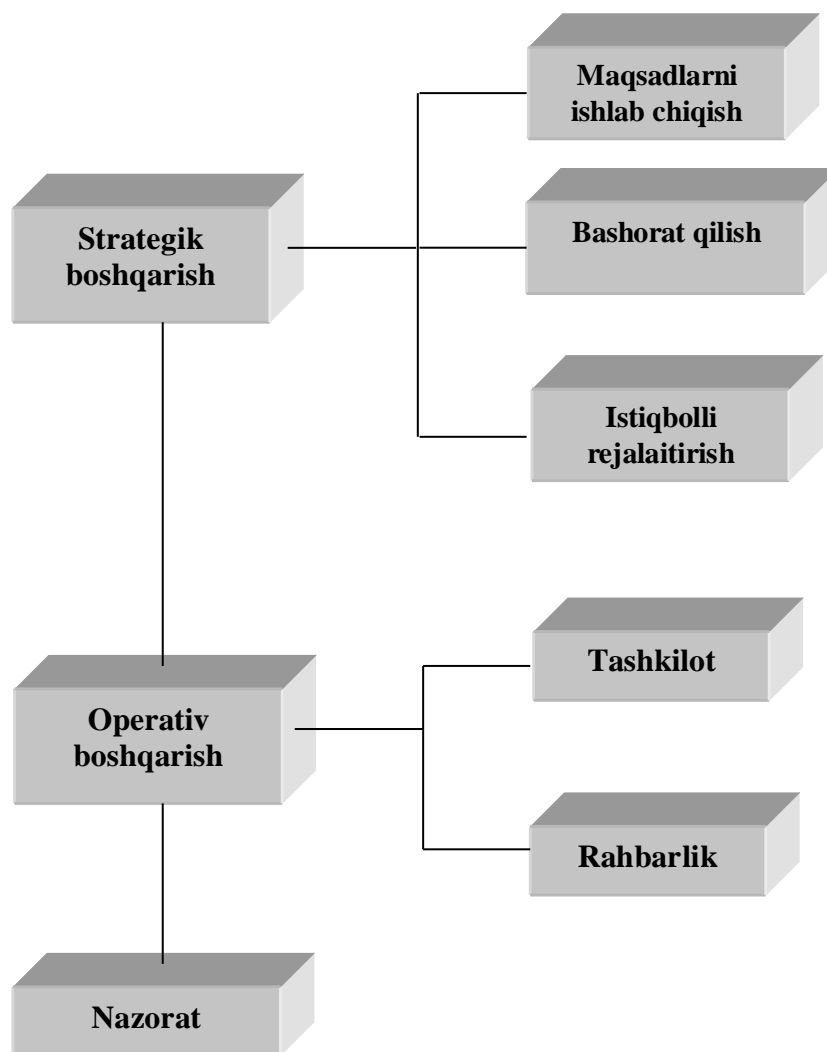
Boshqaruv subyektlari – bu rahbarlar, boshliqlar, tashkilotchilar bo'lib, ularning funktsiya va vazifalariga boshqarishni amalga oshirish kiradi.

Boshqaruv obyektlari - boshqaruv subyektining ko'rsatmasiga, yo'riqnomasiga muvofiq harakatlanuvchi xodimlar, jamoalar hamda bu boshqaruv subyektlari ihtiyori bo'yicha ma'lum transformasiyaga duch keladigan istalgan iqtisodiy obyektlar ham bo'lishi mumkin.

Boshqarish tabiatda va jamiyatda turli shakllarda amalga oshiriladi. Masalan, fizika, ximiya, biologiya qonunlaridan foydalanib inson jonli tabiat obyektlarini hamda mashina va mexanizmlarni boshqaradi.

Boshqaruvning bu barcha jarayonlari ham bevosita iqtisodiyotga taaluqli bo'lmaydi. Ular ichida texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va davlat boshqaruvlari uchraydi.

Boshqaruv subyekti boshqaruv obyektiga o'tkaziladigan buyruq, komanda, signal ko'rinishdagi boshqaruvli ta'sir o'tqazishlarni ishlab chiqadi. Boshqaruv obyektiga boshqarish ta'sirini qabul qilib, boshqariladigan signalga mos ravishda o'z harakat tarzini o'zgartiradi. Obyekt buyruqni bajara turib, boshqaruv ta'siriga javob ko'rsatishini, boshqaruv subyekti teskari aloqa kanali orqali bu haqda xabardor bo'ladi. Mazkur axborotlarga bog'lik ravishda subyekt yangi boshqaruv ta'sirlarni ishlab chiqadi.



1.1. - rasm. Menejment bosqichlari

Teskari aloqa kanali ko'rish, eshitish, telefon yoki boshqaruv subyekti qabul qiladigan istalgan shaklida bo'lishi mumkin. Uchuvchi uchun – bu priborlarning ko'rsatishi, avtobus haydovchisi uchun – ko'rish axborotlari, o'qituvchi uchun - o'quvchilar bilimini tekshirish, hatti-harakatlari (hulqi) ustidan kuzatish. Shunday qilib, teskari aloqa – bu boshqaruv obyektini hatti-harakatlari ustidan boshqaruv subyekti tomonidan nazorat qilinishidir.

Iqtisodiyotda boshqaruv subyekti sifatida, aksariyat hollarda, xo'jalik rahbarlari, ko'p sonli boshqaruv organlari maydonga chiqadi. Boshqaruv obyektlari – bular mehnat jamoalari, xodimlari, mehnat quroli va predmeti ko'rinishidagi ishlab chiqarish omillari, tabiiy resurslar, ilmiy-texnikaviy va informasion salohiyati kiradi. Boshqaruv ta'siri qonunlar, rejalar, dasturlar, moddiy va moliyaviy rag'batlar, ruhiy ta'sirlari orqali aks etadi.

Teskari aloqalar – bu boshqaruv subyekti tomonidan bevosita amalga oshiriladigan kuzatishlar va nazorat natijalari, statistik va joriy hisobotlar, buxgalteriya hujjatlari, daromadlar to'g'risida deklarasiya.

Iqtisodiyotda kim boshqaruv subyektlari va obyektlari bo'lib hisoblanadi, boshqaruv ta'sirlari va teskari aloqalar qandayligi, ko'rib chiqiladigan xo'jalik tizimining darajasiga bog'liq.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Aniq korxonani menejment vazifalarini aniqlang.
2. Aniq korxonani menejmenti tomonidan yechiladigan masalalarini aniqlang.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

<i>№</i>	<i>Darsni taqsimlanishi</i>	<i>Vaqt (min)</i>
1.	<i>Kirish qismi</i>	2
2.	<i>Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.</i>	20
3.	<i>Mustaqil ishni bajarish: masalani, bosqich va davrlarni hamda tarkibni aniqlash. Guruhlarda ishlash. Prezentasiya.</i>	30
4.	<i>Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.</i>	20
5.	<i>Baholash va yakunlash.</i>	10
	<i>Jami:</i>	80

Testlar:

1. Boshqarish – bu:

- a) korxonani jamoasini umumiy boshqaruvi;
- b) iqtisodiy faoliyatga ma'lum yo'nalish berish va ijobiy natija olish maqsadida amalga oshiriladigan, obyekt va jarayonlarga hamda unda

- ishtirok etuvchi insonlarga kishilarni ongli ta'siridir;
- c) jonli va jonsiz tabiat obyektlarga ta'sir kursatish;
- d) natijaga erishish uchun subyekt tomonidan obyektga ko'rsatilgan ta'sir;
- e) faoliyat jarayonida korxonada boshqaruvchisini xarakati.

2. Menejment – bu:

- a) boshqaruv subyekt tomonidan bajaradigan boshqaruv turlari;
- b) professional faoliyatning mustaqil turi bo'lib, bozor iqtisodiyoti sharoitida, firmaning ixtiyoriy xo'jalik faoliyati natijasida, moddiy va mehnat resurslaridan unumli foydalanib mo'ljallangan maqsadga erishishdir;
- c) rejalashtirish, tahlil qilish va tartibga solish vazifalardir;
- d) korxonani bozor mexanizmlar usulida boshqarish;
- e) subyekt va obyekt orasida bo'lgan uzaro korporativ aloqadorligi.

3. Menejment masalasi – bu:

- a) talabgorlarning talabini e'tiborga olgan holda, moddiy va mehnat resurslari mavjudligini hamda korxonada rentabelligini ta'minlash bozorda uni mustahkam o'rin egallashini e'tiborga olib, mahsulot ishlab chiqarishni va xizmat ko'rsatishni tashkillashtirish;
- b) korxonada ishlab chiqarish vazifalarni bajarishdir;
- c) bozorni egallashga chorlagan xarakat;
- d) strategik rejalar bajarishini tashkillashtirish;
- e) korxonada faoliyatida bozor mexanizmlarni kullash usullari.

4. Menejment 3 bosqichlarini ayting:

- a) strategik boshqarish; operativ (tezkor) boshqarish va nazorat qilish;
- b) yuqori, o'rta, past;
- c) start-up, growth, finish;
- d) vazifali, taxlil va taktik;
- e) birlamchin, ikkalamchin, yakuniy.

5. Boshqaruv subyekt – bu:

- a) rahbarlar, boshliqlar, tashkilotchilar bo'lib, ularning funktsiya va vazifalariga boshqarishni amalga oshirish kiradi;
- b) korxonani moddiy ta'minoti;
- c) korxonani axborot va kommunikatsiya texnologiyalari;
- d) korxonani moliyaviy resurslari;
- e) bo'lim, sex, ombor.

Nazorat uchun savollar:

1. Boshqaruv deyilganda nimani tushunasiz?
2. Menejmentga ta'rif bering.
3. Bozor sharoitida menejment qanday vazifalarni yechadi?
4. Menejment bosqichlarini ayting.
5. Strategik boshqaruv o'z ichiga nimalarni oladi?
6. Operativ boshqaruv o'z tarkibiga nimalarni oladi?
7. Boshqaruv obyekti va subyekti deyilganda nimani tushunasiz?

Uy vazifasi:

1. Korxonada menejmentini muhim masalalarini tushunish va taxlil qilish.
2. Menejment bosqichlarini tushunish va taxlil qilish. Har bir bosqichda yechiladigan menejment masalalarini aniqlash.

MAVZU 2. Jamiyatni axborotlashtirish, axborot va boshqaruv tizimi tushunchasi

Reja:

1. Jamiyatni axborotlashtirish. Mehnat unumdorlik darajasini muhim belgilari.
2. Axborot – strategik resurs sifatida. Axborot tushunchasi. Axborotni turlari.
3. Tizim tushunchasi. Tizim xususiyatlari. Tizimni asosiy belgilari.
4. Boshqaruv darajalari. Boshqaruv funksiyalarilari. Tug'ri va teskari aloqalar.

Darsning o'quv maqsadi: Axborotlashtirilgan jamiyatga utish muammolarini aniqlash. Axborotlashtirilgan jamiyat ta'rifi. Mehnat unumdorlik darajasini asosiy belgilarini kursatish. Tizim va uni asosiy xususiyatlarni berish. Menejment boshqaruv darajalarini, to'g'ri va teskari aloqalarni aniqlash.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalar va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Unumdorlikni o'lchash – mamlakatda hayot darajasini oshirishni ta'minlash imkoniyatlarini baholash usulidir. Teskari aloqa, ishlab chiqarish jarayoni samaradorligini, iste'mol talabini qondirish darajasini baholashga imkon beradi.

Unumdorlikni oshirish ishlab chiqarish jarayonini takomillashtirishni ya'ni, sarflangan resurslar miqdori (ishlab chiqarish tizimini kirishi) va olingan tovar hamda xizmatlar miqdori (tizimni chiqishi) o'rtasidagi nisbatni yanada saramarali variantini topishni ko'zda tutadi. Tizimni kirishida resurslar oqimini kamayishi, shu bilan birga uning chiqishi (tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish) doimiy bo'lib qoladi, yoki tizim chiqishda mahsulot oqimini o'sishi tizim kirishi doimiy bo'lgana unumdorlikni oshganini ifodalaydi. Iqtisodiy nuqtai nazardan ishlab chiqarish tizimini kirishi - bu ishlab chiqarish jarayonida kombinatsiyalanadigan ishlab chiqarish omillaridir (yer, mehnat, kapital va menejment).

So'ngi 100 yil ichida AQShda o'rtacha yillik unumdorlikni 2,5% miqdorda ko'payishiga erishdilar. Bunday o'sishga unumdorlikning o'zgaruvchilari bo'lib hisoblangan quyidagi uchta omil hisobidan erishildi:

- unumdorlikning 0,5% o'sishini ta'minlovchi mehnat;
- jamg'armasi 0,4%ni tashkil etuvchi kapital;
- 1,6% o'sishni ta'minlovchi menejment.

Mehnat unumdorligi darajasini aniqlovchi uchta asosiy ko'rsatigichlar:

- tayanch ta'lim darajasi;
- xayot davomiyligi;
- ijtimoiy ta'minot darajasi (jumladan tibbiy va transport xizmatlari).

Iqtisodiy jihatdan yetarli darajada rivojlanmagan davlatlarda mazkur ko'rsatgichlarni nazorat qilish menejer uchun murakkabdir. Shu bilan birga industrial taraqqiy etgan davlatlarda ishchi kuchlarining salomatligi unumdorlikni oshirishning kritik o'zgaruvchisi hisoblanadi. Menejment unumdorlikni oshirish imkoniyatlarini kengaytirishni ta'minlaydi. Menejment ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi fan va texnologiyalarni joriy etish uchun javobgardir.

Ishlab chiqarishni takomillashtirish ishchi – xodimlarning yuqori darajadagi bilimni talab etadi. Ta'lim postindustrial jamiyatni rivojlantirishda muhim bo'lgan yuqori sarf – xarajatli jihati hisoblanadi. G'arbning aksariyat davlatlari postindustrial bo'lib hisoblanadi, bularda ishchi kuchlarning kattagina qismi ilmgga asoslangan ishlarda foydalinaladi.

XX asrda menejment taraqqiyotida katta progress amalga oshirildi, biroq moddiy ishlab chiqarishni takomillashtirishga bo'lgan urinishlar ancha avval kayd etildi. Unumdorlikni o'sishini ta'minlashda asosiy rol, unumdorlikni katalizatorlari sifatida faoliyat ko'rsatuvchi menejmlarning tadbirkorligi, uddaburonligi hamda, ularni ishlab chiqarishni yangilashga bo'lgan urinishlari bilan bog'liqdir.

Ayniqsa, menejmentni rivojlantirishga bo'lgan muhim ta'sirni ma'lumotlarni tizimlashtirish va axborotlarni qayta ishlash jarayoniga asoslangan boshqaruvning axborot texnologiyalari ko'rsatadi. Axborotlar material, energiya va kapital bilan bir qatorda resursga aylandi. Yangi iqtisodiy kategoriya – milliy informasion resurslar vujudga keldi.

Tabiiy resurslarni kamayib ketishi, ilmiy fanlarni qo'llashga asoslangan, takror ishlab chiqariladigan resurslardan foydalanishga olib keldi. Shaxsiy kompyuterlar asosida kattagina ilmni talab etuvchi mahsulotlarni ishlab chiqarishda foydalanadigan malakali bilimlarni olishdagi sarf xarajatlar tannarxning o'rtacha 70% -ni tashkil etadi, ma'lumotlarni qayta ishlash sohasida band bo'lganlar soni – industrial taraqqiy etgan iqtisodiy jihatdan faol aholining 60 – 90% tashkil etadi.

Professional bilimlar kattagina ilm hajmini talab etuvchi mahsulotlarni sotish vositasi orqali eksport qilinadi. Ishlab chiqarish mehnat unumdorligini tezda o'sishi va ishlab chiqariladigan tovarlar nomenklaturasini qo'paytirish bilan yana kam seriyali bo'lib kolmoqda. Axborotlar strategik resurs bo'lib qolmoqda. Tabiiy boyliklarni, ekologiyani, xukumatlarning axborot siyosatini boshqarish bo'yicha geoinformasion tizimlar loyihalashtirilmogda. Mamlakatlar axborot manbalaridan, axborotni uzatish, qayta ishlash vositalaridan ishlatishni rivojlantirishdan va samarasidan bog'liq bo'lib qolmoqda. Jamiyatni informatizasiyalash jarayoni amalga oshirilmoqda. Informatizasiyalash bu barcha faoliyat sohalarida axborot texnologiyalardan keng foydalanishni anglatadi. Informasion xizmatlar industriyasi vujudga keldi.

Agar industrial jamiyatda kapital strategik resurs hisoblansa, unda informasion jamiyatda – axborotlar, bilim, ijodiyot strategik resurs sifatida

maydonga chiqadi. Ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan kishilarning ijod salohiyati ham materiallar, energiya va kapital bilan bir qatorda strategik resursga aylandi. Jamiyatni informatizatsiyalashning o'tish davridagi asosiy qirralari qo'yidagilardir: iqtisodiyotni informasion resurslarni ekspluatatsiyasiga qayta yo'naltirish, professionallarni «bilim – ishlab chiqarish – bilim» rivojlantirish texnologik bosqichini jadallashtirish jarayoniga jalb etish.

Axborot tushunchasi

«Axborot» iborasi – bizning leksikamizdagi eng ommabop iboralardan biri bo'lib hisoblanadi. Unda keng qamrovli ma'nolar mujassamdir, qoidaga ko'ra, unga ta'rif intuitiv darajada beriladi. Axborotlar telefon, telegraf, radio, televideniye orqali uzatiladi. Ular kutubxonalarda, arxivlarda, ma'lumotlar bazalarida saqlanadi. Axborot – bu ham o'lchov asboblarning ko'rsatgichlari, xam oziq-ovqat ta'mi, hidi va h.k.lardir. Umuman olganda, **axborot** – *bu inson faoliyatini takomillashtirish va bilimlarni to'ldirish uchun foydalanishi mumkin bo'lgan yangi ma'lumotlardir.*

Axborot moddiy mohiyatni aks ettirib, axborot manbalarni va uning iste'molchilari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni tavsiflash usuli sifatida xizmat qiladi. Axborotlarni saqlash, qayta ishlash va uzatish mumkin bo'lgandan keyin, uni saqlovchi, yetqazib beruvchi aloqa kanallari va qabul qiluvchilar bo'lishi kerak. Ushbu muhit axborot manbalari, uning iste'molchilarini axborot tizimga birlashtiradi.

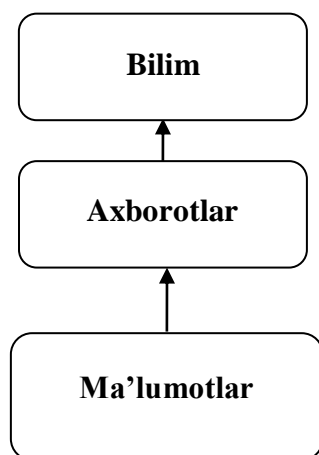
Qarorlar qabul qilishda axborotlarga yanada yuqori talab qo'yiladi. Har kunlik amaliyotda axborotlar, ma'lumotlar va bilim tushunchalari aksariyat hollarda sinonimlar sifatida ko'riladi. Biroq, aslida esa, bunday emas. Ma'lumotlar – bu xabarlar, faktlar, miqdorlar va ularni nisbati bo'lib, ularni qayta ishlash hamda ishlov berish axborotlarni olishga imkon beradi, ya'ni ma'lumotlar ishlov berish natijasida axborotlarni yaratish uchun xom ashyo sifatida mazkur ma'lumotlar xizmat qiladi.

Bilim – axborotlarning oliy shakli bo'lib hisoblanadi (2.1. rasm).

Tizim tushunchasi va uning hususiyatlari

«Tizim» tushunchasi fanda, texnikada kundalik hayotimizda keng qo'llaniladi.

Tizim – *bu predmetlarni, hodisalarni, ma'lumotlarni, bir-biri bilan qonuniy bog'liqligining hamda tabiat va jamiyat to'g'risidagi bilimlarning obyektiv birligidir.* Har bir obyekt, uni tizim sifatida hisoblash uchun to'rtta asosiy xususiyat yoki belgiga ega bo'lishi kerak (yaxlit butunlik va bo'linuvchanlik, barqaror aloqalarning mavjudligi, tashkillashtirilganlik va emerdjentlik).



2.1.- rasm

Tizimlarning asosiy belgilari

Yaxlitlik va bo'linuvchanlik. Tizim – bu eng avvalo, elementlarni yaxlit yig'indisi (to'plami)dir. Bu shuni anglatadiki, bir tomondan, tizim – yaxlit tuzilma hisoblansa, ikkinchi tomondan, - uning tarkibida yaxlit obyektlar (elementlar) ajratilib ko'rsatilishi mumkin.

Barqaror aloqalarning mavjudligi. Elementlar yoki ularning xususiyatlari orasidagi Xaqiqiy barqaror aloqalarning mavjudligi.

Tashkillashtirilganlik. Bu xususiyat tizimda ma'lum tashkiliy tuzilmaning mavjudligi bilan ifodalanadi.

Emerdjentlik. Bu yaxlit tizimga tegishli bo'lgan, biroq uning alohida elementlariga tegishli bo'lmagan xususiyatlarni mavjudligini ko'zda tutadi.

Xususiyatlarning barchasiga ega bo'lgan istalgan obyektни tizim deb aytish mumkin.

Iqtisodiy nuqtai nazardan, tizim deyilganda bir vaqtning o'zida yagona yaxlit sifatida, ham oldinga qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida turli xildagi elementlarni yig'indisining birlashishidan tashkil topgan istalgan obyekt tushuniladi.

Bir necha tizimlarga misollar keltiramiz.

1. Obyekt – tizim. **Elementlar** – tizimning elementlari. **Maqsad** – tizimning asosiy maqsadi.

2. Obyekt – korxonalar. **Elementlar** – odamlar, uskunalar, materiallar, bino-inshootlar va h.k. **Maqsad** - tovarlarni ishlab chiqarish.

3. Obyekt – kompyuter. **Elementlar** – displey, tizimli blok, klaviatura, prosessor va h.k. **Maqsad** – ma'lumotlarga ishlov berish.

4. Obyekt – axborot tizim. **Elementlar** – kompyuter va kommunikasion texnika, dasturiy va axborot ta'minot, personal. **Maqsad** – professional axborotlarni ishlab chiqish.

Iyerarxik tizim

Agar ko'pgina elementlar ma'lum belgilarga ko'ra tizimga birlashtirilsa, unda bu to'plamni kichik to'plamlarga yanada bo'lish uchun ba'zi ko'shimcha

belgilarni doimo kiritish mumkin, shu bilan birga tizimdan uning tarkibiy qismlarini - *kichik tizimlarni* ajratish mumkin.

Bir boshlang'ich tizimdan ajratib olinadigan kichik tizim birinchi darajali kichik tizimga kiradi. Navbatdagi bo'lish orqali yanada past darajadagi kichik tizimga ega bo'lish mumkin. Bunday bo'linish *iyerarxiya* deyiladi. Har bir darajadagi kichik tizimlar soni, darajalar soni turlicha bo'lishi mumkin. Biroq, bitta muhim qoidaga rioya qilish zarur: eng yuqoriroq darajadagi bitta tizimga bevosita kiruvchi kichik tizimlar hamkorlikda harakatlanib, ular kiruvchi o'sha tizimning barcha funksiyalarni bajarishlari kerak.

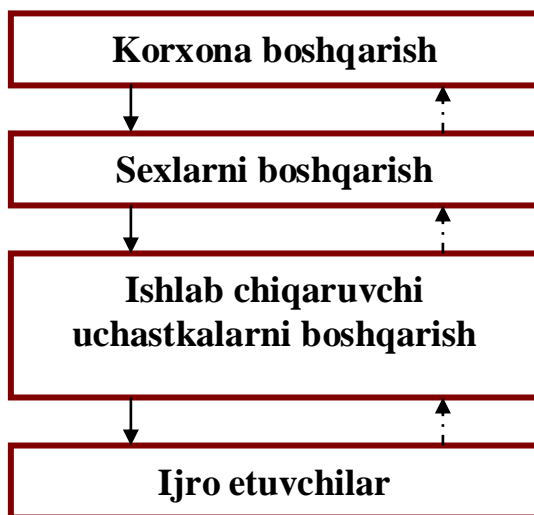
Tovarlar ishlab chiqaruvchi yoki xizmatlar ko'rsatuvchi istalgan tashkilotni boshqarish iyerarxik prinsip bo'yicha tuziladi. Tovar va xizmatlarni yaratish bo'yicha faoliyat barcha tashkilotlarda o'ziga xos o'rniga ega. *Ishlab chiqarish* – bu tizimni kiritish (barcha turdagi zaruriy resurslar) va uni chiqarish (tayyor tovarlar va xizmatlar)ni shakllantirish yuli bilan tovar va xizmatlarni yaratish hisoblanadi. Inlab chiqarish korxonalarida tovarlarni ishlab chiqarish bo'yicha faoliyat tabiiydir. Uning natijasi bo'lib aniq tovarlar (masalan, stanok va samolyotlar) hisoblanadi. Jismoniy tovarlarni ishlab chiqarmaydigan boshqa tashkilotlarda, ishlab chiqarish vazifalari kamroq diqqat-e'tiborda bo'ladi. Masalan, bu bankda, ofisda yoki kollejdagi amalga oshirilayotgan faoliyatdir. Bunday korxonalarining faoliyati *servis* deb nomlanadi. Ishlab chiqarishdagi menejerlar resurslarini tovar va xizmatlarga aylantirish bo'yicha zarur bo'lgan qarorlar qabul qiladi.

Korxonada boshqaruv tizimini tuzishdagi muhim prinsip bo'lib, korxonani ko'p darajali (iyerarxik) strukturali tizim sifatida qarash hisoblanadi (2.2. - rasm).

Yanada yuqori darajada joylashgan bo'g'inlardan boshqaradigan ta'sirlar oqimi o'tadi, yanada past darajadagi boshqaruv obyektning holati to'g'risidagi ma'lumotlar yanada yuqoriroq darajali bo'g'inlarga kelib tushadi.

Boshqarishning yuqori darajasida boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun boshqaruvning quyi darajasi axborot manbai bo'lib hisoblanadi.

Tashkilotning barcha bo'linmalari ishini muvofiqlashtirish turli darajadagi boshqaruv organlari orqali amalga oshiriladi. *Boshqaruv* deyilganda qo'yidagi funksiyalarni amalga oshirish sharti asosida maqsadni ta'minlash tushuniladi: tashkillashtirish, rejalashtirish, hisob, tahlil, nazorat va tartibga solish.



2.2.– rasm. Korxonada boshqaruvning iyerarxik tizimi

- - boshqaradigan ta'sirlar oqimi;
- ▶ - obyektning joriy holati to'g'risida axborot.

Tashkillashtirish funksiyasi tashkiliy tuzilmani va me'yoriy hujjatlar majmuasini ishlab chiqishdan iborat: korxonani shtat jadvali, Kim kimga bo'ysunishi javobgarligi, kompetentlik doirasi, hukuq va majburiyatlari va h.k. larni ko'rsatgan holda.

Rejalashtirish - qo'yilgan vazifalarni bajarish bo'yicha rejalarni ishlab chiqish va amalga oshirishdan iborat. Masalan, korxonada uchun biznes-reja, ishlab chiqarish rejasi, marketing tadqiqotlari rejasi, moliyaviy reja va h.k.

Hisob funksiyasi korxonada faoliyati ko'rsatgichlarining hisobini olib borishning shakl va usullarini ishlab chiqish yoki tayyor shakllaridan foydalanishdan iboratdir: buxgalteriya, moliyaviy va boshqaruv hisoblari va h.k.

Tahlil yoki analitik funksiyasi reja va buyurtmalarni bajarish natijalarini o'rganish, ta'sir ko'rsatuvchi omillarni aniqlash, zahiralarni aniqlash, rivojlantirish tendensiyalarini aniqlash bilan bog'liqdir.

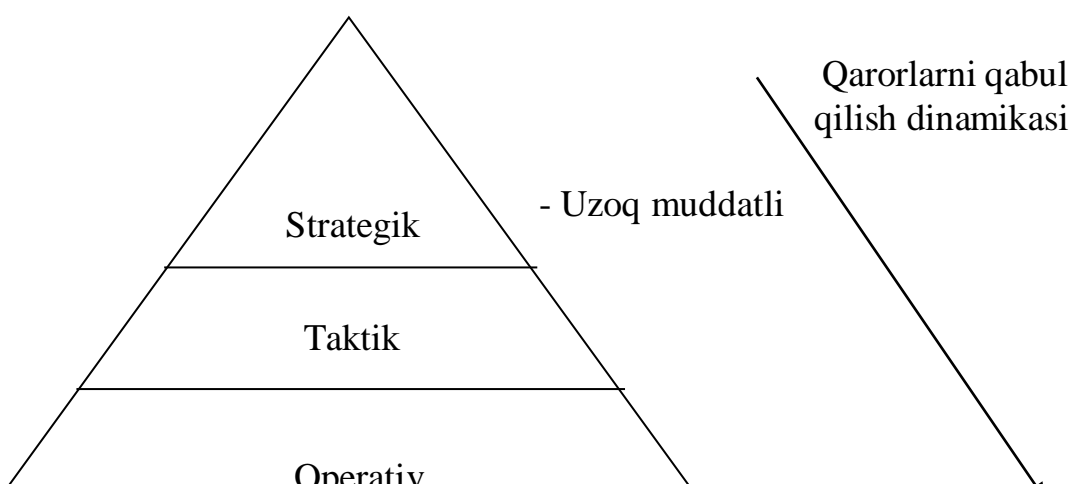
Nazorat funksiyasi rejalarni bajarish, moddiy resurslarni sarflanishi ustidan, moliyaviy mablag'lardan foydalanish ustidan nazorat o'rnatishdan iborat.

Boshqaruv darajalari

Boshqaruv darajalari yechiladigan vazifalarning murakkabligi bilan aniqlanadi. Vazifa qanchalik murakkab bo'lsa, uni yechish uchun yanada yuqori darajali boshqaruv talab etiladi. Shuni tushunish kerakki, operativ (tezkor) yechilishini talab etuvchi oddiy vazifalar anchaginani tashkil etadi, demak, ular uchun yana ham boshqaruv darajasi kerak bo'ladi. Boshqarishda qabul qilinadigan qarorlarni amalga oshirish dinamikasini hisobga olish zarur.

Boshqaruvning *operativ* darajasi ko'p martali takrorlanuvchi vazifalarni yechishni va kiruvchi joriy ma'lumotlarning o'zgarishiga tezda javob berishni ta'minlaydi. Bu darajada bajariladigan operatsiyalar hajmi va boshqaruv qarorlarni qabul qilish dinamikasi ancha kattadir. Boshqarishning operativ darajasida hisobli masalalar katta hajmni egallaydi – sotilgan mahsulotlar miqdorining hisobi, vaqt, xom ashyo va materiallar sarfining hisobi, ishlab chiqariladigan mahsulotlar hisobi, buxgalteriya va moliyaviy hisob va h.q.

Boshqaruv darajalari



- O'rta muddatli

- Operativ

2.3. – rasm. Boshqaruv darajalarining piramidasi va qarorlar qabul qilish dinamikasi

Boshqaruvning *taktik* darajasi operativ darajada tayyorlangan axborotlarni oldindan tahlilini talab etuvchi vazifalarni yechishni ta'minlaydi. Mazkur darajada tahlil, fikrlash, yetishmaydigan axborotlarni yig'ish muhim ahamiyat kasb etadi.

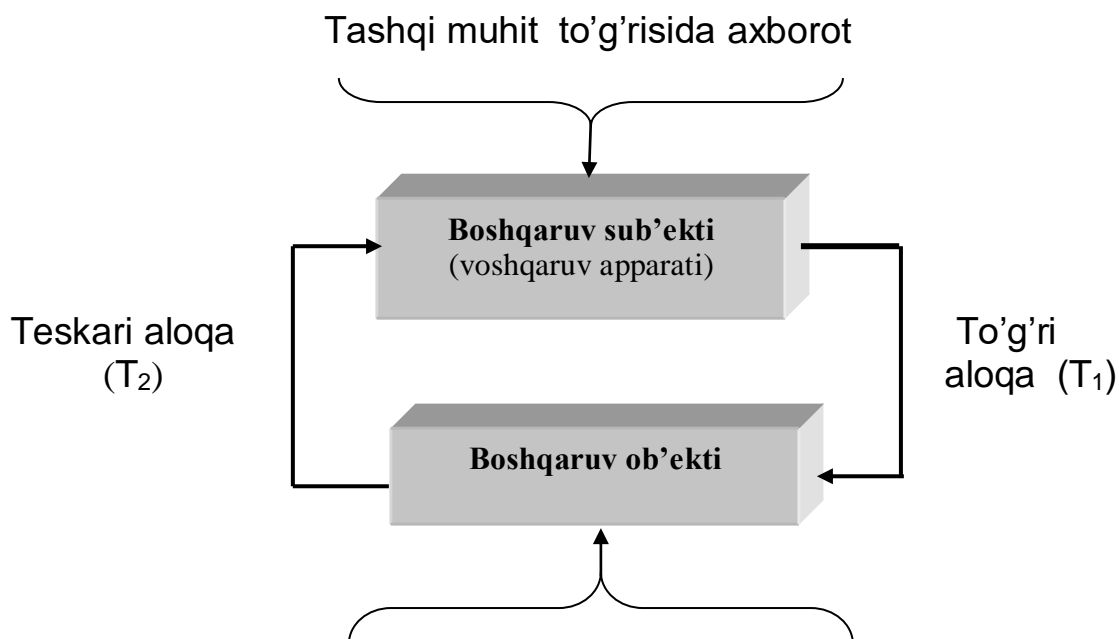
Strategik daraja tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishga qaratilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni ta'minlaydi. Bu darajada strategik rejalashtirish funksiyasi o'ziga hos ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruvga ehtiyoj shu vaziyatda paydo bo'ladiki, qachonkim umumiy maqsadlarga erishish uchun birlashtirilgan jamoaning ba'zi a'zolarini hatti harakatlarini muvofiqlashtirish zarur bo'lsa: raqobat kurashda boshqaruv obyektini barqaror faoliyatini davom ettirishini ta'minlash, maksimal foyda olish, halqaro bozorga chiqish va h.q.

To'g'ri va teskari aloqa

Boshqaruv tizimi boshqaruv obyekti (masalan, korxon) va boshqaruv subyekti (boshqaruv apparati)ning yig'indisidan tashkil topadi (2.4. rasm.):

Boshqaruv apparati maqsadlarni shakllantiruvchi, rejalarni ishlab chiquvchi, qabul qilinadigan qarorlarga talablarni belgilovchi hamda ularni bajarilishini nazorat qiluvchi xodimlarni birlashtiradi.



Tashqi muhit ta'siri

2.4. rasm. Boshqaruv tizimning strukturasi

Boshqaruv obyekti vazifasiga boshqaruv apparati tomonidan ishlab chiqilgan rejalarni bajarish kiradi. Tizimning ikkala qismi ham to'g'ri va teskari aloqalar bilan bog'langan. *To'g'ri* aloqa boshqaruv apparatidan boshqaruv obyekti tomon yo'naltiriladigan direktiv axborotlar oqimida aks ettiriladi. *Teskari* aloqa teskari yo'nalish bo'yicha harakatlanuvchi qabul qilingan qarorlarni bajarilishi to'g'risidagi hisobot axborotlari oqimidan tashkil topadi.

Teskari aloqadan foydalanishga asoslangan boshqarish usuli texnik obyektlarni boshqarish tizimlarida ham, tashkiliy-ma'muriy tizimlarida ham keng qo'llaniladi. Mazkur usulni eng asosiy afzalliklaridan biri bo'lib, tashqi muhitning ko'plab o'zgarishlari sharoitida boshqaruv tizim elementlarining faoliyati hisoblanadi.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Aniq korxonada boshqaruv darajasini aniqlang.
2. Korxonada tug'ri va teskari aloqalarini aniqlang.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

<i>№</i>	<i>Darsni taqsimlanishi</i>	<i>Vaqt (min)</i>
1.	<i>Kirish qismi</i>	2
2.	<i>Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.</i>	20
3.	<i>Mustaqil ishni bajarish: Jamoani axborotlashtirish vazifasini aniqlash. Tizim tushunchasini taxlil qilish. To'g'ri va teskari aloqalarni o'rganish. Guruhlarda ishlash. Prezentasiya.</i>	30
4.	<i>Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.</i>	20

5.	<i>Baholash va yakunlash.</i>	<i>10</i>
	<i>Jami:</i>	<i>80</i>

Testlar:

- 1. Mehnat unumdorlik darajasini nima bilan aniqlanadi:**
 - a) tayanch ta'lim darajasi; xayot davomiyligi; ijtimoiy ta'minot darajasi (jumladan tibbiy va transport xizmatlari);
 - b) korxonani moddiy-texnik bazasi bilan;
 - c) korxonada daromadlari bilan;
 - d) korxonani avtomatizatsiya va mexanizatsiya darajasi bilan;
 - e) zamonaviy axborot texnologiyalarni qo'llanilishi bilan.

- 2. Axborotlashtirilgan jamiyat – bu quyidagi vazifalar bilan mashg'ul bo'lgan jamiyat:**
 - a) axborotlarni ishlab chiqarish, foydalanish va tarqatish jarayonlar;
 - b) axborotlar bilan foydalanish va tarqatish jarayonlar;
 - c) axborotlarni ishlab chiqarish;
 - d) jamiyatning avtomatizatsiyalashtirilgan darajasi;
 - e) jamiyatni kompyuterizatsiyalash darajasi.

- 3. Axborotlashtirilgan jamiyat tushunchasi qaysi tamoyilni rivojlantiradi:**
 - a) postindustrial jamiyatni;
 - b) industrial jamiyatni;
 - c) kapitalistik jamiyatni;
 - d) madaniy- ma'rifiy tarbiyani;
 - e) jamiyatni modernizatsiyalashini.

- 4. Boshqaruv iyerarxiya darajasi yuqori bo'lgan sari axborotlar oqimini xajmi:**
 - a) kamayadi;
 - b) ko'payadi;
 - c) o'zgarmaydi.

- 5. Boshqaruv jarayoni – bu biron bir maqsadga erishishga yo'naltirilgan bo'lib, asosan _____ ishlatadi:**
 - a) axborot oqimi;
 - b) boshqaruv ta'sirlar;
 - c) turli resurslar;
 - d) axborot texnologiyalar;
 - e) moliya oqimlar.

Nazorat uchun savollar:

1. Mehnat unumdorligi darajasini aniqlovchi uchta asosiy ko'rsatkichlarni aytib bering?
2. Qanday jamiyatni axborotlashgan jamiyat deb aytish mumkin?
3. Axborotlashgan jamiyatning strategik resursi bo'lib nima hisoblanadi?
4. Axborot tushunchasiga ta'rif bering?
5. Ma'lumotlar, axborotlar va bilimlar tushunchalariga izoh bering.
6. Tizim deganda nimani tushunasiz? Tizimning xususiyatlarini aytib bering.
7. Tizimning asosiy belgilarini aytib bering.
8. Iyerarxik tizim deyilganda nima tushunasiz?
9. Ishlab chiqarish deyilganda nima tushunasiz?
10. Boshqaruv darajalari va ularning vazifalarini aniqlang.
11. Boshqaruvning to'g'ri va teskari aloqalari deyilganda nimani tushunasiz?

Uy vazifasi:

1. Korxonada asosiy boshqaruv vazifalarni taxlil qilish.
2. Boshqaruv darajalarini axborot oqimlarini aniqlash.

MAVZU 3. Axborot texnologiyalar tushunchasi

Reja:

1. Texnologiyalar. Axborot texnologiya tushunchasi. Axborot texnologiyani maqsadi.
2. Axborot texnologiyani instrumental vositalari. Axborot texnologiyani tarkibiy qismlari. Axborotni qayta ishlash jarayoni.
3. Avtomatlashtirilgan axborot texnologiya (AAT) larni vazifalari. AAT ni tarkibi. AATni ta'minoti.

Darsning o'quv maqsadi: «Texnologiya» - mohiyati ta'rifini berish. Axborot texnologiya ta'rifini berish. Axborot texnologiya tarkibiy qismlarni aniqlash. AAT vazifalar va tarkibini aniqlash.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalari va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Texnologiya so'zi grek tilidan tarjima qilinganda (techne) san'at, mahorat qobiliyat degan ma'noni anglatib, bevosita jarayon tushunchasi bilan bog'liq. Jarayon o'z navbatida, qo'yilgan maqsadga erishishga qaratilgan ma'lum harakatlar yig'indisi deb tushuniladi. Jarayon inson tomonidan tanlangan strategiya bilan aniqlanadi hamda turli vosita va usullar yordamida amalga oshirilishi mumkin.

Axborot neft, gaz va boshqa foydali qazilmalar singari odatdagi resurslarning moddiy turlari bilan bir qatorda jamiyatning qimmatbaho resurslaridan biri bo'lib hisoblanadi, demak uni qayta ishlash jarayonini,

moddiy resurslarni qayta ishlash jarayoniga o'xshashligi sababli texnologiya deb qabul qilish mumkin. Shu bois quyidagi ta'rifni kiritish mumkin.

Axborot texnologiyasi – obyektini, jarayonini yoki hodisaning (axborotli mahsulotning) holati to'g'risida sifat jihatdan yangi axborotlar olish uchun ma'lumotlarni (boshlang'ich axborotlarni) yig'ish, qayta ishlash va uzatish vositalari hamda usullaridan foydalaniladigan jarayondir.

Axborot texnologiyalarning maqsadi – axborotlarni ishlab chiqish, inson tomonidan uni tahlil qilish, hamda uning asosida qarorlar qabul qilishdan iborat.

Axborot texnologiyalarni instrumental vositalari

Axborotlarni ishlab chiqishning vositalari bo'lib mazkur jarayonni apparatli, dasturiy va matematik ta'minoti hisoblanadi. Ular yordamida boshlang'ich axborotlar sifat jihatdan yangi axborotlarga ega bo'lish uchun qayta ishlanadi. Bu vositalardan dasturiy mahsulotlar alohida ajratib olinadi va instrumental vositalari deyiladi ya'ni axborot texnologiyalarni dasturiy qurollantirish.

Axborot texnologiyalarni instrumental vositalari – foydalanuvchi tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishishga imkon beruvchi ishlash texnologiyalari, kompyuterning ma'lum turi uchun o'zaro bog'langan bitta yoki bir nechta dasturiy mahsulotlardir.

Instrumental vositalar sifatida shahsiy kompyuter uchun dasturiy mahsulotlarni quyidagi eng keng tarqalgan turlaridan foydalanish mumkin: matnli prosessor (muharrir), nashriyot tizimlari, elektron jadvallar, ma'lumotlar bazasini boshqarish tizimi, elektron yozuv daftarchalari, elektron kalendarlar, sohaviy axborot tizimlar (moliyaviy, buxgalteriya, marketing h.q.), ekspert tizimlari va boshqalar.

Axborot texnologiyalarni tarkibiy qismi

Ishlab chiqarish sohasida foydalaniladigan me'yoriy, texnologik jarayon, texnologik operatsiyalar singari texnologik tushunchalarni axborot texnologiyalarda ham qo'llash mumkin. Mazkur tushunchalarni istalgan texnologiyada jumladan axborot texnologiyada ham ishlab chiqarishdan oldin maqsadni belgilab olish maqsadga muvofiqdir. So'ng, belgilangan maqsadga etuvchi ko'zda tutilgan barcha harakatlarni strukturalashni o'tqazish va zarur bo'ladigan dasturiy vositalarni tanlash lozim. Axborotlarni qayta ishlash jarayoni darajalar bo'yicha iyerarxik struktura ko'rinishda tasvirlanadi.

1 daraja – navbatdagi darajalarning operatsiyalari va harakatlardan tashkil topgan uzoq muddatli texnologik jarayonlar amalga oshiriladigan bosqichlardir.

2 daraja - boshqarish natijasida 1 – darajali dasturiy muhitda

tanlangan konkret obyekt yaratiladigan operasiyalar.

3 daraja – qo'yilgan maqsadga mos operasiyalarni bajarishga olib keluvchi, ish usullarni har bir dasturiy muhit uchun standart harakatlar yig'indisidir. Har bir harakat ekran mazmunini o'zgartiradi.

4 daraja – klaviatura va sichqonchani boshqarish bo'yicha oddiy operasiyalardir.

Mazkur turli kombinasiyali oddiy operasiyalarni cheklangan sonidan harakatlar tuziladi, hamda turli kombinasiyali harakatlardan u yoki bu bosqichni belgilovchi operasiyalar tuziladi. Texnologik bosqichlar yig'indisi texnologik jarayonini tashkil etadi.

Axborot texnologiyalar qo'yidagi talablarga javob berishi kerak:

- axborotlarga ishlov berishni operasiyalar, bosqichlarga taqsimlash jarayonini yuqori darajada ta'minlanligi;
- qo'yilgan maqsadga erishish uchun zarur bo'lgan barcha elementlar to'plamidan tashkil topganligi;
- uzluksiz xarakterga ega bo'lish.

Texnologik jarayonining bosqichlari, harakatlari va operasiyalari standartlashtirilgan va soddalashtirilgan bo'lishi kerak, bu esa axborot jarayonlarni maqsadli boshqaruvini yanada samarali amalga oshirishga imkon beradi.

Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalarning vazifalari

Texnologik nuqtai nazardan foydalanib, avtomatlashtirilgan axborot tizimda (AAT) boshqaruv apparati, hamda texnik-iqtisodiy axborotlar va unga texnologik ishlov berish usul va vositalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Boshqaruv apparatini ajratsak, qolgan elementlar texnologik jihatdan uzviy bog'langan, boshqaruvning iqtisodiy-matematik usullaridan va texnik vositalaridan yagona tizimli foydalanish natijasida ma'lumotlarni avtomatlashtirilgan axborot texnologiyasini (AAT) tashkil qiladi.

Yangi texnologiyalar sharoitida ma'lumotlarga ishlov berish jarayonini shakllantiruvchi uning doirasida axborotli model amalga oshiriluvchi AAT inson-mashina tizimi hisoblanib boshqaruv obyekti (BO) va boshqaruv subyekti (BS) o'rtasida to'g'ri va teskari axborot aloqalar orqali tutashadi, hamda tizimga tashqi axborot aloqa oqimlarini kiritadi va chiqarib beradi.

AAT vazifasi qo'yidagi proseduralarni o'z tarkibiga oladi va uning strukturasi belgilaydi: ma'lumotlarni yig'ish va ro'yhatdan o'tqazish; axborot massivlarni tayyorlash; ma'lumotlarga ishlov berish, to'plash va saqlash; natijaviy axborotlarni shakllantirish; ma'lumotlarni paydo bo'lish manbalaridan ularga ishlov berish joyigacha, natijalarni esa boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun axborot iste'molchilarga uzatish.

Axborotlarni yig'ish va ruyhatdan o'tqazish turli iqtisodiy obyektlarda turlicha amalga oshiriladi. Bu prosedura obyektini ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini aks ettiruvchi birlamchi hisob axborotlari to'planadigan va ro'yhatdan o'tqazish sanoat korxonalarini hamda firmalardagi

avtomatlashtirilgan boshqaruv jarayonlarida yanada murakkab hisoblanadi. Pul mablag'larining harakatini tashkillashtiradigan moliyaviy tashkilotlarda ham ushbu jarayon murakkab kechadi.

Bunda boshlang'ich axborotlarni ishonchliligi, to'raligi va o'z vaqtida borilishi o'ziga xos muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonalarda axborotlarni yig'ish va ro'yhatdan o'tqazish turli ho'jalik operasialarini bajarishda amalga oshiriladi (tayyor mahsulotlarni qabul qilish, materiallarni olish va chiqarish va h.q.), banklarda esa huquqiy va jismoniy shaxslar bilan moliyaviy –kredit operasialarni bajarishda amalga oshiriladi. Hisob ma'lumotlari ishlov berilgan detallar sonini hisoblashda, mahsulot tarmoqlarini yig'ishda, brak (yaroqsiz) mahsulotlarni aniqlashda ish o'rinlarida yuzaga kelish mumkin. Haqiqiy axborotlarni yig'ish jarayonida moddiy obyektlarni o'lchash, pul birliklarini hisoblash, alohida ijro etuvchilarning ishlari vaqt va son jihatdan xarakteristikalar amalga oshiriladi. Axbortlarni yig'ish, qoyidaga ko'ra, uni ro'yhatdan o'tqazishi bilan kuzatiladi ya'ni, axborotlar moddiy tashuvchilarda (hujjatlarda, mashina tashuvchilari) qayd etiladi, shahsiy elektron hisoblash mashinaga (ShEHM) kiritiladi. Boshlang'ich hujjatlarga yozuvlar asosan, qo'lda bajariladi, shuning uchun axborotlarni yig'ish va ro'yhatdan o'tqazish yanada hozircha katta mehnat hajmini talab etadi, hujjat aylanuvini avtomatlashtirish – avvalgidek dolzarb vazifa bo'lib qolmoqda.

Axborotlarni o'zlash turli usullarda amalga oshiriladi: kuryer yordamida, pochta orqali junatish, transport vositalari bilan eltish, aloqa kanallari bo'yicha masofaviy uzatish hamda kommunikasiyaning boshqa vositalari yordamida. Aloqa kanallari orqali masofali uzatish ma'lumotlarni uzatish vaqtini qisqartiradi, biroq uni amalga oshirish uchun mahsus texnik vositalar zarur bo'ladi, bu esa uzatish jarayonini qimmatlashtiradi. Belgilangan ish o'rinlaridan ma'xlumotlarni avtomatik tarzda moslamalar yordamida yig'ish hamda unga navbatdagi ishlov berish uchun kompyuterga uzatadi, bu esa kata mehnat hajmini talab etmaydi va axborotlar ishonchliligini oshiradi.

Masofali tarzda uning yuzaga kelish joyidan dastlabki axborotlar ham, teskari yo'nalishdagi natijaviy axborotlar ham uzatilishi mumkin. Bunday vaziyatda natijaviy axborotlar turli moslamalarda qayd qilinadi: displey, tablo, chop etuvchi qurilmalarda va h.q.

Aloqa kanallari orqali axborotlarni ishlov berish markaziga tushishi asosan ikki usul bilan amalga oshiriladi: mashina tashuvchisi yoki mahsus dasturlar va apparat vositalari yordamida bevosita kompyuterga kiritish. Masofali uzatishni qo'llash ma'lumotlarni bir boshqarish darajasidan boshqa biriga o'tishini tezlashtiradi hamda ma'lumotlarga ishlov berishning umumiy vaqtini qisqartiradi.

Mashinali kodlash – ShEHMda qabul qilingan kodlarda mashinali tashuvchilarda axborotlarni taqdim etish proseduralar. Axbortlarni bunday kodlash ma'lumotlardagi boshlang'ich hujjatlarni magnit disklariga o'tqazish yo'li bilan amalga oshiriladi, o'tqazilgan axborotlar undan so'ng

ishlov berish uchun ShEHMga kiritiladi.

Mashinali tashuvchilarga axborotlarni yozish mustaqil prosedura sifatida ham yoki ishlov berish natijasi sifatida ham ShEHMda amalga oshiriladi.

Axborotlarni saqlash va to'plash undan ko'p martali foydalanish, shartli-doimiy, ma'lumotnoma va axborotlarni boshqa turlarini qo'llash hamda boshlang'ich ma'lumotlarni ularga ishlov berilgancha ularni tuplash zaruriyati sababli tashkil etilgan. Axborotlarni saqlash va to'plash axborot bazalarda, axborot to'plam kurinishdagi mashinali tashuvchilarda amalga oshiriladi, bu yerda ma'lumotlar loyihalar tartibidagi belgilangan jarayon bo'yicha joylashtiriladi.

Axborotlarni saqlash va to'plash bevosita ma'lumotlarni qidirish bilan bog'liq, ya'ni tuzatishlar kiritishga yoki almashtirish uchun axborotlarni qidirishni qo'shib, saqlanadigan axborotlardan kerakli ma'lumotlarni tanlab olish. Axborotlarni qidirish prosedurasi foydalanuvchi tomonidan tuzilgan yoki ShEHMga kerakli axborotlarni qidirish bo'yicha so'rov asosida avtomatik tarzda amalga oshiriladi.

Axborotlarni qayta ishlash nafaqatgina avtonom tarzda, balki funksional vazifalarini yechish uchun axborot to'plamlar va ShEHMda dasturiy vositalar to'plamidan foydalanib, hisoblash tarmoqlarida ham amalga oshiriladi. Dasturga mos ravishda kompyuterda masalalarni yechish jarayonida ekranda aks ettiriluvchi yoki mashina yordamida kog'ozda chap etiladigan natijaviy ma'lumotlar shakllantiriladi.

Ma'lumotlarni chop etishni nusxalashtirish prosedurasi bilan birga kuzatilishi mumkin, agar hujjat natijaviy axborotlar bilan birga bo'lsa uni bir necha foydalanuvchilarga taqdim etish zaruriyati bo'lsa.

Tashkiliy boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimda *qarorlar qabul qilish* texnik vositalardan foydalanib yoki foydalanmasdan mutaxassis tomonidan amalga oshiriladi, biroq ikkinchi holatda ShEHMdan olingan natijaviy axborotlar sinchiklab tahlildan o'tqaziladi. Qaror qabul qilish vazifasi shu bilan murakkablashadiki, ko'p qarorlar ichidan mutaxassisga resurslarni (vaqt, moddiy, mehnat resurslari) optimal darajaga keltiruvchi yanada maqbul variantini izlab topish talab etiladi.

Shahsiy kompyuterlar va terminal qurilmalarini qo'llash tufayli ishlov beriladigan ma'lumotlarni foydaligi ortadi, hamda foydalanuvchini hisoblash tizimi bilan o'zaro munosabati jarayonida optimal qarorlarni avtomatik ishlab chiqishga uzluksiz o'tish ta'minlanadi. Bunga esa qarorlar qabul qilishni qo'llab quvvatlovchi ekspert tizimlarning yangi texnologiyasidan foydalanish tufayli erishish mumkin.

Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalar tarkibi

Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalar (AAT) tarkibi 3.1. – rasmda tasvirlangan.

AATni texnologik ta'minoti quyi tizimlardan tashkil topgan bo'lib,

foydalanuvchilarning axborotiy xizmatini avtomatlashtiradi, EHM va boshqa texnik vositalar yordamida quyilgan boshqaruv masalasi yechiladi.

AATni texnologik ta'minoti o'z tarkibiga ko'ra turli tizimlar uchun bir xil, bu esa ularni bajarish jarayonida o'zaro moslik prinsipini amalga oshirishga imkon beradi. AAT ta'minotning majburiy elementlari bo'lib axborot, lingvistik, texnik, dasturiy, matematik, huquqiy, tashkiliy va ergonomik elementlar qiradi.

Axborot ta'minot (AT) AAT doirasida, axborotlarni tashkil etish shakli, joylashuv, hajmi bo'yicha qarorlar yig'indisidan tashkil topadi.

U ko'rsatkichlarni, qo'shimcha ma'lumotlarini, axborot klassifikatorlarini va kodifikatorlarini, xizmat ko'rsatish uchun mahsus tashkil etilgan hujjatlashtirishni soddalashtirilgan avtomatlashtirilgan tizimini, mos ravishdagi tashuvchilarga va o'z vaqtida, ishonchli saqlashni ta'minlovchi xodimlarni o'z ichiga oladi.

Lingvistik ta'minot(LT) tabiiy tilni shakllantirish, AAT personalni hisoblash texnikasi vositalari bilan o'zaro munosabatlari jarayonida axborot birliklarini tuzish va ularni birikmasi uchun til vositalari yig'indisidan tashkil topadi. LT o'z tarkibiga axborot bazaning strukturaviy birliklarini tavsirlash uchun axborot tillarini (hujjatlar, ko'rsatkichlar, revizitlar va h.k.); boshqaruv tillari va AAT axborot bazasi ma'lumotlarini manipulyasiyalash; axborot qidiruv tizimini til vositalari; AATni avtomatik loyihalashtirishni til vositasi; mahsus mo'ljallangan so'zlashuv tillari va boshqa tillar; avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini amal qilishi va ishlab chiqish jarayonida foydalaniladigan termin hamda ta'riflar tizimini o'z tarkibiga oladi.

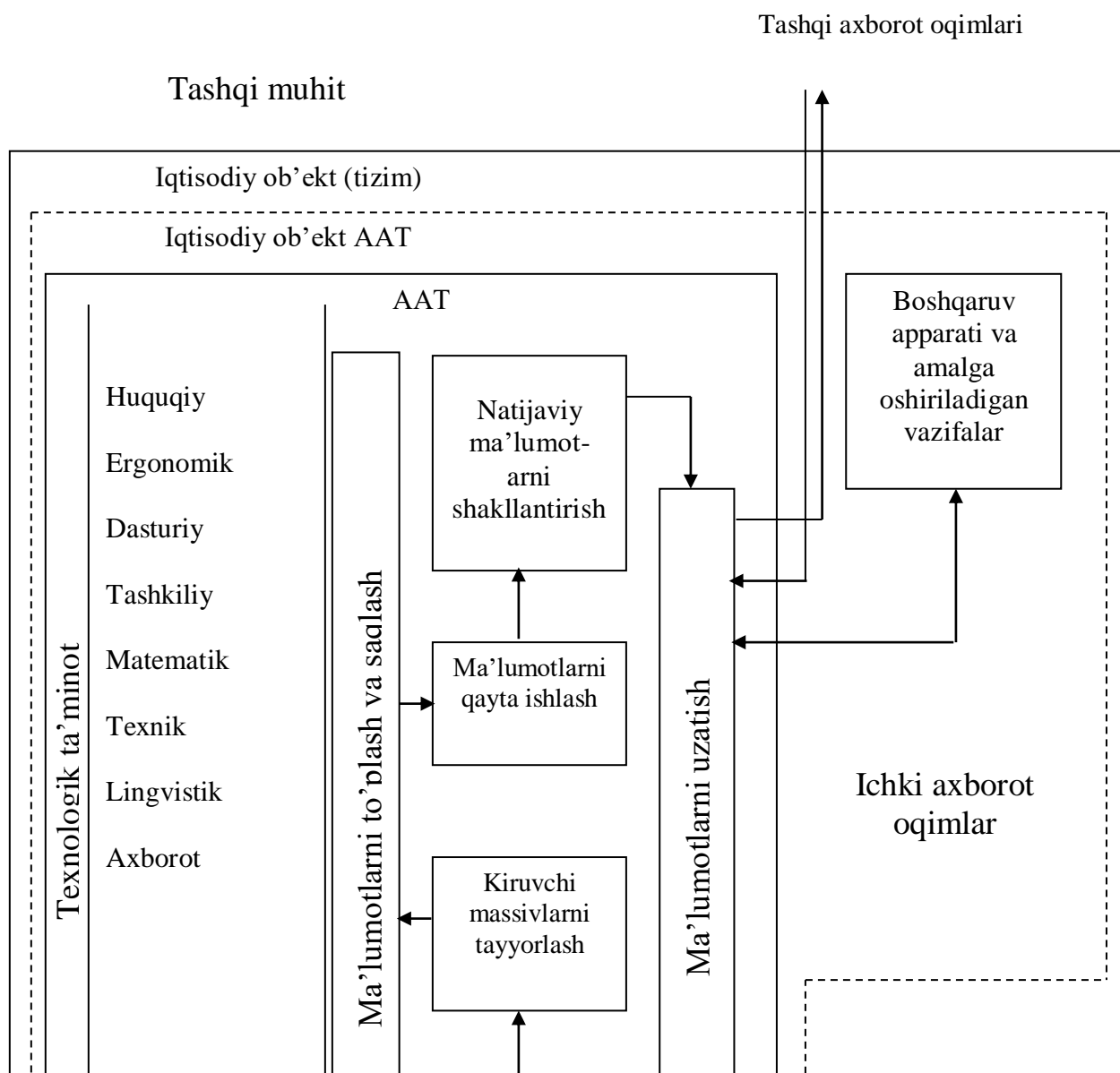
Texnik ta'minoti (TT) AAT ishini ta'minlovchi texnik vositalar to'plamidan iboratdir (axborotlarni yig'ish, ro'yhatdan o'tqazish, uzatish, ishlov berish, aks ettirish, ko'paytirish uchun texnik vositalar va orgtexnika). Barcha texnik vositalar ichida markaziy o'rini ShEHM egallaydi. Texnik vositalar bilan bir qatorda texnik ta'minotni strukturaviy elementlari bo'lib, bu texnik vositalarga xizmat ko'rsatuvchi personal va uslubiy hamda boshqaruv materiallari, texnik hujjatlashtirish hisoblanadi.

Dasturiy ta'minot (DT) AAT vazifalarini amalga oshiruvchi va texnik vositalarni barqaror ishlashini ta'minlovchi dasturlar yig'indisini o'z ichiga oladi. Dasturiy ta'minot tarkibiga umumtizimli va mahsus dasturlar, hamda dasturiy ta'minot vositalarini qo'llash bo'yicha instruksiyali-uslubiy materiallar va uni ishlab chiqish hamda AAT hayotiy siklning barcha davri mobaynida uni kuzatish bilan shug'ullanuvchi personal kiradi.

Umuttizimli dasturiy ta'minotga foydalanuvchilarni keng doirasiga mo'ljallangan va hisoblash jarayonini tashkil etish hamda axborotlarga ishlov berishda ko'p uchraydigan vazifalar uchun yo'naltirilgan dasturlar kiradi. Ular kompyuterni funksional imkoniyatlarini kengaytirishga, hisoblash ishlarini ketma-ketligini rejalashtirishini avtomatlashtirishga, ma'lumotlarga ishlov berish jarayonini boshqarish va nazorat qilishga, hamda dasturchilar ishni avtomatlashtirishga imkon beradi. Mahsus dasturiy

ta'minot AATni yaratish paytida ishlab chiqiladigan konkret funksional mo'ljallangan dasturlar yig'indisidan tashkil topadi. U o'z tarkibiga vazifalarni bajarishda ma'lumotlarni tashkil etish va ularga ishlov berishini amalga oshiruvchi amaliy dasturlar paketini oladi.

Matematik ta'minoti (MT) – bu o'z vazifalarni yechishda va AATni loyihaviy ishlarini avtomatlashtirish jarayonida foydalaniladigan axborotlarga ishlov berishni matematik usullari, modellari va algoritmlari to'plamidir. Matematik ta'minot o'z tarkibiga boshqaruv jarayonini modellashtirish vositalarini, boshqaruvni namunaviy vazifalarini yechish usullari va vositalarini, tadqiq etiladigan boshqaruv jarayonlarini optimallashtirish usullarini va qarorlar qabul qilishini o'z ichiga oladi (ko'p kriteriyali optimallashtirish usullari, matematik dasturlash, matematik statistika va h.q.). AATning bu turdagi ta'minoti bo'yicha texnik hujjatlashtirish algoritmlash, vazifalarning iqtisodiy-matematik modeli, vazifalarni ifodalanishini, ularni yechishini matnli va nazoratli misollaridan tashkil topgan. Personallar bu boshqarishni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar, boshqaruv vazifalarini qo'yuvchilar, hisoblash usullari bo'yicha mutahassislar, AATni loyihalashtiruvchilardan tashkil topadi.



Tashkiliy ta'minot (TshT) AATni amal qilishii sharoitida AAT personalii faoliyatini reglamentlovchi hujjatlar kompleksidan iborat. Boshqaruv vazifalarini yechish jarayonida ta'minotning mazkur turi boshqaruv xizmati xodimlarini va AAT personalini texnik vositalar bilan, hamda o'zaro aloqalarini belgilaydi. Tashkiliy ta'minot AAT va avtomatlashtirilgan axborot tizimning (AATz)ni ishlab chiqish, joriy etish va foydalanish bosqichlari bo'yicha turli uslubiy va boshqaruv materiallarida amalga oshiriladi, jumladan loyiha oldi tadqiqotini o'tqazishda, loyihalashtirish va texnik-iqtisodiy asoslashda texnik topshiriqlarni shakllantirishda, loyihalashtirish jarayonidagi loyihaviy qarorlarni ishlab chiqishda, avtomatlashtirilgan vazifalarni tanlashda, namunaviy loyihali qarorlarda va Amaliy dasturlarda (AD), tizimni qo'llashga joriy qilishda va h.q.

Huquqiy ta'minot (HT) AATz va AATni yaratish va joriy etishdagi huquqiy munosabatlarni reglamentlovchi huquqiy me'yorlar to'plamidan iborat. Huquqiy ta'minot AATz va AATni ishlab chiqish bosqichida o'z tarkibiga AATz va AATni yaratish jarayonidagi ishlab chiquvchi va buyurtmachining shartnomaviy munosabatlari bilan bog'liq me'yoriy hujjatlarni, bu jarayon davomidagi turli chetlanishlarni huquqiy tartibga solish bilan, hamda AATz va AATni ishlab chiqish jarayonida turli xildagi resurslar bilan ta'minlash zaruriyati bilan izohlangan huquqiy hujjatlar kiradi. AATz va AATni amal qilish bosqichida huquqiy ta'minot o'z ichiga davlat boshqaruvning konkret sohalarida ularni maqomini belgilashni, AATz va AAT bo'g'inlari vakolatlari to'g'risidagi va ularni faoliyatini tashkil etish bilan bog'lik huquqiy qoidalarni, personalni huquqi majburiyat

va javobgarligi, AATda axborotlardan foydalanish va uni tashkil etish tartibi, uni ro'yhatdan o'tqazish, yig'ish, saqlash, uzatish va ishlov berish, elektron-hisoblash texnikasini va boshqa texnik vositalarni xarid qilish va ulardan foydalanish tartibi, matematik va dasturiy ta'minotni yaratish hamda ulardan foydalanish tartibini o'z ichiga oladi.

Ergonomik ta'minoti (ET) insonini AATda yuqori samarali va behato faoliyatini hamda uni tezlik bilan o'zlashtirishdagi optimal sharoitlarni yaratish uchun muljallangan AATni ishlab chiqish va amal qilishini turli bosqichda foydalaniladigan usul hamda vositalar yig'indisidir. AATning ergonomik ta'minot tarkibiga qo'yidagilar kiradi: ish o'rilariga, axborot modellarga, personal faoliyatining sharoitlariga qo'yiladigan ergonomik talablardan iborat bo'lgan turli ho'jjatlar kompleksi, hamda bunga muvofiq bo'lgan usullar to'plami va ularni amal qilishda ergonomik ekspertiza darajasini amalga oshirish; personallarni tayyorlash darajasiga, hamda AAT personalni saralab olish va tayyorlash tizimini shakllantirishni asoslashni ta'minlovchi usullar o'quv-uslubiy hujjatlar va texnik vositalar kompleksi; insonni AATda yuqori samarali faoliyatini ta'minlovchi usullar va uslublar kompleksi.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Korxonada boshqaruvining har bir darajasi uchun axborot texnologiya instrumental vositalarini aniqlash.
2. Korxonada AAT vazifalarini aniqlash.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

<i>№</i>	<i>Darsni taqsimlanishi</i>	<i>Vaqt (min)</i>
1.	<i>Kirish qismi</i>	2
2.	<i>Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.</i>	20
3.	<i>Mustaqil ishni bajarish: Axborot texnologiya ta'rifini berish. Axborot texnologiya tarkibiy qismlarni aniqlash. AAT vazifalar va tarkibini aniqlash. Guruhlarda ishlash. Prezentsiya.</i>	30
	<i>Test vazifalarida o'zlashtirilgan</i>	

4.	<i>materiallarni aniqlash.</i>	20
5.	<i>Baholash va yakunlash.</i>	10
	Jami:	80

Testlar:

1. Texnologiya keng ma'noda – bu:

- a) axborot, instrumental va ijtimoiy yunalishlarni qamrab olgan, moddiy boyliklarni ishlab chiqarish to'g'risidagi fan;
- b) mahsulotni yaratish uchun xarakteristik ketma-ketligi;
- c) moddiy boyliklarni yaratish;
- d) tovarlarni ishlab chiqarish usullari;
- e) hamma javoblar to'g'ri.

2. Axborot texnologiya bu:

- a) axborotlarni ishlab chiqarish to'g'risidagi fan;
- b) axborotlarni boshqarish, qayta ishlash va aloqa qilish;
- c) axborotlarni uzatish usullari;
- d) global tarmoqqa kirish usullari;
- e) bozor mexanizmlarni urganish usullari.

3. Yangi axborot texnologiya bu _____ ga asoslangan texnologiya:

- a) kompyuterlar kullanilishiga;
- b) informasion jarayonida foydalanuvchilarni faol ishtirok etishi;
- c) yuqori darajada bo'lgan foydalanuvchining interfeysiga;
- d) umumiy va mahsus yunaltilgan amaliy dasturlar paketiga;
- e) xaqiqiy vaqt rejimini ishlatishga.

4. AAT vazifasi o'z tarkibiga quyidagilarni oladi:

- a) ma'lumotlarni yig'ish va ro'yhatdan o'tqazish; axborot massivlarni tayyorlash; ma'lumotlarga ishlov berish, to'plash va saqlash; natijaviy axborotlarni shakllantirish;
- b) ma'lumotlar bazasini yaratish va ular bilan ishlash;
- v) texnika va kommunikasiya vositalari bilan ta'minlash;
- g) tug'ri javob yuk.

5. Axborot texnologiyani maqsadi:

- a) axborotlarni ishlab chiqish, inson tomonidan uni tahlil qilish, hamda uning asosida qarorlar qabul qilish;
- b) ishlab chiqarish jarayonini avtomatlashtirish;
- c) korxonada boshqarishda yangi usullarni ishlab chiqish;
- d) korxonada boshqarish samaradorligini oshirish;

e) korxonada buxgalteriya xisobini avtomatlashtirish.

Nazorat qilish uchun savollar:

1. Axborot texnologiyalarga ta'rif bering.
2. Axborot texnologiyalarning maqsadini ayting.
3. Axborot texnologiyalarni instrumental vositalari deganda nima tushuniladi?
4. Axborotlarni qayta ishlash jarayonidagi darajalarni ayting.
5. Axborot texnologiyalarga kandy talablarga javob berish kerak?
6. Avtomatlashtirilgan axborot texnologiyalarni vazifalarini sanab bering.
7. AAT tarkibini izohlang.
8. AATni texnik ta'minotiga nimalar kiradi.
9. AATni dasturiy ta'minotiga nimalar kiradi.
10. AATni tashkiliy ta'minotiga nimalar kiradi.

Uy vazifasi:

1. Korxonada axborotlarni qayta ishlash jarayonlarini bosqichlarni aniqlang.
2. Korxonaning AAT funksiyalarni aniqlang.

MAVZU 4. Korxonada boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi

Reja:

1. Korxonada boshqaruvni tuzilmasi. Boshqaruvni chiziqli tuzilmasi. Boshqaruvni chiziqli tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklari.
2. Boshqaruvni funksional tuzilmasi. Boshqaruvni chiziqli-funksional tuzilmasi. Boshqaruvni funksional tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklari.
3. Boshqaruvni divizional tuzilmasi. Boshqaruvni mahsulot bo'yicha tuzilmasi. Boshqaruvni funksional tuzilmasini afzalligi va kamchiliklari.

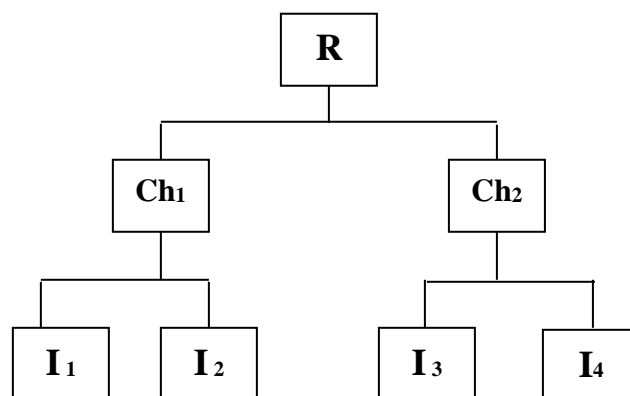
Darsning o'quv maqsadi: Korxonada boshqaruv tuzilmasi tushunchasini berish. Boshqaruv tuzilmasi turlarini aniqlash. Boshqaruv tuzilmasini har bir turini afzallik va kamchiliklarni aniqlash. Har bir tuzilmasini grafikali tasvirini va xarakteristikalarini berish.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalari va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi

Boshqaruvning chiziqli (iyerarxik) tuzilmasining mohiyati shundan iboratki, obyektga boshqaruvchi ta'sir faqatgina bitta dominant (ustunlik qiluvchi) shaxs – rahbar tomonidan beriladi. U faqatgina o'ziga bevosita bo'ysunuvchi shaxslardan rasmiy axborotlarni olib, rahbarlik qilayotgan obyektning o'ziga tegishli qismi bo'yicha barcha masalalarda qarorlar qabul qiladi, hamda o'zining yuqori rahbariyati oldida o'z bo'ysunuvchisining ishi uchun javobgarlikni olib boradi (4.1. rasm):



Bu yerda: **R** – rahbar; **Ch** – boshqaruvning chiziqli organlari (bevosita rahbarlar); **I** – ijro etuvchilar.

4.1. Rasm. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasining mazkur turi yetqazib beruvchilar, istemolchilar, ilmiy va loyihalashtirish tashkilotlar bilan kooperasiyalangan aloqalari mavjud bo'lmagan, murakkab bo'lmagan ishlab chiqarishga ega bo'lgan korxonalarni faoliyat ko'rsatishi sharoitida qo'llaniladi. Hozirgi vaqtda bunday

tuzilma ishlab chiqarish uchastkalarini, aloxida kichik sexlarni, hamda bir turdagi va murakkab bo'lmagan texnologiyali kichik firmalarini boshqarish tizimida foydalaniladi.

Chiziqli tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Chiziqli tuzilmaning afzalligi uni qo'llashning oddiyligi bilan izohlanadi. Bu yerda barcha majburiyat va vakolatlar aniq taqsimlangan, shuning uchun jamoada zarur bo'lgan intizomga rioya qilish uchun qarorlar qabul qilishning tezkor jarayoni uchun sharoitlar yaratiladi.

Tashkilotni chiziqli tuzishning kamchiligi sifatida qattqlik, qayishqoq emaslik hamda korxonani keyingi o'sishi va taraqqiyotiga moslashmaganligini qayd qilish mumkin. Chiziqli tuzilma boshqaruvning bir darajasidan boshqasiga uzatiladigan axborotlarning katta hajmdaligi, boshqaruvning quyi bo'g'ini xodimlarida tashabbusni cheklanganligi bilan izohlanadi. U ishlab chiqarishning barcha masalalari va buysunuvchilarni boshqarish bo'yicha rahbarlarning vakolatlari va ularni malakasiga yuqori talablarni qo'yadi.

Ishlab chiqarish ko'lamining o'sib borishi va uning murakkabligi mehnat taqsimotining chuqurlashib borishi bilan, ishlab chiqarish tizimi faoliyatining funksiyalarini differensiasiyalanishi bilan birga kechmoqda. Shu bilan birga boshqarish bo'yicha hajmining o'sishi boshqaruv mehnatining funksional taqsimlanishining chuqurlashib borishi, boshqaruv bo'linmalarining funksiyalarini ajratish va maxsuslashtirish bilan birga amalga oshadi. Bunda boshqaruv tuzilmasining funksional turi yaratiladi.

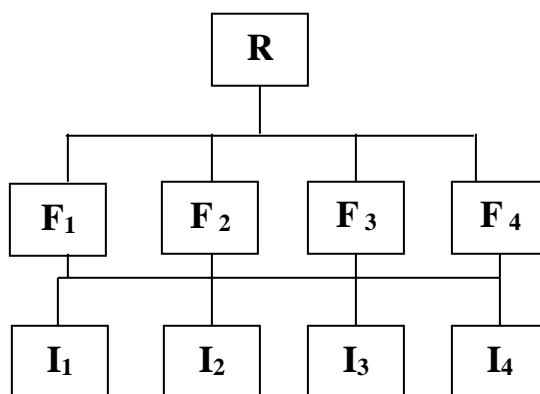
Boshqaruvning funksional tuzilmasi

Funksional tuzilma (4.2 rasm) boshqaruv jarayonini murakkablashuvining muqarrar natijasidir. Funksional tuzilmaning o'ziga xos xususiyati shundaki, yakkaboshchilik saqlangan bo'lsa ham, boshqaruvning ba'zi bir funksiyalari bo'yicha maxsus bo'linmalari, xodimlari shakllanadi, ular mazkur boshqaruv sohasida bilim va ko'nikmalarga ega bo'ladi.

Umuman olganda funksional tuzilmani tashkil etishda bajariladigan keng vazifalar bo'yicha personal guruhlanadi. U yoki bu bo'linma (blok) faoliyatining aniq xarakteristikalarini va o'ziga xos xususiyatlari korxonaning ancha muhim bo'lgan faoliyat yo'nalishlariga mos keladi.

Korxonaning odatdagi funksional bloklari - bu ishlab chiqarish, marketing, moliya bo'limlaridir. Bu har bir korxonada o'z maqsadlariga erishish uchun mavjud bo'lgan faoliyatning keng sohalaridir yoki funksiyalaridir.

Agar tashkilotning yoki mazkur bo'limning o'lchami katta bo'lsa, unda asosiy funksional bo'limlarni o'z navbatida yanada mayda funksional kichik bo'limlarga bo'lish zarur. Ular ikkilamchi bo'limlar deyiladi. Bu yerda asosiy g'oya shundan iboratki, ixtisosliklarning afzalliklaridan maksimal foydalanish hamda rahbariyatni ortiqcha yuklanishiga yo'l qo'ymaslikdan iborat.

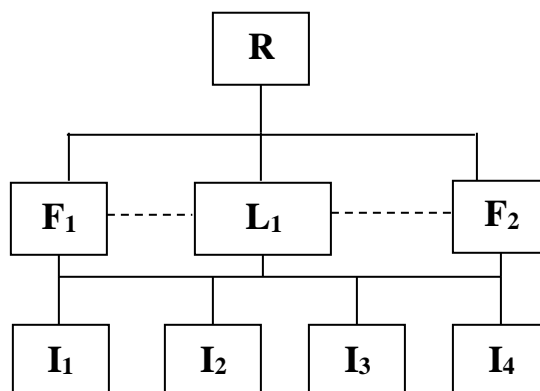


Bu yerda: **R** – rahbar, **F** – boshqaruvning funksional organlari, **I** – ijro etuvchilar.

4.2. rasm. Boshqaruvning funksional tuzilmasi

Bunda shunday ehtiyotlikka rioya qilish kerakki, bunday bo'lim (bo'linma) o'z shaxsiy maqsadlarini korxonaning umumiy maqsadlaridan ustun qo'ymas.

Amaliyotda, odatda, chiziqli-funksional yoki shtabli tuzilmadan foydalaniladi, u chiziqli tuzilmaning asosiy bo'g'inlarida funksional bo'linmalarini yaratishni ko'zda tutadi (4.3. rasm). Bunday bo'linmalarining asosiy roli, mos ravishdagi chiziqli rahbarlar tasdiqlagandan so'ng kuchga kiradigan qarorlar loyihasini tayyorlashdan iborat.



Bu yerda: **R** – rahbar, **F** – boshqaruvning funksional organlari (qismlari),
I – ijrochilar, **L** – chiziqli organlari.

rasm. Boshqaruvning chiziqli-funksional tuzilmasi

Chiziqli rahbarlar bilan bir qatorda (direktorlar, filial va sex boshliqlari) funksional bo'linmalarining rahbarlari ham faoliyat ko'rsatadi (rejalashtirish, texnik, moliya bo'limi, buxgalteriya). Ular bevosita rahbarlar imzolagandan so'ng rasmiy hujjatga aylanadigan reja, xisobotlarning loyihalarini tayyorlaydilar.

Mazkur tizim ikki ko'rinishga ega: a) ishlab chiqarishning muhim funksiyalari bo'yicha sex boshlig'i qoshida funksional bo'limlarni tashkil etishni ko'zda tutuvchi boshqaruvning sexli tuzilmasi; b) katta bo'lmagan korxonalarda

qo'llaniladigan sexlarga emas, balkim uchastkalarga bo'linadigan boshqaruvning sexsiz tuzilmasi.

Bunday tuzilmaning asosiy afzalligi bo'lib, chiziqli tuzilmani maqsadga yo'naltirilganligini saqlab qolib, alohida funksiyalarni bajarilishini maxsuslashtirish imkoniyatini beradi, shu bilan umuman boshqarishning kompetentligini oshirish hisoblanadi.

Funksional tuzilmaning afzalliklari va kamchiliklari

Funksional tuzilmaning afzalliklariga shuni kiritish mumkinki, u ishbilarmonlik va professional ixtisoslikni rag'batlantiradi, xarakterning takrorlanishini va funksional sohalarida moddiy resurslari iste'molini kamaytiradi, faoliyatni o'zaro muvofiqlashtirishni yaxshilaydi.

Shu bilan birga funksional bo'limlarning ixtisoslashuvi ko'pincha korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatiga to'siq bo'ladi, modomiki boshqaruv ta'sirlarini muvofiqlashtirishni qiyinlashtiradi. Funksional bo'limlar butun tashkilotning umumiy maqsadlariga qaraganda, o'z bo'linmalari maqsad va vazifalarini amalga oshirishdan yanada manfaatdordirlar. Bu esa funksional bo'limlar o'rtasidagi nizolar ehtimolini oshiradi. Bundan tashqari, yirik korxonalarda rahbardan tortib to bevosita ijrochigacha bo'lgan buyruqlar zanjiri o'ta uzun bo'ladi.

Tajriba shuni ko'rsatdiki, funksional tuzilmani shunday korxonalarda qo'llash maqsadga muvofiqdirki, ular mahsulotlarni nisbatan cheklangan nomenklaturasini ishlab chiqarsa, barqaror tashqi sharoitlarda harakatlansa hamda o'z faoliyatini ta'minlash uchun standart boshqaruv vazifalarini yechishni talab etsa. Bularga misol qilib, metallurgiya, radiotexnika sanoatlarida hamda xom ashyo materiallari ishlab chiqaruvchi tarmoqlarda faoliyat ko'rsatuvchi korxonalarini olishimiz mumkin.

Funksional tuzilma mahsulotlarning keng nomenklaturali yoki tez o'zgaruvchi nomenklaturali korxonalar hamda keng halqaro miqyoslarda, xususan bir vaqtning o'zida turli ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarga va qonuniyatlarga ega bo'lgan davlatlarda o'zini faoliyatini amalga oshiruvchi korxonalar uchun to'g'ri kelmaydi.

Bunday turdagi korxonalar uchun divizional tuzilmalar mos keladi.

Boshqaruvning divizional tuzilmasi

Boshqaruvning divizional tuzilmasi konsepsiyasini ilk bor ishlab chiqish va joriy etishning boshlanishi 20-yillarga to'g'ri keladi, ulardan sanoatda foydalanish cho'qqisi esa XX asrning 60-70 yillarga to'g'ri keladi.

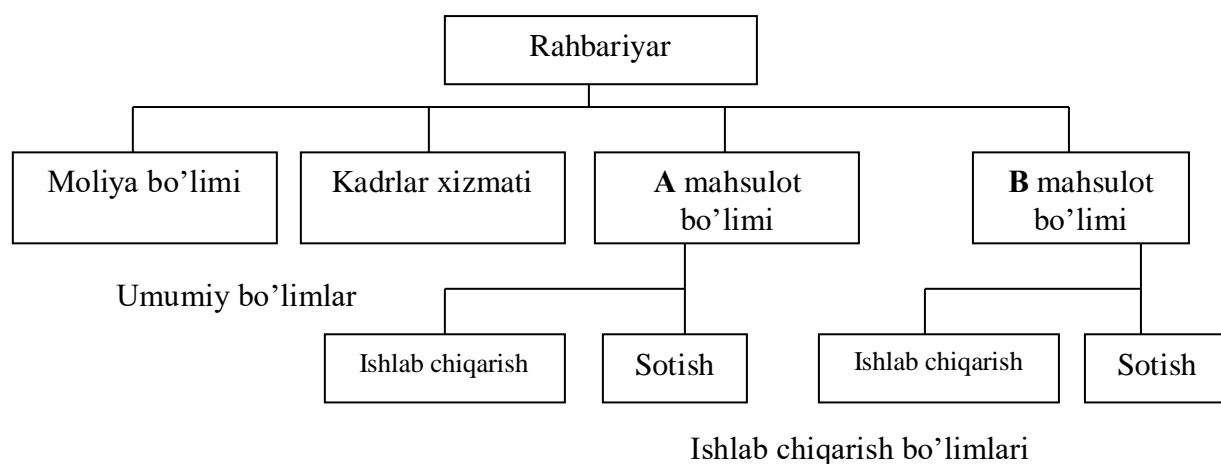
Boshqarishni tashkil etishga yangi yondashuvlarning zaruriyati korxonalar o'lchamini tubdan ortishi, ular faoliyatini diversifikasiyalash va uzluksiz o'zgarib turuvchi tashqi muhit sharoitida texnologik jarayonlarni murakkablashuvi natijasida tuzildi.

Bu modellar bo'yicha tuzilmani qayta qurishni birinchi bo'lib yirik tashkilotlar boshladi, ular o'z korporasiyasi doirasida ishlab chiqarish bo'linmalarini tashkil etib, operativ faoliyatini amalga oshirishda ularga ma'lum mustaqillikni beradilar. Shu bilan birga ma'muriyat o'zida rivojlantirish strategiyasining umumkorporativ masalalari, ilmiy-tadqiqot ishlanmalari, investisiyalar bo'yicha qat'iy nazorat huquqini saqlab qoladi, shuning uchun tuzilmaning mazkur turini markazlashtirilgan o'zaro muvofiqlashtirishni nomarkazlashtirilgan boshqaruv bilan birikmasi sifatida qaraladi (o'zaro muvofiqlashtirish va nazoratni saqlab qolgan holda nomarkazlashtirish).

Divizional tuzilmali tashkilotlarni boshqarishda hal qiluvchilar bo'lib funksional bo'linmalarning rahbarlari emas, balki, ishlab chiqaruvchi bo'limlarga rahbarlik qiluvchi boshqaruvchilar (menejerlar) maydonga chiqadi.

Tashkilotni bo'linmalar bo'yicha tuzilmalash odatda quyidagi uch mezonlardan biri bo'yicha amalga oshiriladi: ishlab chiqariladigan mahsulot yoki ko'rsatiladigan xizmatlar bo'yicha (mahsulot bo'yicha ixtisoslashuv), iste'molchiga mo'ljallanish bo'yicha (iste'molga oid ixtisoslashuv), xizmat ko'rsatiladigan hududlar bo'yicha (hududiy ixtisoslashuv).

Mahsulotli prinsip bo'yicha bo'linmalarni tashkil etish (4.4.- rasm) divizional turining birinchi shakllaridan biri hisoblanadi, hozirgi vaqtda diversifikasiyalangan mahsulotli iste'mol tovarlarini ishlab chiqaruvchi ko'pgina yirik ishlab chiqaruvchilar mahsulot bo'yicha tuzilmadan foydalanadi.

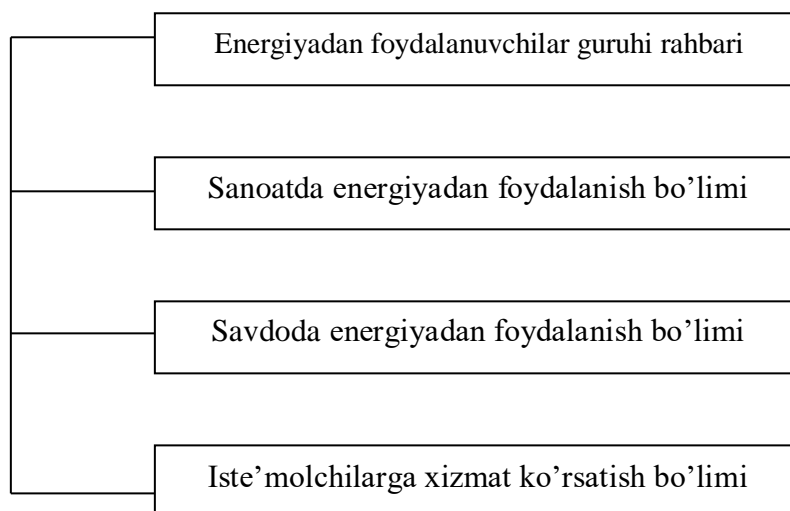


4.4. - rasm. Boshqaruvning mahsulot bo'yicha tuzilmasi

Boshqaruvning divizional-mahsulotli tuzilmasidan foydalanishda asosiy mahsulot bo'yicha bo'limlar tashkil etiladi. Biron bir mahsulot (xizmat)ni ishlab chiqarish va sotish ustidan rahbarlik bitta shaxsga beriladi, u mahsulotning mazkur xiliga javobgar hisoblanadi. Yordamchi xizmat rahbarlari unga bo'ysunadi.

Ba'zi korxonalar bir necha iste'molchilarni yirik guruhi yoki bozorlari talabiga javob beruvchi keng assortimentli tovar yoki xizmatlarni ishlab chiqaradi. Har bir guruh yoki bozor aniq ta'riflangan yoki uziga hos ehtiyojlarga ega. Agar ikki yoki undan ortiq bunday elementlar korxonaga uchun ayniqsa muhim bo'lib hisoblansa, u iste'molchiga yunaltilgan tashkiliy tuzilmadan foydalanish mumkin,

bunda uning barcha bo'linmalari iste'molchilarning ma'lum guruhi atrofida guruhlanadi (4.5. - rasm):

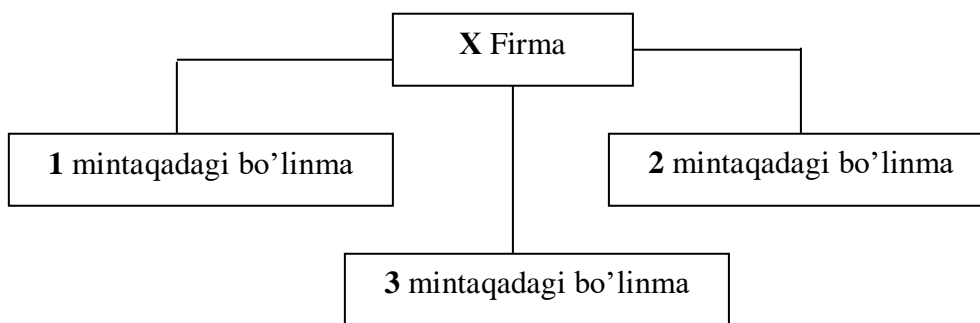


4.5. – rasm. Iste'molchiga yo'naltirilgan tashkiliy tuzilma

Tashkiliy tuzilmaning mazkur xili yetarli darajada o'ziga xos bo'lgan sohalarida qo'llaniladi, masalan, so'ngi vaqtlarda odatdagi umumta'lim dasturlari bilan bir qatorda kattalar uchun, malaka oshirish va hokazolar uchun uchun mahsus bo'linmalar tashkil etiladigan ta'lim sohasi shular jumlasidandir. Iste'molchiga yo'naltirilgan tashkiliy tuzilmaga misol qilib tijorat banklarini ko'rsatishimiz mumkin. Ular xizmatidan foydalanadigan iste'molchilarining asosiy guruhlariga yakka tartibdagi mijozlar (xususiy shahslar), pensiya fondlari, trust firmalari, halqaro moliyaviy tashkilotlar kiradi. Haridorga yo'naltirilgan tashkiliy tuzilma chakana va ulgurji savdo qiluvchi savdo firmalari uchun teng darajada xarakterlidir.

Agar korxonalar faoliyati ayniqsa halqaro masshtabda kattagina geografik zonalarini qamrab olsa, unda hududiy prinsip bo'yicha tashkiliy tuzilma maqsadga muvofiq bo'lishi mumkin, ya'ni uning bo'linmalarini joylashgan o'rni bo'yicha (4.6.-rasm). Mintaqaviy tuzilma mahalliy konunlar, iste'molchilar ehtiyoji va urf-odatlar bilan bog'liq bo'lgan muammolarni yechishini yangillashtiradi. Bunday yondashuv korxonalarni mijozlar bilan, hamda uning bo'linmalari bilan o'zaro aloqalarini soddalashtiradi.

Mintaqaviy tashkiliy tuzilmaga yaxshigina tanish bo'lgan misol bo'lib, yirik korxonalarining sotish bo'linmalari xizmat qilishi mumkin. Ular o'rtasida ulkan geografik zonani qamrab oluvchi faoliyat bilan shug'ullanuvchi bo'linmalarni uchrashish mumkin, ular ham o'z navbatida yanada mayda bloklarga taqsimlangan maydaroq bo'linmalarga bo'linadi.



4.6. – rasm. Mintaqaviy tashkiliy tuzilma

Boshqaruvning divizional tuzilmasining afzalliklari va kamchiliklari

Divizional tuzilmaning turli xillari yakayu-yagona maqsadga ega – atrof muhitning u yoki bu omiliga korxonaning yanada samarali reaksiyasini ta'minlashdan iborat.

Mahsulot bo'yicha tuzilma raqobat nuqtai nazaridan, texnologiyani takomillashtirish yoki iste'molchilar ehtiyojini qondirishdan kelib chiqib, yangi xildagi mahsulot turini ishlab chiqishni osonlik bilan hal etadilar. Mintaqaviy tuzilma bozor zonalarini geografik kengaytirish bo'yicha mahalliy qonunlarni, ijtimoiy-iqtisodiy tizimni va bozorlarni yanada samarali e'tiborga olishga imkon beradi. Iste'molchiga yo'naltirilgan tuzilmaga to'xtalsak, u korxonaga ko'proq bog'liq bo'lgan iste'molchilar talabini samaraliroq hisobga olishga imkon beradi. Shunday qilib, divizional tuzilmani tanlash korxonani strategik rejalarini amalga oshirish va uning maqsadlariga erishishni ta'minlash nuqtai nazaridan yanada muhim bo'lgan omillarga asoslangan bo'lishi kerak.

Boshqaruvning adaptiv (moslashgan) tuzilmasi

Boshqaruvning adaptiv yoki organik tuzilmasi tashqi muhit o'zgarishiga korxonaning tezda bo'ladigan reaksiyasini ta'minlaydi, yangi ishlab chiqarish texnologiyasini joriy qilishga imkon beradi. Bu tuzilmalar korxonalarda, uyushmalarda, soha va bozor miqiyosida ko'llanilishi mumkin bo'lgan murakkab dastur va loyihalarni amalga oshirishni jadallashtirish uchun muljallangan. Odatda, adaptiv tuzilmaning ikki xili mavjud: loyihali va matrisali.

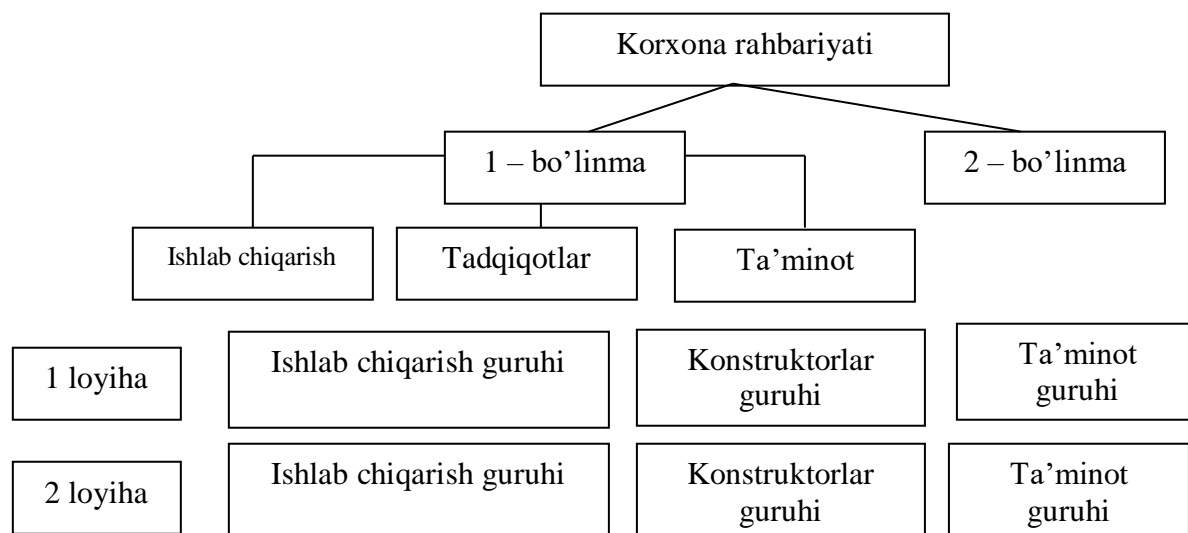
Loyihali tuzilma loyihalarni tashkilot ishlab chiqishi jarayonida shakllanib, tizimdagi maqsadga yo'naltirilgan istalgan jarayonlar tushuniladi, masalan ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, yangi mahsulot yoki texnologiyani o'zlashtirish, obyektlar qurilishi va h.q. Loyihani boshqarish o'z ichiga uning maqsadini aniqlashni, tuzilmani shakllantirishni, ishlarni bajarishni tashkil etish va rejalashtirishni, ijro etuvchilar harakatini muvofiqlashtirishni o'z ichiga oladi.

Loyihali boshqarish shakllaridan biri bo'lib vaqtinchalik asosda ishlaydigan loyiha jamoasi – mahsus bo'linmani shakllantirish hisoblanadi. Uning tarkibiga odatda zaruriy mutahassislar, jumladan boshqaruv bo'yicha ham mutahassislar kiradi. Loyiha rahbari loyihali vakolat deb nomlanuvchi vakolatga ega. Ular safiga

loyihani rejalashtirish bo'yicha javobgarlik, grafik holati va ishlarni bajarish jarayoni ustidan, ajratilgan resurslarni ishlatish, shu jumladan ishlovchilarni moddiy rag'batlantirish bo'yicha javobgarliklar kiradi. Shu munosabat bilan rahbar xodimni loyihani boshqarish konsepsiyasini shakllantirish, jamoa a'zolari o'rtasida vazifalarni taqsimlash, ustuvorlikni va resurslarni aniq belgilash, ziddiyatlarni yechishga ijobiy yondashish bo'yicha qobiliyatiga katta ahamiyat beriladi. Loyiha tugagandan so'ng tuzilma tarqatib yuboriladi, xodimlari yangi loyihali tuzilmaga o'tqaziladi yoki o'zlarining doimiy lavozimiga qaytadi (shartnoma asosidagi ishda – bo'shatilishadi). Bunday tuzilma kattagina qayishqoqlikka ega, biroq, bir necha maqsadli dasturlar yoki loyihalar mavjud bo'lsa, resurslarni parchalanishiga olib keladi, va tashkilotda ishlab chiqarish va ilmiy texnikaviy salohiyatni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirishni sezilarli darajada murakkablashtiradi. Bunda loyiha rahbaridan nafaqat loyihani hayotiy davrining barcha bosqichlarini boshqarish, balki mazkur tashkilotning loyiha tarmog'ida bu loyihani o'rnini hisob qilish talab etiladi.

O'zaro muvofiqlashtirish vazifalarni yengillashtirish maqsadida, tashkilotlarda loyiha rahbarlaridan iborat bo'lgan boshqaruvning shtabli organlar tashkil etiladi yoki matrisali tuzilmalardan foydalaniladi.

Matrisali tuzilma (3.7. – rasm) ijro etuvchilarni ikkiyoqlama bo'ysunish prinsipi bo'yicha tuzilgan panjarasimon (kataksimon) tuzilmadan iborat: bir tomondan, personal va loyiha rahbariga texnik yordamni ifodalovchi funksional xizmatning bevosita rahbariga, boshqa tomondan – rejalashtirilgan muddatda, resurslar va sifatlarga mos ravishda boshqaruv jarayonini amalga oshirish uchun zaruriy vakolatlarga ega bo'lgan loyiha rahbariga (maqsadli dasturning). Bunday tashkillashtirishda loyiha rahbari bo'ysunuvchilarning ikki guruhi bilan o'zaro hamkorlik qiladi: loyiha guruxining doimiy a'zolari bilan va unga vaqtinchalik, cheklangan doiradagi masalalar bo'yicha bo'ysunuvchi funksional bo'limlarning boshqa xodimlari bilan. Bunda bo'limlar, bo'linmalar, xizmatlarning bevosita rahbarlariga ularning bo'ysunishi saqlanib qoladi.



4.7. – Boshqaruvning matrisali tuzilmasi

Loyiha rahbarini vakolatlari loyihaning barcha detallari ustidan to'liq hukmronlik qilishdan tortib, oddiy kanselyariya vakolatlarigacha o'zgarib turadi.

Loyiha rahbari mazkur loyiha bo'yicha barcha bo'limlar ishini nazorat qiladi, funksional bo'limlar rahbarlari – barcha loyihalar bo'yicha o'z bo'limi ishini (uning bo'linmalarini ham) nazorat qiladi.

Matrisali tuzilma tashkilot tuzilishida ham funksional, ham loyihali prinsiplarining afzalliklaridan foydalanishni, imkoniyat darajasida ularni kamchiligidan uzoqlashishni ko'zda tutadi.

Boshqaruvning adaptiv (moslashuvchi) tuzilmasining afzalligi va kamchiliklari

Boshqaruvning matrisali tuzilmasi undagi barcha xodimlar ma'lum funksional bo'limlarga birlashtirilganligi sababli, funksional tuzilmalarda hech qachon ishtirok etmaydigan ma'lum qayishqoqlikka erishishga imkon beradi. Matrisali tuzilmalarda har bir loyihani aniq ehtiyojlariga bog'liq ravishda kadrlarni qayishqoqlik asosida qayta taqsimlash mumkin. Matrisali tashkillashtirish divizion tuzilmalar uchun xos bo'lgan ishlarni muvofiqlashtirishga imkon beradi. Bunga turli funksional bo'limlarda ishlovchi loyiha ishtirokchilari o'rtasidagi barcha aloqalarni muvofiqlashtiruvchi loyiha rahbari lavozimini tashkil etish hisobidan erishiladi.

Matrisali tashkillashtirishning kamchiliklari o'rtasida odatda murakkablik, ba'zida esa uning tuzilmasidagi tushunarsizlik qayd etiladi. Vertikal va gorizontal vakolatlarni o'rnatish yakka hukmronlik prinsipini bartaraf etadi, bu esa turli ziddiyatlarga va qarorlar qabul qilishda qiyinchiliklarga olib keladi. Matrisali tuzilmadan foydalanishda an'anaviy tuzilmalarga qaraganda xodimlar o'rtasidagi o'zaro a'lo munosabatlariga kuchli bog'liqligi kuzatiladi.

Barcha bu murakkabliklarga qaramasdan, matrisali tashkillashtirish sanoatning ko'pgina tarmoqlarida ishlatiladi, ayniqsa ilmiy sig'imi ishlab chiqarishda (masalan, elektron texnikani ishlab chiqarishda) hamda noishlab chiqarish sohasining ba'zi tashkilotlarida foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasini yaratish prinsiplari

Boshqaruv tuzilmasi maxmunining ko'p qirraligi ularni shakllantirish prinsiplarining ko'pligi bilan izohlanadi. Eng avvalo, tuzilmalar tashkilotning maqsad va vazifalarini ifodalashi kerak, shu bilan birga, ishlab chiqarishga bo'ysunishi hamda unda yuz beradigan o'zgarishlar bilan birga o'zgarishi kerak. U mehnatni funksional taqsimlashni va boshqaruv xodimlarining vakolatlar hajmini aks ettirishi kerak; xodim vakolatlari siyosat, tadbirlar (proseduralar), lavozim instruksiyalari bilan belgilanib, qoidaga ko'ra, boshqarishning yanada yuqori darajalari tomoniga kengayadi.

Istalgan daraja rahbarining vakolatlari nafaqat ichki omillar, balki tashqi muhit omillari, madaniyat darajasi va jamiyatning qadriyatlarini, unda qabul qilingan urf-odat va me'yorlar bilan cheklanadi. Boshqacha so'z bilan aytganda, boshqaruv

tuzilmasi ijtimoiy-madaniy muhitga mos kelishi va uni tuzishda amal qilishi kerak bo'lgan shart-sharoitlarni hisobga olish zarur. Agar bu tashkilotlarda muvafaqiyatli ishlaydigan boshqaruv tuzilmasi ko'r-ko'rona ko'chirib olinsa, ish sharoitlari turlicha bo'lganligi sababli ijobiy natijaga erishib bo'lmaydi. Bir tomondan, vazifa va vakolatlar o'rtasidagi, boshqa tomondan, malaka va madaniyat darajasi o'rtasidagi moslik prinsipini ham amalga oshirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv tuzilmasini istalgan qayta-qurishni eng avvalo, oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish nuqtai nazaridan baholash zarur. Normal rivojlanayotgan (noinqiroziy) iqtisodiyot sharoitida qayta tashkil etish ko'p hollarda, boshqaruv tizimini takomillashtirish yo'li bilan tashkilotda ish samaradorligini oshirishdan iborat bo'lib, bunda yaxshilashning asosiy omili sifatida mehnat unumdorligini oshirish, texnik taraqqiyotni jadallashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishda kooperasiyalashuvi maydonga chiqadi. Inqirozli davrda boshqaruv tuzilmasidagi o'zgarishlar resurslarni samarali ishlatish va sarf xarajatlarni kamaytirish hamda tashqi muhit sharoitiga qayishqoq moslashish uchun yo'naltirilgan.

Umuman olganda, korxonada boshqaruvining oqilona tashkiliy tuzilmasi qo'yidagi talablarga javob berishi kerak:

- funksional yaroqlikka ega bo'lish, ishonchlikni kafolatlash va barcha darajalarda boshqaruvni ta'minlash;
- tezkor bo'lish, ishlab chiqarish jarayonining borishidan orqada qolmaslik;
- boshqaruv darajalarining minimal miqdoriga, boshqaruv organlari o'rtasida unumli aloqalarga ega bo'lish;
- tejamkorli bo'lish, boshqaruv funksiyalarini bajarishdagi sarf-xarajatlarni minimallashtirish.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Korxonada boshqaruv tuzilma turini aniklang.
2. Boshqaruv tuzilma turlarini taxlil kiling.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

<i>N^o</i>	<i>Darsni taqsimlanishi</i>	<i>Vaqt (min)</i>
1.	<i>Kirish qismi</i>	2
2.	<i>Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.</i>	20
	<i>Mustaqil ishni bajarish: masalani aniqlash. korxonada boshqaruv tuzilmasini aniqlash, ular afzallik va kamchilik tomonlarini kutsatish. Guruhlarda</i>	

3.	<i>ishlash. Prezentsiya.</i>	30
4.	<i>Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.</i>	20
5.	<i>Baholash va yakunlash.</i>	10
	Jami:	80

Testlar:

1. Qaysi sharoitlarda boshqaruvni chiziqli tuzilma ishlatiladi?

- murakkab bo'lmagan ishlab chiqarishga ega bo'lgan korxonalar faoliyatida;
- qushma korxonalar faoliyatida;
- boshqaruvni murakkab tashkiliy tuzilma sharoitida;
- korxonalar uz filiallariga ega bo'lgan sharoitida;
- OAJ, MChJ turli korxonalarida.

2. Qaysi sharoitlarda boshqaruvni funksional tuzilmasini ishlatish lozim?

- mahsulotlar nisbatan cheklangan nomenklaturasini ishlab chiqaruvchi, barqaror tashqi sharoitlarda harakatlangan hamda o'z faoliyatini ta'minlash uchun standart boshqaruv vazifalarini talab etadigan sharoitda.
- kuchli raqobat sharoitida;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida;
- korxonani bankrot xolatidan chiqarish sharoitida;
- xamma javoblar to'g'ri.

3. Divizional tuzilmaga utish lozimligi nimadan iborat?

- korxonalar o'lchamini tubdan ortishi, ular faoliyatini diversifikasiyalash va uzluksiz o'zgarib turuvchi tashqi muhit sharoitida texnologik jarayonlarni murakkablashuvi natijasida.
- korxonani boshqaruv tuzilmasini soddalashtirishdan;
- korxonani boshqaruv tuzilmasini murakkablashtirishdan;
- korxonalar ishlab chiqarish vositalarni modernizatsiyalashdan;
- korxonani samarali boshqarishdan.

4. Divizional – mahsulotli boshqarish tuzilma mohiyati nimada?

- boshqaruvning divizional-mahsulotli tuzilmasidan foydalanishda asosiy mahsulot bo'yicha bo'limlar tashkil etiladi. Biron bir mahsulot (xizmat)ni ishlab chiqarish va sotish ustidan rahbarlik bitta shaxsga beriladi, u mahsulotning mazkur xiliga javobgar hisoblanadi;

- b) bozorda marketing tadqiqotlarni olib borishda;
- c) mahsulotlarni yangi kurinishlarini yaratishda;
- d) maxsulotni narxlar siyosatini yaratishda;
- e) hamma javoblar to'g'ri.

5. Boshqaruvni adaptiv tuzilma turlarini ayting:

- a) loyihali va matrisali;
- b) adekvatli va noadekvatli;
- c) tashkiliy va notashkiliy;
- d) tarkibiy va notarkibiy;
- e) adaptivliy va noadaptivliy.

Nazorat uchun savollar:

1. Boshqaruv chiziqli tuzilmasining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasi qachon qo'llaniladi?
3. Boshqaruvning chiziqli tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklarini aytib bering.
4. Boshqaruv funksional tuzilma o'ziga hos hususiyatlarini aytib bering.
5. Boshqaruvning funksional tuzilmasiga qanday bo'limlar kiradi.
6. Qanday funksional bo'limlar ikkalamchi deb yuritiladi?
7. Chiziqli-funksional bo'linmalarning roli nimadan iborat?
8. Chiziqli-funksional bo'linmalarning turlarini aytib bering.
9. Boshqaruvning funksional tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklarini ayting.
10. Boshqaruvning divizional tuzilmasiga ta'rif bering.
11. Boshqaruvning divizional tuzilmasida tashkilotni tuzilmalashtirish me'zonlarini aytib bering.
12. Boshqaruvning divizional tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklarini sanab bering.
13. Boshqaruvning adaptiv tuzilmasi turlarini ayting.
14. Boshqaruvning adaptiv tuzilmasini afzalliklari va kamchiliklarini ayting.

Uy vazifasi:

1. Aniq korxonaga boshqaruvi uchun optimal tuzilmani tanlang.
2. Tanlangan boshqaruv tuzilma samaraligiga baho bering.

Mavzu 5. Korxonada boshqaruvida axborot texnologiyalarning ahamiyati

Reja:

1. Axborot tizimlarni (ATz turlari). ATzlarni umumiy chizmasi.
2. ATz xarakteristikalarini. Qarorlarni qabul qilish tizimlari. Tranzaksiyalarni qayta ishlash tizimlari. Boshqaruvni avtomatlashtirish tizimlari.
3. Tizimlarni integratsiyalash. Tizimlarni sinflash. ATz sinflari.

Darsning o'quv maqsadi: Korxonada axborot texnologiyalarni foydalanilishini asoslash. Axborot tizim tushunchasini aniqlash. Axborot tizimni asosiy chizmasini keltirish. Axborot tizimlarni xarakteristikalarini berish. Qarorlarni qabul qilish darajalari bo'yicha axborot tizimlarni sinflash.

Instrumental vositalary: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, o'quv qullamnalar, monografiyalar va x.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Yaqin vaqtlargacha axborotlar korxonada va firmalarning muhim aktivi sifatida hisoblanilmagan. Boshqarishga iqtisodiy jarayonlar ishtirokchilari faoliyatini muvofiqlashtirishning global mexanizmi sifatida emas, shaxslararo o'zaro munosabatlarning individual san'ati sifatida qarab kelingan. Bugungi kunda faqatgina ba'zi rahbarlarga axborotlar bilan ishlash usullariga ijobiy yondashadilar. Korxonalarni o'rab turuvchi tashqi muhitni axborotiy qismining ahamiyati ortib borayotgan sharoitda, boshqarish va samaradorlik nuqtai nazaridan ularni faoliyatidagi barcha ahamiyatli tomonlariga mos ravishdagi o'zgarishlarsiz tasavvur etib bo'lmaydi.

Axborot tizimlarning asosiy turlari

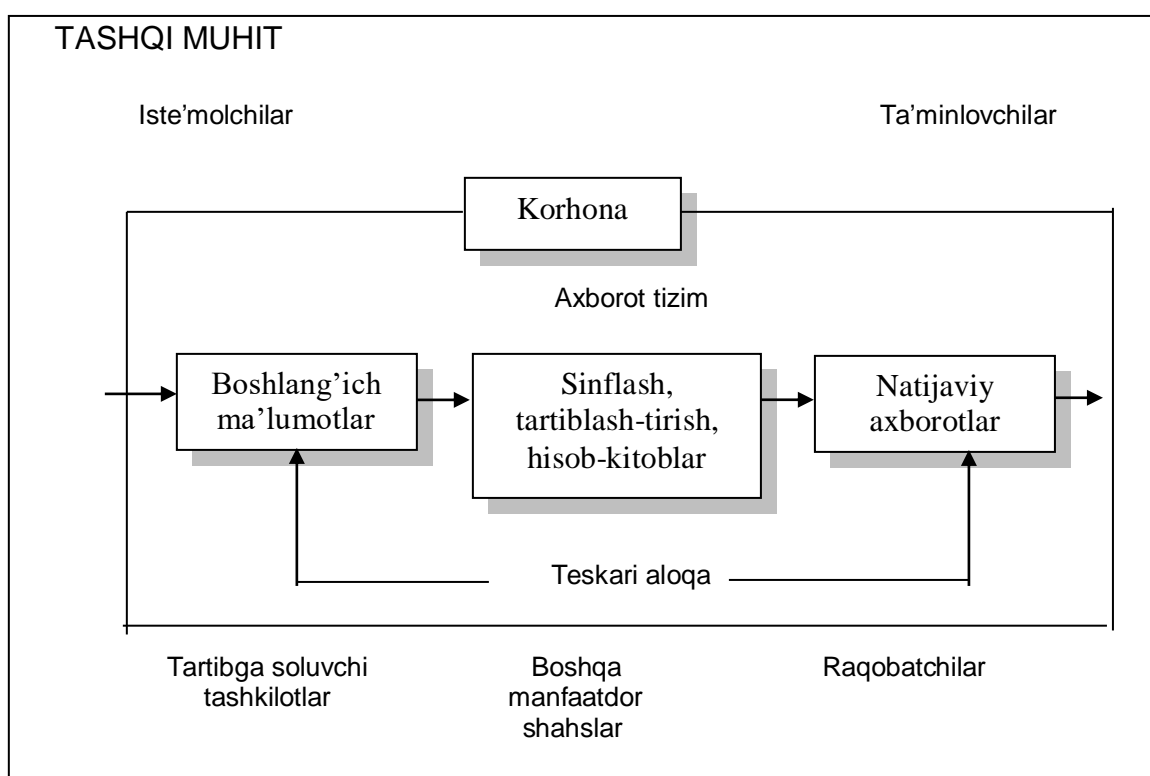
Yuzaga keladigan muammolarni tahlil qilish, qarorlar qabul qilish, operatsiyalarni nazorat qilish, yangi mahsulot yoki xizmatlarni yaratish uchun istalgan korxonada axborotlarga ehtiyoj sezadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun foydalaniladigan asoslangan va qayta ishlangan ma'lumotlarga biz axborot sifatida qaraymiz.

Ma'lumotlar ham tashkilotning o'zida, ham undan tashqarida yuz berayotgan xodisalarni aks ettiradi. Korxonani muvafaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun uzatish va navbatdagi foydalanish uchun qulay bo'ladigan shaklga keltirish hamda olingan natijalarni foydalanuvchilarga uzatish talab etiladi. Foydalanuvchilar esa qanday ma'lumotlarni yig'ish kerakligini aniqlash, hamda to'lalilik, ishonchlilik va olingan natijalarni taqdim etish shakli nuqtai nazaridan ularga ishlov berish usullariga o'zgartirish kiritish kerakligini belgilaydilar. Axborot tizimining umumiy 5.1. – rasmda ko'rsatilgan.

Funksional jihatdan axborot tizimni ma'lumotlarni kiritish, ularga ishlov berish, hamda saqlash va boshqaruvida foydalaniladigan olingan axborotlarni taqsimlashni ta'minlovchi korxonada boshqaruvida foydalaniladigan o'zaro bog'langan ko'pgina elementlar sifatida aniqlash mumkin.

Korxonada boshqaruvning turli darajalarida axborot ehtiyojlarga xizmat ko'rsatish uchun axborot tizimini tashkil etadi. Masalan, korporativ axborot tizimlari (AT) boshqarishga bag'ishlangan [25] ishda, to'rtta boshqaruv darajasi va unga mos ravishda AT ajratib ko'rsatiladi: boshqaruvning oliy daraja qarorlarini qo'llab quvvatlash tizimi (strategik daraja); avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) va qarorlar qabul qilishni qo'llab quvvatlash tizimi (boshqaruv darajasi); professional va idoraviy (ofisli) tizimlar (bilimlar darajasi); tranzaksiyalarga ishlov berish tizimi (operasion daraja).



5.1. – rasm. Axborot tizimning umumiy chizmasi

Bir darajadagi tizim, o'z navbatida, turli funksional yo'nalishlarni (ishlab chiqarish, moliya, marketing, personalni boshqarish) axborot ehtiyojlari ta'minlashga yo'naltirilgan bo'lish mumkin.

5.1. jadvalda boshqaruvning turli darajalarida foydalaniladigan ATlar tavsiflari umumlashtirilgan.

Tranzaksiyalarga ishlov berish tizimi

Tranzaksiyalarga ishlov berish tizimi korxonaning joriy amallarga xizmat ko'rsatish uchun tayanch bo'lib hisoblanadi. Ular katta miqdordagi uzluksiz tranzaksiyalarni bajaradigan va qayd qiladigan kompyuterlashtirilgan tizimdan tashkil topgan. Mehmonxonada joyini bandlash, ish haqi to'lash, mahsulotlarni yuklash shular jumlasidandir.

Operasion darajada maqsad va resurslar aniq belgilangan hamda strukturalashtirilgan. Faqatgina tizim uni bajarishi uchun tranzaksiyalarni mezonlarni ma'lum to'plamiga mosligini aniqlash zarur.

Professionalli va ofisli tizimlar

Professionalli va ofisli tizimlar turli bilim sohalaridagi mutaxassislarning axborot ehtiyojiga va ma'lumotlarga ishlov beruvchi xizmat ko'rsatuvchi personal ehtiyojlari uchun xizmat qiladi.

Korxonaning ilmiy va konstruktorlik bo'linmalari uchun ekspert tizimlar, loyihalashtirishning avtomatlashtirilgan tizimlari yangi bilimlarni yaratishga hamkorlikni ta'minlaydi, hamda bu bilim va tajribalar yig'indisini korxonaga Amaliy faoliyatiga joriy etishga imkon beradi.

Ofisli tizimlar ma'lumotlar bilan ishlash samaradorligini oshirish uchun foydalaniladi, ular iste'molchilar, mahsulot yetqazib beruvchilar va tashqi tashkilotlar bilan aloqalarni ta'minlaydi.

Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT)

ABT korxonaning joriy faoliyati to'g'risidagi axborotlar, hamda uning o'tgan faoliyati to'g'risidagi hisobotlar bilan ta'minlab, boshqaruvning bir necha darajalariga xizmat ko'rsatadi. ABT rejalashtirish, nazorat va qarorlar qabul vazifalarni qo'llab quvvatlaydi.

ABTda tranzaksiya tizimidan tushadigan ma'lumotlar umumlashtiriladi, ishlov beriladi va uzluksiz tarzda tayyorlanadigan hisobotlar shakliga keltiriladi. ABT odatda, belgilangan oldindan ma'lum bo'lgan savollarga javob beradi. Bu tizimlar o'zgarish hisoblandi va cheklangan analitik imkoniyatlarga ega.

Qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimi

Qarorlar qabul qilishi qo'llab-quvvatlash tizimi (QQQT) tashkilotning boshqaruv darajasiga xizmat ko'rsatadi. Ular vaziyatli xarakterga ega bo'lmagan, hamda ularni oldindan ko'rish oson bo'lmagan, yaxshi strukturalanmagan qarorlar variantini analitik asoslashga yordam beradi. Bunday tizimlar atrof muhitni o'zgarib turuvchi sharoitlariga moslasha olishga tayyor bo'lishi kerak. Ularda ofisli, professional va tranzaksiya tizimlardan hamda BATdan foydalanilishiga qaramasdan, ular tashqi manbalardan (aksiyalarni joriy narhlari, raqobatchilardagi mahsulotlarning narxi va h.q.) ham axborot oladilar.

QQQT boshqa darajadagi tizimlar bilan taqqoslanganda, kattagina tahlilik imkoniyatlarga ega. Ularning asosida ma'lumotlar tahlilini matematik modeli yotadi. QQQT interaktiv hisoblanadi, qaror qabul qiluvchi shahs, vazifa (masala) shartini o'zgartirishi va do'stona foydalaniladigan interfeysdan foydalanib, ularga yangi ma'lumotlarni kiritishi mumkin.

Rahbariyatning oliy daraja qarorlarini qo'llab qo'vvatlash tizimi

Oliy rahbariyat qarorlarini qo'llab-quvvatlash tizimi tashkilotning strategik darajasiga xizmat ko'rsatadi. Ular strukturalashtirilmagan qarorlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan bo'lib tashqi muhit to'g'risidagi ma'lumotlardan foydalanishi ko'zda tutilgan (yangi soliq qonunlari, raqobatchilar to'g'risida axborotlar), ularga korxonaning turli axborot tizimlaridan ma'lumotlar kelib tushadi).

Oliy rahbariyat qarorlarini qo'llab quvvatlash tizimi rivojlangan telekommunikasiyalar va grafik vositalarga ega. Bunday tizimlar qo'yidagi xildagi konseptual qarorlarini tayyorlash uchun mo'ljallangan:

- Biznes qanday bo'lishi kerak?
- Investisiyalash uchun mablag'lar bilan qanday ta'minlash kerak?
- Kelajakda qanday xodimlar va qay malaka mutaxassislari zarur bo'ladi?

ATning yuqorida keltirilgan sinflanishi axborot tizimlarni tadqiq etishni faqat birgina jihatini aks ettiradi xolos. Jumladan, jadval 2da korxonada qarorlar qabul qilishning darajalari bo'yicha AT sinflanishi tasvirlangan.

Mazkur sinflanishda operasion daraja har kunlik bajariladigan yaxshi yo'lga qo'yilgan proseduraga tegishli. Mos ravishdagi qarorlar yaqin o'tgan davrda uchraydi, ularni strukturalashtirilgan yoki «dasturlanadigan» deb yuritiladi.

Taktik darajadagi qarorlar operasionga qaraganda, yanada uzoqroq vaqt oralig'ini talab qiladi. Mazkur darajadagi qarorlar yomon yoki kuchsiz strukturalashtirilganligi qabul qilinadigan qarorlar aniq belgilanmaganligi, ziddiyatli yoki ko'p sonliligi, hamda qiyin prognozlanishi va ularni qarorlar qabul qiluvchi shaxs hatti harakatlariga ta'sirining oqibatlaridir. Taktik qarorlar, qoidaga ko'ra, mavjud resurslardan samarali foydalanishga qaratilgan bo'lib, unumdorlik va rentabellik singari qo'rsatkichlar bilan ifodalanadi.

Strategik darajadagi qarorlar tashkilotning o'z maqsadiga erishishi, uning samarali faoliyat ko'rsatishi uchun zarur bo'lgan istiqbolli resurslar bilan bog'liq.

Tizimlar integrasiyasi

Turli axborot tizimlar bir biri bilan o'zaro uzviy aloqaga ega. Tranzaksion tizimlar – boshqa axborot tizimlar uchun ma'lumotlarning asosiy manbaidir, shu bilan birga rahbariyat qarorlarini qo'llab quvvatlash tizimi sifatida – quyi darajadagi tizimlardan ma'lumotlarni iste'molchisi sifatida maydonga chiqadi.

Qonuniy savol to'g'ilishi tabiiydir – mazkur tizimlar qanchalik darajada integrasionlashgan?

O'z prinsipiga kura, bugungi kunda bozorda amal qilayotgan texnik va dasturiy vositalar axborot oqimlari korxonaning turli bo'linmalari o'rtasidan hych qanday to'siqlarsiz o'tishni ta'minlovchi axborot tizimdan foydalanishdan integrasiya samara olinadigan vazifalarni yechishga imkon beradi (5.3. – jadval). Biroq, integrasiya vaqt hamda sarf xarajatlarni talab etadi. Shuning uchun har bir korxonaga shunga o'xshash tizimlarni tuzilishda integrasiyalashda mumkin bo'lgan xarakterlar bilan o'z ehtiyojlarini taqqoslash zarur.

Axborot tizimlari tavsifi

Boshqaruv darajasi	Tizim turlari	Axborotiy kirish	Ishlov berish	Axborotiy chiqishlar	Foydalanuvchilar
Strategik daraja	Rahbariyat qarorlarini qo'llab quvvatlash tizimi	Tashki va ichki birlashtirilgan ma'lumotlar	Grafika, imitatsiya, dialog	Bashoratlar, savollarga javoblar	Boshqaruvning oliy darajasi
Boshqaruv darajasi	Qarorlarni qabul qilishni qo'llab quvvatlash tizimi	Kichik hajmdagi ma'lumotlar, analitik modellar	Dialog, imitatsiya, tahlil	Maxsus hisobotlar, qarorlar taxlili, javoblar	O'rta bo'g'in rahbarlari, professii-onal
	Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizim	Tranzaksiyalar to'g'risida umumlashtirilgan ma'lumotlar	Takrorlanadigan hisobotlar, oddiy modellar, taxlil	Umumlashtirish va tanlash	
Bilimlar darajasi	Professional tizimlar	Loyihali maxsuslashuv, bilimlar bazasi	Modellash-tirish, imitatsiya	Modellar, grafikalar	Professii-onallar
	Ofisli tizimlar	Hujjatlar, chizmalar	Hujjatlar-ni boshqarish, chizmalarni ishlab chiqish, kommunikatsiyalar	Hujjatlar, grafiklar, elektron pochta	Texnik personal
Operasion daraja	Tranzaksiyalarga ishlov berish	Tranzaksiyalar, vaziyatlar	Ro'yhatni to'zish va saralash, birlashtirish	Batafsil hisobotlar, umumlashtirish	Operasion personal

Tashkilotda qarorlar qabul qilish darajasi bo'yicha axborot tizimlarning sinflanishi

Qarorlar qabul qilish darajasi	Axborot tizimlarni turlari	Foydalanuvchilar
Strategik	Oliy rahbariyat qarorlarini qo'llab quvvatlash tizimi (Chief Executive Information Systems)	Korxonaning oliy rahbariyati
Taktik	Qarorlar qabul qilishni qo'llab quvvatlash tizimi (Decision Support Systems): <ul style="list-style-type: none"> • Boshqaruvning axborot tizimi (Management Information Systems) Boshqaruvning intellektual tizimi (Intelligence Information Systems)	O'rta daraja rahbarlari, Mutaxassislar
Operasion	Ofisli tizimlar Tranzaksiyalarga ishlov berish tizimi	Texnik xodimlar Operasion xodimlar

So'ngi yillarda bizning Respublikamizda korxonani samarali boshqarishga qodir bo'lgan kompyuter tizimlariga qiziqishning o'sishi va axborot texnologiyalarni shiddat bilan rivojlanishi kuzatilmoqda. Ayniqsa, boshqaruvning integrasiyalashgan tizimlariga talabning o'sishi ro'y bermoqda. Alohida vazifalarni (buxgalteriya hisobi yoki tayyor mahsulotni sotish) avtomatlashtirish va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizim (ABT) ko'pgina korxonalar uchun bosib o'tilgan bosqich hisoblanadi, unda avtomatlashtirish uzoq muddat mobaynida bir biri bilan yetarli asoslangan uchta yo'nalish bo'yicha olib borildi: ABT (boshqaruv va moliyaviy – xujalik faoliyatini avtomatlashtirish tizimi), LAT (loyihalashtirishni avtomatlashtirilgan tizim) va TIJAT (texnologik va ishlab chiqarish jarayonlarini avtomatlashtirilgan tizimi).

Boshlanishidan kompleks rejasiz tashkil etilgan, qo'idaga ko'ra, turli bo'linmalar, uchastkalar va jarayonlarining talablariga javob Bera olmaydigan alohitda avtomatlashtirilgan tizimlar korxonaning yagona maqsadlari va vazifalariga bo'ysunmadi, o'zaro axborot aloqalar yomon yo'lga qo'yilishi yoki umuman aloqalarning yo'qligi yagona yaxlit tizim sifatidagi korxonaning manfaatlariga javob bermadi.

Axborot tizimlarning sinflari

AT sinflari	Nomi	Firma	Narxi, (\$)
Yirik integrasiyalashgan tizimlar (kompleks, boshqaruv, hisob, ishlab chiqarishni boshqarish)	R3 Baan IV Oracle Application	SAP Baan Oracle	\$500 000 yo'qori
O'rta integrasiyalashgan tizimlar (kompleks, boshqaruv, hisob, ishlab chiqarishni boshqarish)	JD Edwards SyteLine Galaktika Parus	Robertson&Blums SOCAP Galaktika, Rossiya Parus, Rossiya	\$200 000 —\$500 000
Kichik integrasiyalashgan tizimlar (kompleks, hisob va moliyaviy boshqaruv)	Concord XAL Scala Platinum SQL NS-2000	Columbus IT Partner Scala Platinum Software Corporation Nikos-Soft, Rossiya	\$50 000 —\$300 000
Lokal tizimlar (faoliyat yo'nalishlari bo'yicha hisob tizimlari)	1C BEST Infin	1C, Rossiya Intellekt-Servis, Rossiya Infin, Rossiya	\$5 000 —\$50 000

Foydalanniladigan standart va nostandart vositalar, hamda dasturiy vositalarni turli xilligi, tizimni keyingi modernizatsiyalashni qiyinlashtirdi yoki umuman to'xtatib qo'ydi. Avtomatlashtirishni joriy etishdagi xaqiqiy samara ko'p xollarda kutilganidan past bo'ldi.

Matematik usullar, texnik va dasturiy vositalarni rivojlantirish hozirgi vaqtda korxonalarda axborot texnologiyalarni joriy qilishdan integrasiya samara olish vazifasini prinsipial jihatdan yechishga imkon beradi. Korxonani boshqarish uchun yuqori samarali korporativ axborot tizimlarni (KAT) shakllantirish imkoniyatlari tug'iladi. Masshtab kengaydi va KATning sifat jihatdan mazmuni o'zgaradi. So'ngi yillar statistikaning ko'rsatishga dunyodagi 500 eng yirik kompaniyalarning qariyb yarmi korporativ axborot tizimini tuzish uchun yagona standart sifatida SAP AG firmasining dasturiy mahsulotlarini tanladilar.

Meta Group tadqiqotlari natijasiga ko'ra, ERP – tizimidan (Enterprise Resource Planing System – korxonada resurslarini rejalashtirish tizimi) olinadigan birinchi foyda uni joriy etgandan 8 oydan so'ng olinishi mumkin. Mazkur dasturiy ta'minotdan foydalanishning o'rtacha yillik iqtisodi (tejami) 1,6 mlrd. dollarni tashkil qiladi. Turli o'lcham va sohalardagi so'rov o'tkazilgan 63 kompaniyadan ERP – tizimini joriy qilishning (Total Cost of Ownership — TCO) o'rtacha qiymati 15 mln.dollarni tashkil qildi (minimal – 400 ming dollar, maksimal – 300 mln.dollar). TSOga vosita va dasturiy ta'minot, professional xizmatlar va xodimlarni o'qitish, sarf xarajatlari kiradi.

Hozirgi vaqtda KATdan samarali foydalanishiga ko'pgina korxonalarida ham misollar keltirish mumkin. Korporativ axborot tizimlarning turli xilligi va ishlab chiquvchilarning ko'p sonliligi zamonaviy iqtisodiyotda mazkur bozorni yanada ahamiyatligidan dalolat bermoqda.

Korxonalar boshqarish integratsion tizimi (KBIT) bozorida Navision Attain tizimining pozitsiyalanishi

Korxonalar boshqarishning integratsiyalashgan tizimi (KBIT)	Buyurtmachi – korxonalar xos portreti
SAP R/3 Oracle Applications BAAN J.D.Edwards	<ul style="list-style-type: none"> • Boshqaruvning korporativ markazlari mavjudligi • 50dan bir necha ming foydalanuvlarga • Tranzaksiyalar soni faqatgina vositalarli ta'minot imkoniyatlari bilan cheklangan
Navision Attain Scala SunSystems Platinum	<ul style="list-style-type: none"> • 1—300 foydalanuvlar • Yiliga 10 mln. gacha tranzaksiyalar • Moliyaviy, soliq va boshqaruv hisobi • Hududiy naqsimlangan xizmatlarni qo'llab-quvvatlash • Masshtablangan
«1C: Predpriyatiye»	<ul style="list-style-type: none"> • 1—20 foydalanuvlar • Yiliga 1 mln.gacha tranzaksiyalar • Hududiy taqsimlanganlik mavjud emas

Korporativ axborot tizim deb nomlash mumkin bo'lgan korxonalarni AT ga qo'yadigan talablar ro'yxatini keltiramiz.

1. Tizimning funksional to'liqligi:

- Boshqaruv hisobning - MRP II, ERP, CSRP xalqaro standartlarini bajarish;
- Avtomatlashtirish:
 - rejalashtirish, byudjetlashtirish, prognozlash;
 - operativ (boshqaruv) hisobita;
 - buxgalteriya hisobi;
 - statistik hisobi;
 - moliyaviy – iqtisodiy tahlil;
- hisobotlarni shakllantirish va milliy hamda xalqaro standartlar (IAS i GAAP) bo'yicha bir vaqtning o'zida hisob yuritish;
- korxonalar faoliyat belgilarini bir martali hisobga olinadigan miqdori (2000—10 000), ma'lumotlar bazasi jadvallar soni (800—3000).

2. *Axborot tizimini lokallashtirish:*

- funksional (qonunchiligi va hisob-kitoblar tizimini o'ziga xos xususiyatlari hisobi);
- lingvistik (interfeys, yordam va xujjatlash tizimi).

3. *Axborotlarni ishonchli himoyalash:*

- ma'lumotlarga va vazifalarga ochiq yo'lni cheklovchi paroli tizim;
- kiritiladigan va tuzatishlar kiritiladigan axborotlarni avtorizasiyalash kirish vaqtini ro'yxatdan o'tkazish va ma'lumotlarni yangilash vositalarini, chiqarish protokollarni o'z ichiga oluvchi axborotlarni himoyalashning ko'p qirrali tizimi;
- mos ravishdagi tashkilotlar tomonidan sertifikatsiyalangan ma'lumotlarni shifrlashdagi dasturiy – apparatli vositalar.

4. *Chetlatilgan kirishni amalga oshirish va taqsimlangan tarmoqlarda ishlash.*

5. *Tizimni kuzatish va moslashuvini instrumental vositalarning mavjudligi:*

- biznes – jarayonlar strukturasi va funksiyasi;
- axborot bazasi (ma'lumotlar baza strukturasi o'zgartirishi, jadvallar, bog'lanishlar, indekslarni modifikatsiyalash);
- axborotlarni kiritish, kurib chiqish va korrektirovkalarni interfeyslari;
- foydalanuvchini ish o'rinlarini tashkiliy va funksional to'ldirish.

6. *Ilgari ishlab chiqilgan AT va korxonada amal qiluvchi boshqa dasturiy mahsulotlar o'rtasida ma'lumotlar almashinuvini ta'minlash.*

7. *Axborotlarni jamlash (birlashtirish) imkoniyati:*

- korxonada darajasida – xolding tarkibiga kiruvchi filiallar, korxonalar, shu'ba, kompaniyalari axborotlarni birlashtirish uchun;
- alohida vazifalar darajasida;
- vaqt davrlari darajasida – hisobot davridan keyin u yoki bu ko'rsatkichlar o'zgarishini tahlilini bajarish uchun.

8. *Ekspluatatsiya jarayonida tizim holatini tahlil qilishni maxsus vositalarining mavjudligi:*

- ma'lumotlar bazasi arxitekturasi;
- algoritmlar;
- ishlov berilgan axborotlar miqdori statistikasi (yozuvlar, hujjatlar, provodkalar, disk xotirasining hajmi);
- bajarilgan operatsiyalarni jurnali;
- ishlaydigan stansiyalar, tizimning ichki pochtalar ro'yxati.

Vatanimiz va chet el tajribasini umumlashtirish KATni muvafaqiyatli yaratish uchun maqsadga muvofiq bo'lgan qator qoidalarini ishlab chiqishga imkon beradi:

- axborot texnologiyalarni biznes-rejalarga va korxonaning tayanch infratuzulmasiga joriy qilishni barcha strategik rejalarni bog'lash;

- korporativ axborot tizimini tuzish va rivojlantirish modelining oddiyligi hamda qayishqoqligi;
- tizimni ishlab chiqishni chegaralangan davri, biznes-analitik va AT ishlab chiquvchilarni yagona buyrug'ini shakllantirish;
- korxonani oliy rahbariyatini AT ni joriy qilishdagi tavakkallarni boshqarishda yuzaga keluvchi muommolarni yechish jarayoniga jalb etilganligi.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Korxonada axborot tizimini xarakteristikani bering.
2. Korxonada qullash mumkin bo'lgan axborot tizimlar sinflarini aniqlang.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

№	Darsni taqsimlanishi	Vaqt (min)
1.	Kirish qismi	2
2.	Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.	20
3.	Mustaqil ishni bajarish: Axborot tizimini asosiy chizmasini keltirish. Axborot tizimlarga xarakteristika berish. Qarorlarni qabul qilish darajalar bo'yicha axborot tizimlarni sunflash. Guruhlarda ishlash. Prezentasiya.	30
4.	Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.	20
5.	Baholash va yakunlash.	10
Jami:		80

Testlar:

1. Boshqaruvning axborot tizimi – bu:

- a) axborot oqimlarini (to'g'ri va teskari aloqalari) majmuasi;
- b) ma'lumotlarni qayta ishlash, saqlash va uzatish vositalarini majmuasi;
- c) ma'lumotlarni qayta ishlash operatsiyalarini bajaradigan boshqaruv apparat xodimlarini majmuasi;
- d) a+b+c;
- e) to'g'ri javoblar yo'q.

2. Boshqaruv jarayoni – asosan:

_____ bilan foydalanadi:

- a) axborot oqimlari;
- b) boshqaruv ta'sirlar;
- c) resurslarni turli xillari;
- d) axborot texnologiyalar;

e) moliya oqimlari;

3. Boshqaruv darajalar va ularga tegishli bo'lgan ATizimlarni ayting:

- a) Boshqaruvni yuqori bo'g'in qarorlarni quvvatlash tizimi (strategik daraja); boshqaruvni avtomatlashtirilgan tizim (BAT) va qarorlarni qabul qilishni quvvatlash tizimi (boshqaruv daraja); professional va ofis tizimlari (bilim darajasi); tranzaksiyalarni qayta ishlash tizimi (operasion darajasi);
- b) ta'minlovchi tizim (strategik daraja), ekspert tizimlar (taktik daraja), matn muxarrirlar (tezkor daraja);
- c) avtomatlashtirilgan axborotlarni tizim (yuqori daraja), professional avtomatlashtirilgan tizim (o'rta daraja);
- d) ekspertli avtomatlashtirilgan tizim(ishlab chiqarish daraja), axborotlarni avtomatlashtirilgan tizim (tashkillashtirish);
 - e) lokal (tezkor daraja), mintaqaviy (taktik daraja), global (strategik daraja).

4. Axborot tizimlar sinflarini ayting:

- a) yirik birlashtirilgan tizimlar, o'rta birlashtirilgan tizimlar, kichik birlashtirilgan tizimlar va lokal birlashtirilgan tizimlar;
- b) yuqori, o'rta va past;
- c) ishlab chiqaruvchi, ishlab chiqaruvchi bo'lmagan;
- d) tarkibli va past tarkibli;
- e) lokal, korporativ, global.

5. Qarorlarni qabul qilishni quvvatlash tizimlar (QQQT) masalalarini ayting:

- a) qarorlar qabul qilishi qo'llab-quvvatlash tizimi (QQQT) tashkilotning boshqaruv darajasiga xizmat ko'rsatadi Ular tarkiblashmagan qarorlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan bo'lib tashqi muhit to'g'risidagi ma'lumotlardan foydalanishi ko'zda tutilgan (yangi soliq qonunlari, raqobatchilar to'g'risida axborotlar), ularga korxonaning turli axborot tizimlaridan ma'lumotlar kelib tushadi).
- b) korxonada taktik masalalarini boshqarish;
- c) korxonada moliyaviy-ho'jalik faoliyatini avtomatlashtirish;
- d) korxonada iqtisodiy va bashoratli masalalarini yechish;
- e) korxonada ishlab chiqarish masalalarini yechish uchun samarali ekspert tizimlarni yaratish.

Nazorat uchun savollar:

1. Korxonaga axborotlar olish uchun nima talab etiladi?
2. Axborot tizimlarni umumiy chizmasini keltiring.
3. Axborot tizimlar nima degani?
4. Korxonaning boshqaruv darajalarini va ularga mos AT larni aytib bering.
5. Tranzaksiyalarga ishlov berish deyilganda nimani tushunasiz?
6. Korxonada professionalli va ofisli tizimlarda qanday vazifalarni yechadi?
7. Boshqarishning avtomatlashtirilgan tizimi nima uchun mo'ljallanganligini ayting.

8. Qarorlar qabul qilishni qo'llab quvvatlash tizimining vazifalari va imkoniyatlarini ayting (QQQT).
9. Korxonaning oliy rahbariyati QQQT nima uchun mo'ljallangan?
10. AT ning sinflarini sanab bering.
11. Korxonaning ATga qo'yiladigan talablarini aytib bering.

Uy vazifasi:

1. Korxonada axborot tizim umumiy chizmasini va tashqi axborot manbalarni aniqlash.
2. Qarorlarni qabul qilish darajalar va ularga tegishli bo'lgan axborot tizimlarini tahlil qilish.

MAVZU 6. Korxonaning axborot modeli

Reja:

1. Axborot tizimlarini loyihalashda bo'lgan muammolar. Korxonani axborot modeli.
2. Korxonada muhiti. Korxonani makro va mikro muhiti. Korxonani axborotli, muhiti.
3. Korxonada boshqaruv tizimini tuzish asoslari. Hisobot tarkibi. Boshqaruv hisobotini boshqarish tizimini xarakteristikasi.

Darsning o'quv maqsadi: Axborotlarni avtomatlashtirish tizimni loyihalash va qullash muammolarini aniqlash. Korxonada axborot modelini kurib chiqish. Rahbari axborotlar bilan ishlash asosiy muammosini tushuntirish. Korxonada muhitlarni tahlil qilish. Boshqaruv hisobotlashtirish tizimini tushuntirib berish.

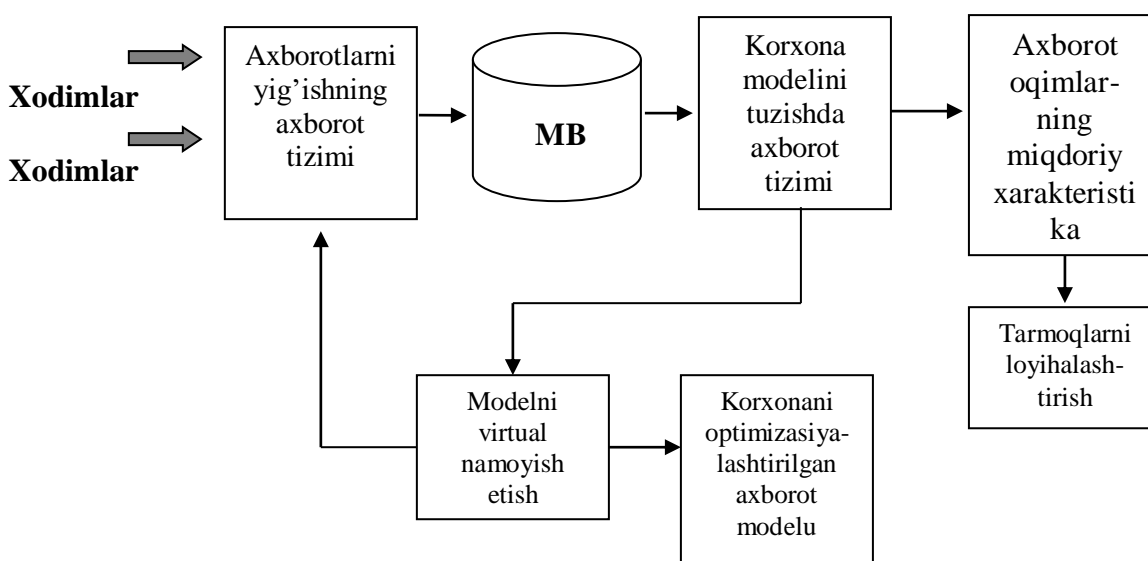
Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalar va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Korxonada avtomatlashtirilgan axborot tizim (AAT)ni joriy etish va loyihalashtirishdagi asosiy muammosi bu korxonaning adekvat modelini tuzish va keyinchilik uni zaruriy modelga moslashtirishdir [11,24].

Muammoning mohiyati shundan iboratki, korxonani tahlil qilish katta mehnat hajmini talab qiladi va olingan natijalarni qayta ishlashni talab etadi. Tekshirishlarni o'tqazish uchun mazkur **predmet** sohasini chuqur biluvchi, yuqori malakali tizimli tahlilchilarni jalb qilishini talab etadi. Tekshirish natajilariga ishlov berish ham kattagina mehnat hajmini talab etuvchi **proseduralar** safiga kiradi.

Shuning uchun korxonada xodimlarning ish yuritish bilimlaridan foydalanish yanada ustuvor hisoblanadi. Korxonaning axborot modelini tuzish jarayonidan tizimli tahlilchilarni chiqarib tashlash (yoki kamaytirish) vazifasi qo'yilgan. Bu vaziyatda 6.1 rasmda qo'yidagi model ahamiyatli hisoblanadi.



6.1. - rasm. Korxonaning axborot modeli

Korxonada ishchisi unga taklif qilingan instrumentlar vositasidan foydalanib, avtomatik tarzda kodlanadigan va shifrlanadigan (korxonani axborot oqimlari to'g'risida ma'lumotlar bazasi yaratiladi) tekshirish materiallari to'ldiriladi. So'ng olingan ma'lumotlar bazasi matematik modelga aylantiriladi, natijada avtomatik tarzda, qo'yidagi qo'rinishga keltiriladi:

- korxonani turli tarkibiy elementlari o'rtasida axborot oqimlarni miqdoriy baholash;
- korxonani vizual axborot modeli.

Axborot oqimlarni miqdoriy baholash korxonada tarmoqlarini (korporativ, lokal) to'g'ri loyihalashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Korxonani vizual axborot modeli tizimli tahlilchilar uchun boshlang'ich material bo'lib hisoblanadi.

Korxonada boshqaruv tizimini yaratishda asos boshqaruv hisobotning ahamiyati

Menejer ishi – bu har doim notug'ri qarorlar qabul qilish ehtimoli bilan bog'liqdir. Rahbar har doim ham qarorlar qabul qilish zarur bo'ladigan 100% axborotlarga ega bo'lavermaydi. Axborotlar yetarli bo'lmagan sharoitda to'g'ri qarorlar qabul qilish san'ati – bu yaxshi menejerni oddiy ijro etuvchidan ajratib turuvchi xususiyatlardir. 99,9% zaruriy axborotlar mavjudligida qarorlar qabul qiluvchi shaxsni har doim ham yaxshigina menejer deb hisoblab bo'lmaydi. 50%li noaniqlik sharoitida qarorlar qabul qiluvchi kishi – bu avantyuristdir. Samarador menejerlar, odatda 70-90% zaruriy axborotlar mavjud sharoitlarda qarorlar qabul qiladilar. Mazkur foizni oshirish juda qimmat va mushkuldir. Agar rahbarlar yetarli miqdorda axborotga ega bo'lmasalar, ular samara keltirmaydigan qarorlarni qabul qilishga majbur bo'ladilar. Samarasiz qarorlar – bu:

- nokompetentli qarorlar – konkret axborotlar mavjud bo'lmagan, axborotlarni yetarli miqdorda bo'lmasligiga asoslangan qarorlar;
- noto'g'ri qarorlar – ishonchsiz axborotlarga asoslangan qarorlar;
- o'z vaqtida qabul qilingan qarorlar – muammoni bartaraf etish uchun o'ta kech qabul qilingan qarorlar.

Ko'pgina korxonalarda nazorat va qarorlar qabul qilish uchun korxonada rahbariyati oladigan ma'lumotlar hisobotning ikki turi asosida shakllanadi. Ulardan birinchisi – bu mavjudligi barcha korxonalardan qonun bo'yicha talab qilinadigan soliq va moliyaviy hisobotlar. Mazkur hisobot shakli batafsil belgilangan bo'lib, barcha korxonalar uchun yagona kurinish kasb etadi. Muammo shundan iboratki, soliq va moliyaviy hisobot ko'rinishida taqdim etiladigan ma'lumotlar spesifik maqsadlar uchun xizmat qiladi, korxonada ishini boshqaradigan kishilar ehtiyojiga javob bermaydi.

Hisobotning ikkinchi turi – bu korxonaning ichki hisobotidir. Hisobotning mazkur turi qonun bilan belgilanmaydi hamda korxonada ichki hisobotni qanday olib borishda to'liq erkinlikka ega. Agar, ichki hisobot tizimi o'z-o'zidan tuzilsa, unda shunday vaziyat yuzaga keladiki, korxonada rahbarlari, masalan bo'lim menejerlari,

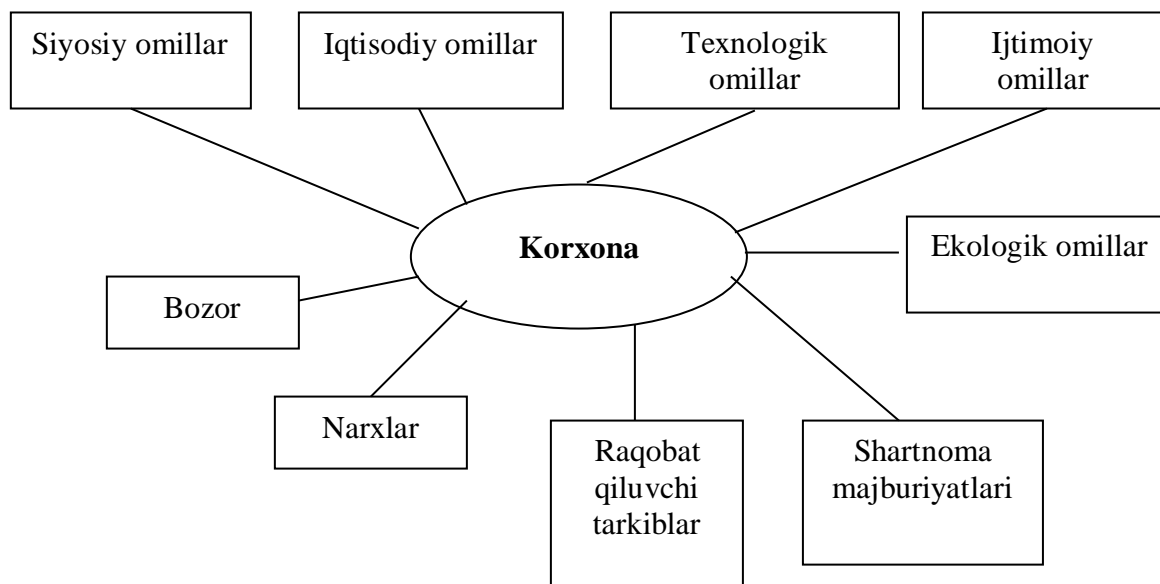
o'z bo'limlarining ishi to'g'risida hisobotlarni haqiqatda oladilar, biroq, mazkur hisobotlarda aks ettirilgan ma'lumotlar odatda, qator kamchiliklarga ega bo'ladi:

- ular umumiy kurinishda, masalan sotish to'g'risidagi shartnomalar podshivka yig'ma jildida birlashtirilgan hisobot o'rniga, ko'rsatilgan davr uchun sotishning umumiy hajmi to'g'risida raqamlar keltirilgan;
- ular qabul qilish uchun qulay ko'rinishda emas va tarkiblashtirilmagan;
- ular to'liq emas hamda bir-birini inkor qiladi;
- hisobotlarda keltirilgan ma'lumotlar ishonchliligi shubhali yoki ularni tekshirish imkoni mavjud emas;
- kechiktirilishi, masalan, ko'pgina korxonalarda debitor qarzdorlik to'g'risidagi ma'lumotlarni hisobot oyi tugagandan so'ng ancha kundan so'ng olish mumkin.

Yuqoridagi omillarning barchasi ko'pgina korxonalar o'z faoliyatini amalga oshiradigan axborot muhitni tashkil qiladi.

Korxonaning muhiti

Har bir korxonaning tashqi muhiti bilan u yoki bu ta'sir orqali o'zaro aloqada bo'ladi (6.2. - rasm). Shuning uchun korxonaning rahbariyatiga zarur bo'ladigan axborotlar ikki sohaga tegishli bo'ladi – tashqi va ichki faoliyatiga.



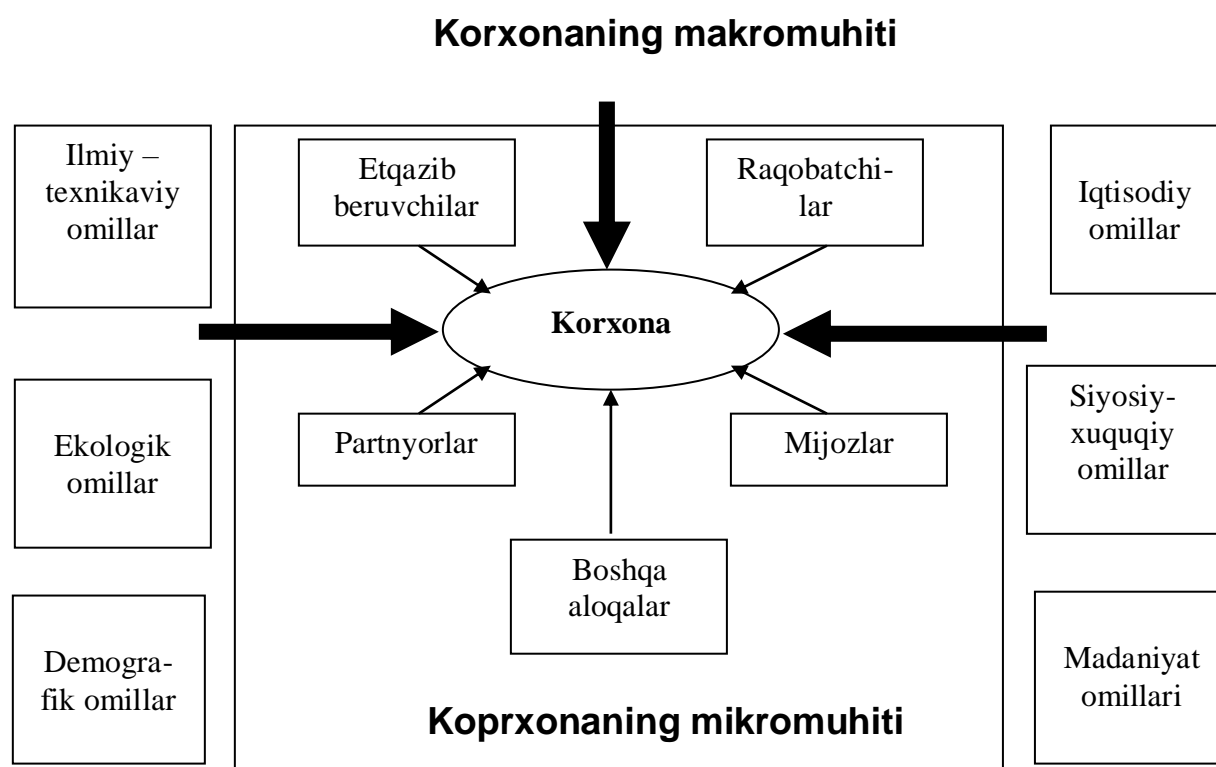
6.2. – rasm. Korxonaning (tashkilot) tashqi muhiti

Korxonaning ichki muhiti korxonaning o'ziga nima tegishli bo'lsa barchasi kiradi. Korxonaning va undagi barcha vaziyatlar to'g'risidagi axborotlar korxonaning axborot modelini tashkil etadi.

Tashqi muhit – bu korxonaning faoliyat ko'rsatayotgan tashqi vaziyatning barchasini o'zida ifodalaydi. Tashqi vaziyat to'g'risidagi axborotlar modelni yaratishda o'z ulushini qo'shadi. Demak, korxonada adekvat axborot modelni

yaratish uchun rahbar korxonaga ichki va tashqi doirasi to'g'risida tezkor axborotga hamda faoliyatning mos ravishdagi haqiqiy holatiga ega bo'lishi kerak (6.3. - rasm).

Rahbarni korxonaning tashqi muhiti to'g'risida axborotlarni to'g'ri qabul qilishi uchun tashqi muhiting barcha omillarini ikki qismga ajratish mumkin. Korxonaga yanada kattaroq ta'sir ko'rsatuvchi omillar mikromuhitga, qolgan barcha tashqi omillar makromuhitga kiradi. Bunday bo'linish korxonaga tashqi muhiti to'g'risidagi axborotlarni, korxonaga rahbariyati uchun muhimlik darajasiga qarab yig'ishni tashkil etishga imkon beradi.



6.3. – rasm. Korxonaning makromuhiti va mikromuhiti

Korxonaga makromuhitni korxonaning kundalik faoliyatiga kamroq darajada ta'sir ko'rsatib, hozirgi vaqtda korxonaga faoliyat ko'rsatayotgan davlat, shahardagi mehnat, siyosiy – iqtisodiy muhitni umumiy ko'rinishni aks ettiradi. Makromuhitga masalan, amaldagi qonunlar singari muhim omillarni kiritish mumkin.

Korxonaga mikromuhiti – bu qoidaga qo'ra, marketing bo'limi diqqat e'tiborida bo'ladigan sohalarga tegishlidir.

Korxonaning ichki muhiti - bu korxonaning barcha mulkiy kompleksi va unda yuz beradigan vaziyatlardan iborat. U o'z tarkibiga quyidagilarini oladi:

- moddiy resurslarni;
- pul mablag'larni va ularning ekvivalentlarni;
- xodimlarni;
- korxonada yuz berayotgan jarayonlar (texnologiya, biznes jarayonlar) va ularning natijalari;

- axborotlar.

Korxonaning axborot muhiti

Boshqaruv hisobotini tor ma'noda rahbar topshiriklari bo'yicha bajarilgan harakatlar to'g'risidagi hisobot sifatida tushunish mumkin. Yanada kengroq ma'noda esa bu korxonada faoliyatining barcha jihatlari to'g'risida korxonada rahbariga tarkiblashtirilgan axborotlarni taqdim etishni korxonada yo'lga qo'yilgan tizimdir (hujjatlar, ma'lumotnoma, hisobot, yozuv va h.q. shaklda). Korxonada faoliyatining ikki tomoni – tashqi va ichki yo'nalish turlariga mos ravishda, rahbariyatga taqdim etiladigan hisobotlarni ham ikki qismga ajratish mumkin.

Tashqi muhit to'g'risidagi axborotlar. Marketing axborotlarni marketing bilan shug'ullanuvchi xodimlar tomonidan nazorat qilinadigan, bozorning barcha xarakteristikalarini bo'yicha ma'lumotlardan tashkil topgan marketing axborot tizimini (MAT)ni tashkil etish yo'li bilan amalga oshiriladi. Marketing bo'yicha mutaxassislar bozor holati to'g'risidagi ma'lumotlarni yig'ish bilan shug'ullanadilar. Marketing axborotlarni yig'ishning asosiy yo'nalishlari bo'lib quyidagilar hisoblanadi:

- mijozlar va ularni xarid hatti - haraqlatlarini o'ziga hos xususiyatlari;
- raqobatchilar (haqiqiy, potensial);
- mahsulot yetqazib beruvchilar;

Marketing axborotlarining manbalari bo'lib:

- so'rov natijalarida olingan ma'lumotlar, statistika, boshlang'ich ma'lumotlardan tashkil topgan manbalar;
- ikkalamchi ma'lumotlar – ishonchlilikning turli darajalariga ega bo'lgan, ikkinchi manbadan olingan turli ma'lumotlar.

Tabiiyki, marketing bo'yicha mutaxassislar o'z ishini bajarish uchun yanada to'liq va batafsil axborotlar zarur. Barcha marketing axborotlari marketing axborot tizimiga kiritilishi hamda unda ishlash uchun ochiq bo'lishi kerak. Biroq, korxonada rahbariyatiga maydalashtirishni chuqur, ortiqcha darajasi kerak emas. Shuning uchun korxonada rahbariyati uchun marketing axborotlarni taqdim etish, marketing bo'limi xodimlarning o'zlari foydalaniladigan ishchi axborotlarni taqdim etishdan farq qilish zarur.

Korxonaning ichki muhiti to'g'risida axborotlar korxonaning barcha faoliyatini qamrab oladi. Korxonada faoliyati to'g'risidagi to'liq hisobot rejalarning uch turi bo'yicha hisobotlar asosida shakllantiriladi:

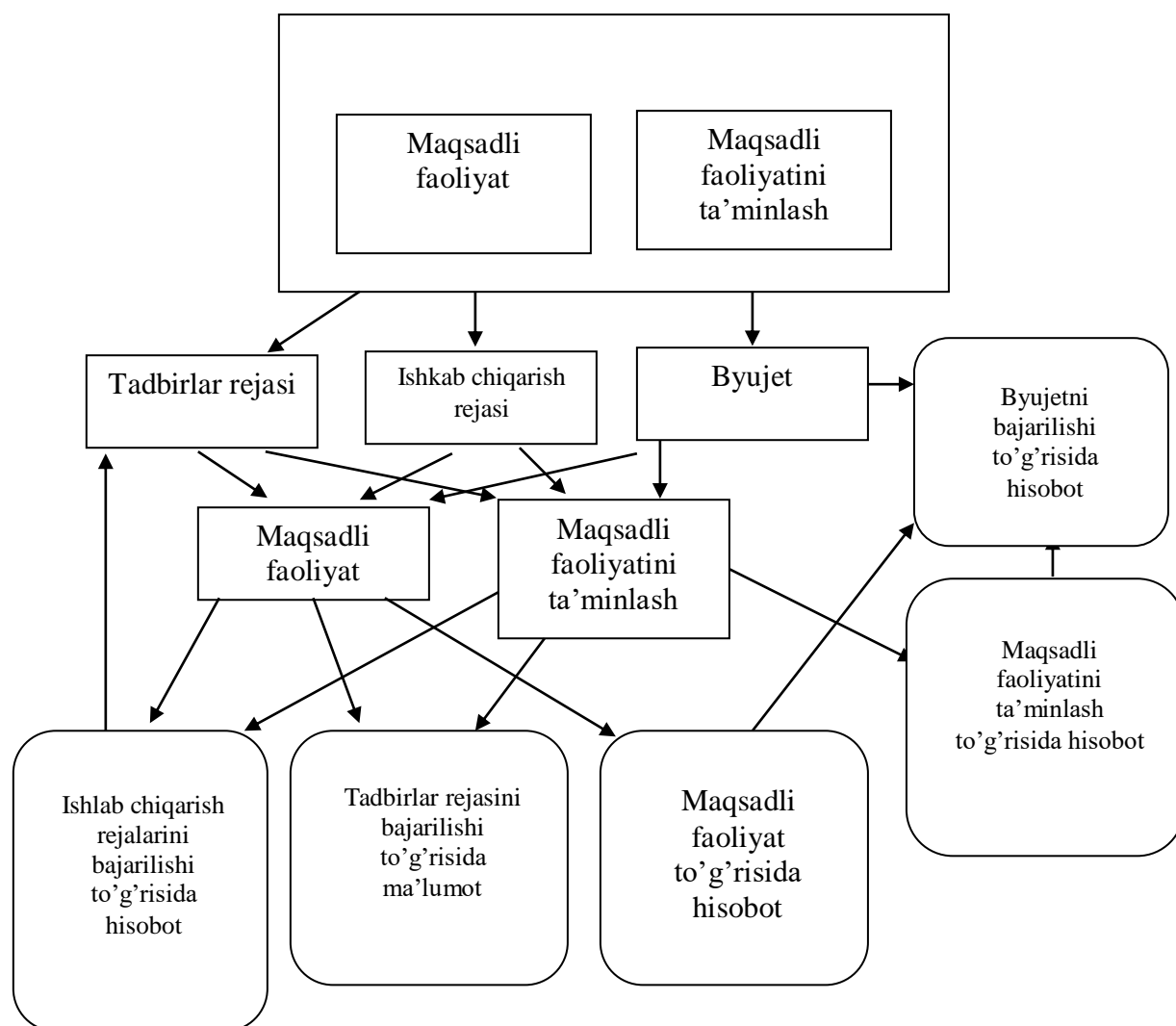
- byudjet (va mos pravishda moliyaviy va buxgalteriya hisobolari);
- ishlab chiqarish rejasi – ishlab chiqariladigan mahsulot hajmi va assortimenti bo'yicha reja;
- tadbirlar rejasi – jami korxonada va har bir bo'linmani kvartal (choralik) yoki oylik harakat rejasi.

Rejalarning mazkur uch turiga mos keluvchi aniq ishlab chiqilgan hisobot tizimining mavjudligida, korxonada rahbariyati korxonada nima yuz berayotganligi to'g'risida barcha to'liq axborotga ega bo'ladi.

Boshqaruv hisobotning namunaviy tarkibi

Ko'pgina korxonalarda asosiy tarkibiy qismlari quyidagilar bo'lib hisoblangan boshqaruv hisobotning uch darajali tizimi qabul qilingan:

- faoliyatning mazkur sohasi yoki mazkur bo'linmasida korxonadagi barcha operasialarni qayd qilish uchun ma'lumotlar (bundan tashqari jurnal, kitob ham deyiladi);
- hisobotlar – aniq davr yoki aniq sana uchun korxonada yoki bo'linma faoliyati to'g'risida qisqacha ma'lumotlar;
- umumiyashtirilgan hisobotlar – ma'lum davr uchun korxonaning bir necha sohalardagi faoliyatlarini jamlovchi hisobotlar.



6.4. – rasm. Korxonada faoliyati to'g'risidagi hisobotlar strukturasi

Ishlab chiqarish korxonasining boshqaruv hisobotini ko'rib chiqamiz (6.4. – rasm). Uning asosiy faoliyat turlari qo'yidagilardir:

- *ta'minot* – tayyor mahsulot olish uchun hom asuyo va yarim tayyor mahsulotlarni harid qilish;

- *ishlab chiqarish faoliyati* – tayyor mahsulot olish uchun hom ashyo va yarim tayyor mahsulotlarga ishlov berish;
- foyda olish uchun mahsulotni iste'molchilarga *sotish*.

Faoliyat turlarini bunday sinflash boshqa turdagi korxonalar uchun ham xosdir: savdo korxonalari, xizmat ko'rsatish korxonalari va h.q. Boshqaruv hisobotlari barcha mazkur operatsiyalarni qamrab oldi. Boshqaruv hisobotlari turli darajaligi rahbarlarga zarur bo'ladigan faoliyatning asosiy turlari to'g'risidagi ma'lumotlarni umumlashtiradi va tizimlashtiradi.

Ta'minot:

- mahsulot ishlab chiqarish uchun qanday materiallar va yarim tayyor mahsulotlar, kancha miqdorda va qachon zarur bo'ladi;
- mazkur materiallar mavjudligi (moddiy-tova zaxiralari) yoki ularni zaruriy muddatlarda kelib tushishini kutish kerakli (joylashtirilgan buyurtmalar bo'yicha yetqazib berish rejalari);
- agar mavjud bo'lmasa, talab qilinadigan material va yarim tayyor mahsulotlarni kim yetqazib beradi;
- mahsulot yetqazib beruvchilar bilan qarzdorlik qancha va uni so'ndirish muddatlari.

Ishlab chiqarish faoliyati:

- nima ishlab chiqariladi;
- mavjud quvvatlar ishlab chiqarishni qanday hajmini ta'minlaydi;
- talab qilinadigan miqdorda va sifatda mahsulot ishlab chiqarish uchun qancha mehnat va moddiy resurslar zarur bo'ladi.

Sotish:

- ishlab chiqariladigan mahsulot uchun bozorlar qanday;
- ishlab chiqariladigan mahsulotlarni sifat, miqdor, texnik va iste'mol xarakteristikasiga qo'yiladigan bozor talabi qanday;
- tezda realizatsiya qilish uchun tovar zaxiralari qanday;
- ishlab chiqariladigan mahsulotlarni muddati va miqdori bo'yicha ishlab chiqarish rejalari qanday;
- sotish kanalining strukturasi qanday;
- mahsulotning xaridorlari kimlar;
- xaridorlar bilan hisob-kitoblarning holati qanday (debitor qarzdorlik strukturasi).

Asosiy operatsiyalar «jurnallar» yoki «ma'lumotlar» (svodka)ga kiritiladi. Ma'lumotlar (svodka) uta mo'him hisoblanadi, chunki, ular tashkilotning barcha darajalarida foydalanadigan boshqaruv hisoboti tizimining asosini tashkil etadi (shakllantiradi). Mazkur darajalar qo'yidagilardir:

- operativ (kundalik faoliyat);
- taktik (o'rta muddatli qarorlar);
- strategik (uzoq muddat).

Jamlangan ma'lumotlar va hisobotlardan turli bo'g'inlarda turlicha foydalaniladi (ularning mazmuni joriy operatsiyalar to'g'risidagi ma'lumotlardan strategik axborotlargacha o'zgarishi mumkin).

Boshlang'ich axborotlardan tashkil topgan jamlangan *ma'lumotlar* dan joriy operatsiyalarni ro'yxatdan o'tqazish va nazorat qilish uchun asosiy operativ darajada foydalaniladi.

Asosiy faoliyat to'g'risidagi hisobotlar ma'lumotlar asosida tuziladi va joriy operativ hamda taktik qarorlar va alohida bo'linmalar, xodimlarning ish samaradorligini o'lchash va nazorat qilishdan chora-tadbirlarni qo'llash uchun o'rta daraja rahbarlari tomonidan foydalaniladi.

Umumiylashtirilgan hisobotlaridan qarorlar qabul qilish va kengaytirilgan (strategik) rejalashtirish uchun oliy rahyuarifat tomonidan foydalaniladi.

Agar boshqaruv hisobotlarini takomillashtirishda har bir rahbar ishtirok etsa, uning samaradorligi oshadi. U o'z faoliyatini muvafaqiyatli yuritish uchun unga qanday axborotlar zarurligini tahlil qilishi kerak. Agar mazkur axborotlar boshqa bo'linmalar tomonidan taqdim etilsa, unda mazkur bo'linmalarga uni taqdim etish imkoniyatini kelishib olish zarur.

Boshqaruv hisobotlarni korxonaning faoliyat turiga bog'likligi

Turli tashkilotlar shug'ullanadigan faoliyatining turli ko'rinishdagi xillari amal qiladi. Biroq, faoliyatdagi barcha tashkilotlarni ularning faolliklaridan ka'tiy nazar ikki sinfga ajratish mumkin:

I sinf. Faoliyat maqsadi resurslarini (jumladan, moliyaviy) yig'ish va to'plash bo'lgan tashkilotlar;

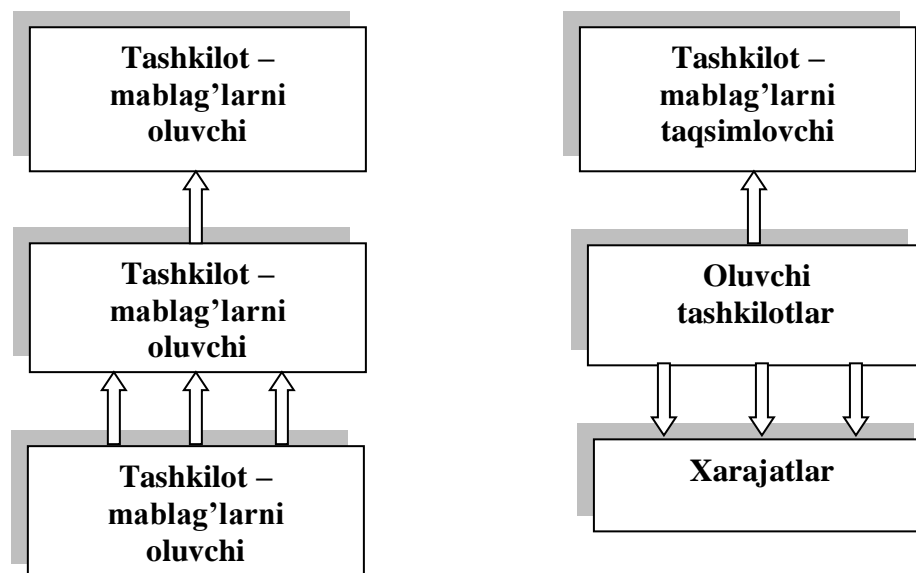
II sinf. Faoliyat maqsadi to'plangan resurslarini (jumladan moliyaviy) taqsimlash bo'lgan tashkilotlar.

Mazkur sinflar resurslar harakatining yo'nalishi nuqtai nazaridan tashkilotning asosiy faoliyat yo'nalishlari asos ettiradi: tashqaridan tashkilot ichiga yoki tashkilotdan tashqi iste'molchilarga (6.5. - rasm).

Birinchi turdagi tashkilotlarga resurslar harakati pastdan yuqoriga qarab amalga oshiriluvchi istalgan tashkilotlar kiradi. Bunday tashkilotlarning faoliyati, masalan, mablag' olishga yo'naltirilgan (ma'lum majburiyatlarga mos ravishda mablag'larni yig'ish, tovar yoki xizmatlarni sotish yo'li bilan)). Bunday tashkilotlarga vazifalari huquqlangan ishlab chiqarish korxonalari, tijorat strukturalari, soliq organlari, davlat boshqaruvning turli organlari kiradi.

Ikkinchi turdagi tashkilotlarga resurslar yuqoridan pastga harakatlanadi. Bunday tashkilotlarning faoliyat maqsadi – mavjud resurslarni (masalan, mablag'larni) taqsimotini rivojlangan tarkibi orqali so'ngi istemolchilarigacha yetqazishdan iborat.

Ikkinchi turdagi tashkilotlar – bu hususiy yoki boshqa pastda turuvchi instansiyalar bo'yicha investision yoki kredit tashkilotlariga, turli fondlarga resurslarni taqsimlovchi davlat strukturasi.



6.5. – rasm. Turli xildagi tashkilotlarda pul resurslarning harakati

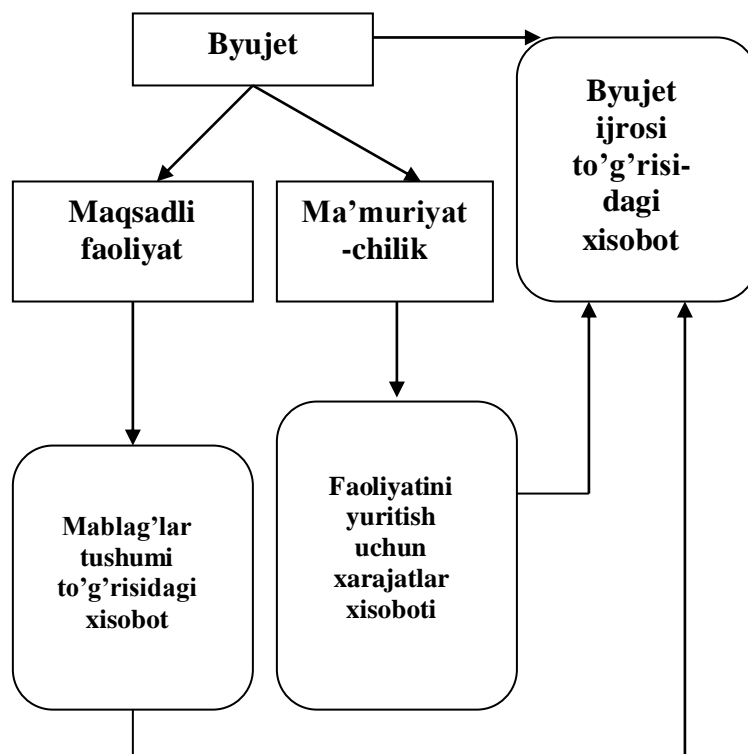
Qoidaga ko’ra, tashkilot faoliyatida resurslar harakatining ikkala yo’nalishi ham ishtirok etadi. Agar, yo’nalishlardan biri yaqqol tarzda ikkinchidan ustun bo’lsa tashkilotni bir sinfdan ikkinchisiga o’tqazish maqsadga muvofiqdir. Agar ikkala yo’nalish ham bir xil darajada rivojlangan bo’lsa, tashkilotni emas, balki uning alohida bo’linmalarini bir turdan ikkinchisiga o’tqazish maqsadiga muvofiqdir.

Tashkilot qaysi sinfga tegishliligidan qattiy nazar, uning rahbariyati faoliyatining ikki tarkibiy qismini hisobga olishi kerak:

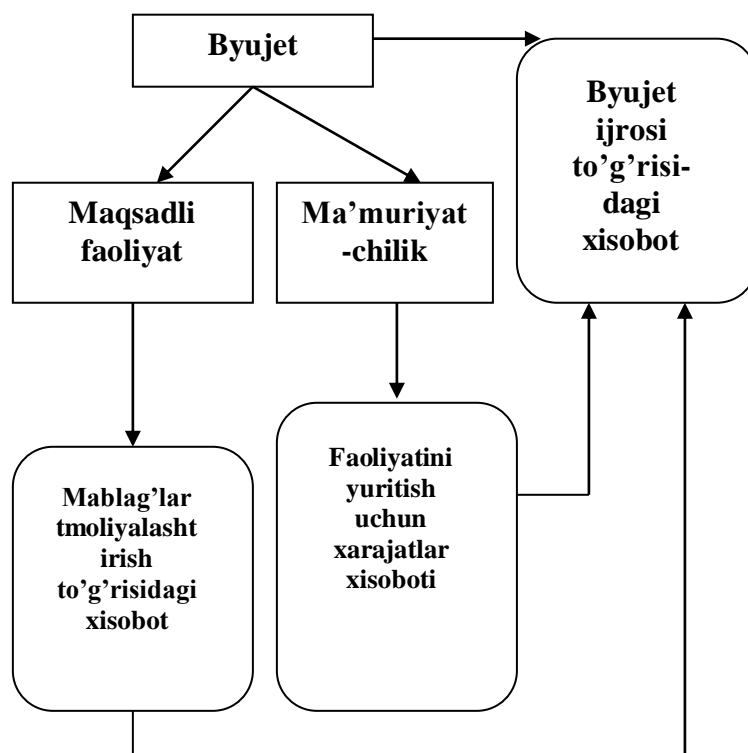
- maqsadli faoliyatdan keladigan tushumlar yoki xarajatlar va maqsadli faoliyatni rejali ko’rsatkichlariga erishish (natijalarga);
- maqsadli faoliyatni yuritish uchun xarajatlar (asosiy faoliyatni yuritish uchun zarur bo’ladigan tashkilotni asosiy va boshqa xarajatlari) va maqsadli faoliyatni ta’minlash bo’yicha rejali qo’rsatkichlariga erishish.

Agar tashkilotning faoliyat maqsadi aniq qo’yilgan bo’lsa (jumladan, agar ular son ko’rinishda ifodalangan bo’lsa, unda tashkilot rahbariyati tashkilot faoliyatini haqiqiy natijalarini reja ko’rsatkichlariga mosligini nazorat qilish imkoniyatiga ega bo’ladi. 6.6. – rasmdan ko’rinib turibdiki, rejalashtirish va rejalar ijrosini nazorat qilish uchun hisobot tarkibisi (mazkur vaziyatda – byudjet) I va II sinf tashkilotlar uchun ham deyarli o’xshash. Farq shundan iboratki, quyi darajada mablag’larni oluvchi tashkilotda resurslar tushumini aks ettiruvchi hujjatlar shakllantiriladi, taqsimlovchi tashkilotda esa qayd qilinuvchi xarajat hujjatlarni aks ettiriladi (6.1. jadval).

Mablag'arni oluvchi tashkilot



Tashkilot – mablag'larni taqsimlovchi



6.6. – rasm. Oluvchi tashkilot va taqsimlovchi tashkilotda mablag'lar hisobini ta'minlovchi boshqaruv hisoboti strukturasi

Tashkilot shakli va hujjatlarning turlari

Hujjat turlari	Tashkilot xili	
	I sinf	II sinf
Maqsadli faoliyatini rejali ko'rsatgichlari va maqsadli faoliyatini yuritish xarajatlari bo'yicha tashkilotning ish rejasi (byudjet, moliyaviy reja, investisiyalarni o'zlashtirish bo'yicha biznes-rejalar va h.q.)	+	+
Tashkilotni ish rejasini bajarish to'g'risidagi hisobotlar	+	+
Maqsadli faoliyatini yuritish to'g'risidagi hisobotlar	+	+
Maqsadli faoliyatini yuritishdagi sarf-xarajatlar to'g'risidagi hisobotlar	+	+
Maqsadli faoliyatini yuritishdagi sarf-xarajatlarni tasdiqlovchi birlamchi hujjatlar	+	+
Maqsadli faoliyat natijalarini tasdiqlovchi birlamchi hujjatlar		
Mablag'larni maqsadli xarajatlarini tasdiqlovchi hujjatlar	+	
Mablag'larni maqsadli tushumlarini tasdiqlovchi hujjatlar		+

Boshqaruv hisoboti tizimlariga xarakteristika

Boshqaruv hisobot tizimi – bu rahbariyatga tashkilotdagi ishlarni tashqil qilishga (tashkilotning yuqori turuvchi rahbariyati yoki mulkdor) imkon beruvchi tashkilot faoliyatining turi jihatlarini to'g'risida ma'lumotlarni yig'ish va tarkiblashgan ko'rinishda taqdim etish tizimidir.

Boshqaruv hisobot tizimi samarali nazorat qilish imkoniyatlarini ta'minlaydi:

- tashkilot rahbariyati tomonidan tashkiliy faoliyati ustidan nazorat;
- mulkdorlar, investorlar, kreditorlar yoki yuqori tashkilotlar tomonidan tashkilot va tashkilot rahbariyati faoliyati ustidan nazorat.

Tashkilot rahbariyati yoki yuqori instansiya oladigan hisobotlar ishonchli yoki ishonchsiz ma'lumotlardan tashkil topishi mumkin. Hisobot oluvchilar taqdim etiladigan ma'lumotlarni ishonchliligiga ishonch hosil qilishi uchun nazoratning faqatgina bitta usuli mavjud – bu, asosida taqdim etiladigan hisobotlar tayyorlanadigan birlamchi hujjatlarni ko'rish imkoniyatidir.

Ortiqchalik. Ishlab chiqilayotgan, yig'iladigan hamda boshqa har bir bo'linma uchun ochik bo'ladigan axborotlar ortiqchalikka ega bo'lishi kerak. Mazkur ortiqchalik shu narsa bilan izohlanadiki, turli bo'linmalarni ishi uchun va o'sha bitta predmet va vaziyatlar to'g'risidagi turli ma'lumotlarga ega bo'lish kerak.

Axborotlarni har bir xili mazkur axborotdan manfaatdor bo'lgan iste'molchilarga ega bo'lishi zarur. Aks holatda u ortiqcha va manzilsiz hisoblanadi, shuning uchun u keraksiz bo'ladi.

Axborotlarni yig'ish har bir bo'linma axborotlarni nafaqatgina o'z manfaatlar uchun, balki tashkilot rahbariyati va boshqa bo'linmalardagi axborot iste'molchilarning manfaatlarini hisobga olgan holda tuzilish kerak.

Axborotlar iste'molchilar uchun qulay shaklda ifodalanish kerak.

Axborotlarni taqdim etish. Axborotlarni taqdim etish shakli boshqaruv hisobotning muhim jihatlaridan biri bo'lib hisoblanadi. Axborotlarni oddiyligi axborotlar bilan ishlash va uning asosida qarorlar qabul qilish uchun zarur bo'lgan vaqtni kamaytirishga imkon bermaydi, biroq uning mohiyatini yanada adekvat tushunishga imkon yaratadi. Axborotlarni yanada namunaviy shakllari bo'lib matnli, jadvalli va grafikali hisoblanadi.

Axborotlar o'ta ko'p bo'lgan vaziyatda, uni tushunish ham qiyinchilik tug'diradi. Turli xarakteristikali ko'pgina ko'rsatkichlardan iborat katta hajmdagi axborotlarni tushunishni yengillashtirish uchun, mazkur ko'rsatkichlar ma'lum belgilar bo'yicha guruhlanadi hamda alohida jadvallarda yoki alohida grafiklarda tasvirlanadi. Korxonalar rahbariyatiga yordam sifatida uning uchun axborotlarni yanada qulay taqdim etish shaklini aniqlashda va turli ko'rsatkichlarni birlashtirish uchun maslahatchilar faoliyat ko'rsatadi.

Axborotlarni tarkiblashtirilganligi. Qabul qilish uchun yanada mushkul bo'lib, yomon strukturalangan axborotlar hisoblanadi. Gap nafaqat matnli materiallar to'g'risida bormoqda. Yomon tarkiblashgan bo'lib jadvallar va hatto grafiklar ham bo'lishi mumkin. Yaxshi tarkiblashtirilgan axborotlar shuning bilan xarakterlanadiki, u iste'molchi tomonidan axborotlarni tahlil qilish uchun qo'shimcha harakatlarni talab qilmaydi.

Tarkiblashtirilgan axborotlar ichki mantiqqa ega bo'ladi: u muhimlik darajasi bo'yicha iyerarxiyaga ega, turli ko'rsatkichlar gradasiyasini va o'zaro bog'likligini ko'rsatadi hamda shunday tarzda tuzilganni, u iste'molchiga mazkur axborotda tariflanganidek, predmet to'g'risida maksimal darajada to'liq tasavvurga ega bo'lishni beradi.

Axborotlarni maydalashtirish darajasi bu axborot bilan ishlaydigan kishining ehtiyojiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv hisoboti tizimining maqsadi – yagona axborot muhitini yaratishdan iboratdir.

Boshqaruv hisoboti tizimining maqsadi – iste'molchilarga ularga zaruriy ma'lumotlarni, zaruriy vaqtda va kerakli ko'rinishda taqdim etishni ta'minlashdan iborat. Amalda esa bu oluvchi ma'lumotlarni birlamchi hujjatlarga vujudga kelish mablag'larini kuzatish imkoniyatini beruvchi, jamlangan hisobotlarini shakllantiruvchi barcha birlamchi hujjatlarni yig'ish va tarkiblashtirishni ta'minlashga qodir bo'lgan yagona axborot muhitni (axborot tizimni) yaratish zaruriyatini anglatadi.

Yagona axborot muhiti tashkilot doirasida, amalga oshirilishi mumkin. Bir necha tashkilotlarni, masalan investorlar va investisiyalashni qator obyektlari yoki xoldinglarni birlashtiruvchi yagona axborot muhitni yaratishda yanada jiddiy muammolar yuzaga kelishi mumkin. Biroq, bunday muhitni yaratmasdan turib (yoki eng kamida hisobotni yagona tizimini) yuqori turuvchi tashkilot olinadigan axborotlarni ishonchliligiga ishonch hosil qilmasligi mumkin.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Aniq korxonaga uchun axborot modelini yaratish.
2. Korxonaga makro va mikro muhitini aniqlash.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

№	Darsni taqsimlanishi	Vaqt (min)
1.	Kirish qismi	2
2.	Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.	20
3.	Mustaqil ishni bajarish: korxonaga axborot modelini aniqlash, axborot, makro va mikro muhirlari. Korxonaga boshqaruv hisobotiga xarakteristika berish. Guruhlarda ishlash. Prezentsiya.	30
4.	Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.	20
5.	Baholash va yakunlash.	10
	Jami:	80

Testlar:

1. AAT loyixalash va qullashda asosiy muammolrini ayting?

- a) AAT adekvatli modelini tuzish, keyinchalikda bu modelni haqiqiy modelga moslashish;
- b) texnikaviy va dasturiy ta'minotlarni ishlatish;
- c) korxonaga hodimlarini mutahassislik darajasini past bo'lishi;
- d) moliya resurslarini tanqisligi;
- e) korxonaga menejmentini muammolari.

2. Qaysi qarorlar samarali hisoblanmaydi?

- a) nokompetentlik qarorlar, noto'g'ri qarorlar, o'z vaqtida bo'lmagan qarorlar;
- b) mutahassisli bo'lmagan;
- c) ishlab chiqarishdan tashqari;
- d) avtoritar;
- e) hamma javoblar to'g'ri.

3. Korxonani ichki muhiti o'z ichiga nimalarni oladi?

- a) moddiy resurslarni, pul mablag'larni, xodimlarni, jarayonlarni va axborotlarni;
- b) binolarni, texnikalarni, alokalarni;
- c) korxonaga rahbariyati va aloqalarni;

- d) moddiy - texnika ta'minotini;
- e) hamma javoblar noto'g'ri.

4. Marketing axborotlarni manbasi nima?

- a) surov natijasida olingan ma'lumotlar, statistika, birlamchi ma'lumotlar manbalari, turli ma'lumotlar – ikkalamchi ma'lumotlar;
- b) ommaviy axborot vositalari;
- c) reklama va el'onlar;
- d) maxsus byulleten va kataloglar;
- e) hamma javoblar to'g'ri.

5. Boshqaruv xisobotini asosiy faoliyat turlarini ayting:

- a) ta'minlash, ishlab chiqarish faoliyati, sotish;
- b) kvartal, yarim yillik va yillik xisobotlari;
- c) marketing, logistika;
- d) strategik va taktik faoliyatlari;
- e) c) + d).

Nazorat qilish uchun savollar:

1. «Korxonaning axborot modeli» tushunchasiga ta'rif bering.
2. Korxonaning ichki va tashqi muhitining omillarini aytib bering.
3. Tashqi muhit to'g'risidagi axborotlar qaysi manbalardan olinadi?
4. Korxonaning ichki muhiti to'g'risida axborot manbalarni ko'rsating.
5. «Korxonaning boshqaruv hisoboti tizimi» tushunchasiga ta'rif bering.
6. Korxonada axborotlarni yig'ish tizimi qay tarzda tuzilishi kerak?
7. «Korxonaning yagona axborot muhiti» nima degani?

Uy vazifasi:

1. Korxonada boshqaruv xisobot tarkibini yarating.
2. Boshqaruv xisobot korxonada faoliyati turidan bog'langanligini aniqlang.

Mavzu 7. Axborot texnologiyalarni ishlab chiqish va qo'llash sohasidagi asosiy tendensiyalar muammolar

Reja:

1. Axborot texnologiya yaratish va qullash sohasida bo'lgan tendensiyalar. ATni biznesga bo'lgan strategik ta'siri.
2. AT boshqarishda bo'lgan vaziyatli yondashuv. Firmani raqobatli strategiyasi.
3. ATni joriy etish bosqichlari. AT manbalarini tanlash. Strategik ta'sir mezonlari.

Darsning o'quv maqsadi: Asosiy tendensiya va muammolarini aniqlash. AT biznesga strategik ta'sirini kurib chiqish. Korxonada AT-strategiyasini tahlil qilish. Marketing va ishlab chiqarish boshliqlariga berilgan savollarini tuzish. Korxonada raqobat strategiyalarini aniqlash.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalar va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Amaliyotning ko'rsatishicha, hayotda axborot texnologiyalarni rivojlantirish sohasida ko'pgina qarorlar korxonaning haqiqiy ehtiyojlarni tahlil qilish natijasida emas, reklama ta'siri ostida, shunga o'xshatish korxonalarda axborot texnologiyalarga qilingan sarf-xarajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar, hamda u yoki bu ilovalarga alohida foydalanuvchilarni va mutaxassislarni bergan ustunliklari ta'siri va ostida qabul qilinadi. Korxonaning barcha faoliyatlari uchun javobgarlik yuklatilgan rahbarlar uchun, hamda axborot texnologiyalarni joriy qilishuvchi ma'sul xodimlar uchun, biznesning turli sohalarida axborot texnologiyalarni integratsiyasi bilan, eng avvalo, axborot texnologiyalarni rivojlantirish va qo'llash sohasidagi asosiy tendensiyalarning tahlili bilan bog'liq muammolarni yecha olishi talab etiladi.

Axborot texnologiyalarni ishlab chiqish va qo'llash sohasidagi tendensiyalar

Quyida axborot texnologiyalarni ishlab chiqish va qo'llash sohasining zamonaviy amaliyoti uchun xos bo'lgan oltita asosiy tendensiya keltirilgan.

1. Axborot texnologiyalar soha va korxonalariga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Ta'sir turiga u yoki bu korxonaga mos keluvchi axborot texnologiyalarni boshqarishning instrumentlari va yondashuvlari bog'liq bo'ladi.

2. Telekommunikatsiyalar, kompyuter qurilmalar va dasturiy ta'minot uzluksiz rivojlanmoqda hamda keskin o'zgarishlar davom etmoqda. Bu bir tomondan, korxonada uchun muammolarni keltirib chiqarsa, boshqa tomondan, o'z faoliyat samaradarligini oshirishda kattagina imkoniyatlarni tug'dirmoqda.

3. Personalni muvafaqiyatli o'qitish uchun zarur bo'lgan vaqt korxonalarini zamonaviy texnologiyalarga moslashish tezligini cheklaydi.

4. Korxonalar ko'p hollarda axborot texnologiyalar sohasidagi tayyor dasturiy ta'minot va xizmatlarni o'zlari yaratmasdan sotib olmoqdalar.

5. Axborot texnologiyalar hayotiy siklning barcha elementlari saqlanib qolsada, yangi texnologiyalar axborot texnologiyalarni boshqarishga tubdan boshqa yondashuvlarni talab qiladi.

6. Axborot texnologiyalardan samarali foydalanish uchun dolzarb bo'lib, korxonaning oliy rahbariyati, axborot texnologiyalarni bo'linmalari rahbariyati va foydalanuvchilar o'rtasidagi sheriklik munosabatlariniuzoq muddatli rivojlantirishni boshqarish hisoblanadi.

Biznesga axborot texnologiyalarni strategik ta'siri

Ko'pgina sohalarda axborot texnologiyalar korxonalar strategiyalarini yirik o'zgarishiga va mazkur strategiyalarni amalga oshirish usullariga olib keldi. Axboro texnologiyalarni samarali joriy qilishga misollar keltiramiz:

- **Toyota.** Zamonaviy texnologiyalar asosida Toyota korporasiyasida joriy qilingan logistik tizim jahondagi yirik avtomobil ishlab chiqaruvchi korxonaning iqtisodiyotini mazkur sektoridagi mahsulot tannarxi tarkibida kattagina qismini tashkil qilgan ombor xarajatlarini minimallashtirishga imkon berdi. Mazkur holat fond bozorida kompaniyaning aksiyalari qiymatini sezilarli darajada oshishga olib keldi.
- **Marriott Courtyard.** Kompaniya o'z oldiga har bir xaridor ehtiyojini shahsiy afzalliklar prinsipi bo'yicha yetarlicha mos kelish maqsadida ro'yhatdan o'tish jarayonini o'zgartirishni vazifa qilib qo'ydi. Mehmonxonalar tarmog'idagi joriy etilgan mijozlar bilan boshqaruv munosabatlari tizimini asosiy vazifasi (CRM) – bu mijozlar uchun mma'qul bo'lgan ma'lumotlarni yig'ish, hamda mijozlar uchun ham, tizimga barcha jalb qilinganlar uchun ham javob berish imkoniyatlarini ta'minlashdan iborat ro'yhatdan o'tish jarayonida mazkur xizmatlarga buyutrmanni kiritish xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga va mijozlarni ko'paytirishga imkon berdi.

Axborot texnologiyalar yordamida loyihalashtirish, ishlab chiqarish, nazorat, xarid taqsimot, sotish va marketing tadqiqotlari bir vaqtning o'zida mahsulot sifati uchun, iste'molchi ta'bining o'zgarishiga ta'sirning tezligi va xarajatlar bo'yicha korxonaning raqobat qilishga imkon beradi.

Axborot texnologiyalarga asoslangan yangi mahsulot va xizmatlarni yaratish qobiliyati ichki operasiyalar va boshqaruv jarayonini yo'naltirish, integrasiyalash va sinxronlashni bir vaqtning o'zida amalga oshirish imkoniyati ko'pgina sohalarni va unga kiruvchi korxonalar tarkiban to'liq o'zgarishlariga sabab bo'lmoqda.

20 asrning 90-chi yillarida axborot texnologiyalariga strategik zaruriyati mavjudligi tan olindi.

Korxonada AT strategiyani ishlab chiqishda qo'yidagilar e'tirof etilgan:

- korxonaning AT-missiyasini ishlab chiqarish;
- korxonada axborot tizimni konseptual loyihalashtirish;
- axborot biznes tizimini samaradorligini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlar yig'indisini tuzish;
- AT xarajatlarni boshqarish;

- yangi axborot texnologiyalarni joriy etishni rejalashtirish.
 - AT loyihalarini boshqarish tizimini yaratish.
- Quyidagi korxonada va ishlab chiqarishni boshqarishda marketing faoliyatini samaradorligini oshirish muammolarini tahlil qilishda hisobga olish foydali bo'ladigan axborot texnologiyalar sohasiga tegishli savollar qayd qilingan. Agar ko'pgina savollarga «yo'q» degan javob olinsa, bu yuqori ehtimol bilan, axborot texnologiyalar samaradorlikni oshirishda katta rol o'ynamaydi. Va aksincha, ijobiy javoblar korxonada faoliyatida axborot texnologiyalar muhim rol o'ynagan, o'ynashda davom etmoqda yoki o'ynashi mumkinligini anglatadi.

Marketing bo'limiga ta'luqli savollar:

- Korxonada har kuni iste'molchilarni buyurtmalari bo'yicha axborotlarni olishda ko'p takror-takror aloqalar o'rnatishga majburmi?
- Korxonaga qanday mahsulotlarni ishlab chiqarishni hal etish murakkabmi?
- Korxonadagi mahsulot /xizmat narxlarini raqobatchi korxonalarining mazkur ko'rsatkichlari bilan taqqoslash iste'molchi uchun kerakmi?
- Iste'molchilar tezkor qaror qabul qiladilarmi?
- Iste'molchilar uchun ularning ehtiyojlarini aniq va tezda qondirish ahamiyatlimi?
- Iste'molchilar uchun xizmatlarni taklif etishni ko'pgina o'rnini yoki buyurtmalarni ko'p martali takrorlanishi muhimmi?
- Iste'molchilar ta'bi o'zgarishga moyilmi?
- Iste'mol qilinadigan mahsulotlarni yetqazishda individual iste'molchi buyurtmalarini hisobga olish mumkinmi?
- Narxlar o'zgaradimi (sotish vaqtida narxlarini belgilash mumkinmi yoki kerakmi)?
- Korxonada faoliyatini tartibga solish qiyinmi?
- Mahsulot qiymatini oshirish maqsadida unga axborot ilova qilish kerakmi?
- Ishlab chiqaruvchi va iste'molchi o'rtasida vositachilar soni ko'pmi?

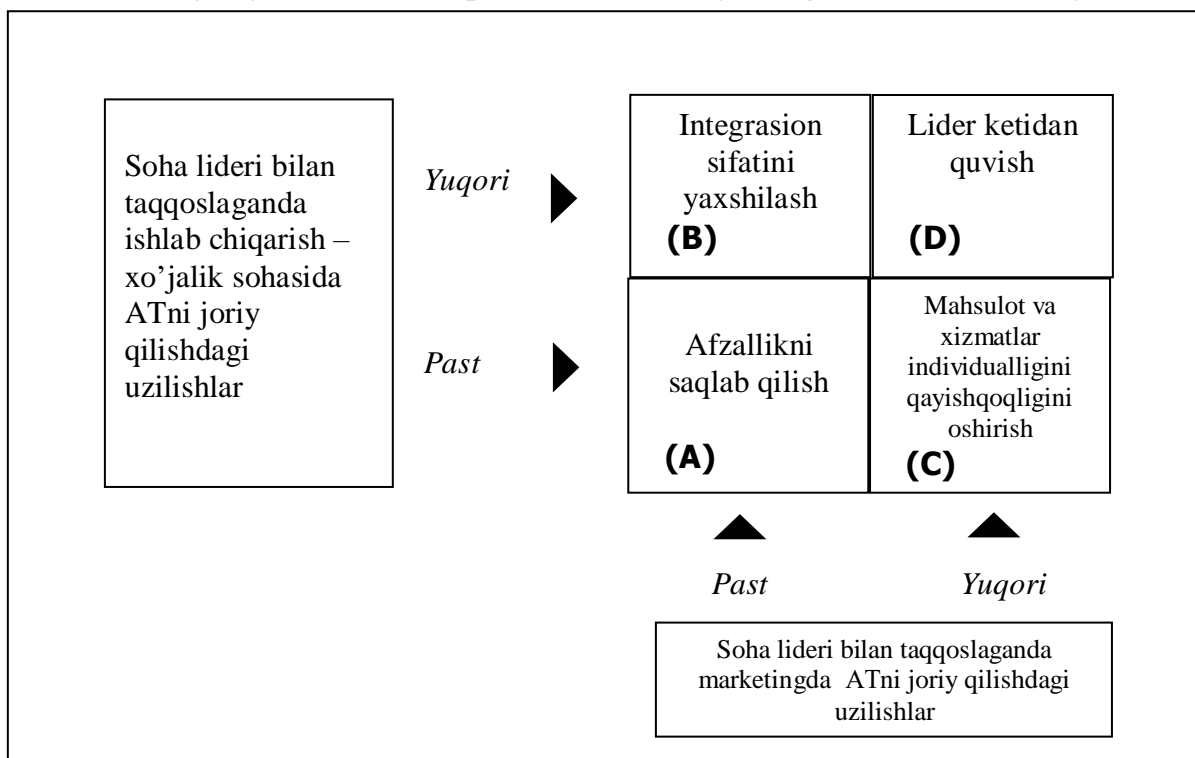
Ishlab chiqarish rahbariyatiga ta'luqli savollar:

- Xom ashyo manbalari turli geografik rayonlarda joylashganmi?
- Ishlab chiqarishda yuqori texnologiyalardan foydalaniladimi?
- Mahsulotni uzoq muddatli loyihalashtirish jarayoni kerakmi?
- Mahsulot sifatini nazorat qilish mumkinmi?
- Korxonada doirasida iste'molchilar va mahsulotlarni yetqazib beruvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni amalga oshirish qiyinmi?
- Ishlab chiqarish jarayoni uchun xom ashyoning ko'p miqdordagi zaxiralari kerakmi?
- Xom ashe zaxiralarini qisqartirish imkoniyati mavjudmi?
- Ishlab chiqarish dasturi murakkabmi?
- Vaqt va xarajatlarni tejash imkoniyatlari mavjudmi?

- Bevosita va bilvosita mehnat xarajatlari yuqorimi?

Axborot texnologiyalarini boshqarishda vaziyatli yondashuv

7.1. – rasmda turli raqobat strategiyalari keltirilgan bo'lib, ular axborot texnologiyalarni qo'llashda ilg'or korxonalar bilan taqqoslaganda, sohadagi o'z holatini tahlil qilish natijasida korxonada foydalanishi mumkin. Axborot texnologiyalarini joriy qilgan ba'zi korxonalar, uchun afzallikni saqlab qolish dolzarb hisoblanadi (**A**). Bunday korxonalarda oliy daraja rahbarlari axborot texnologiyalarni rejalashtirish va foydalanish uchun bevosita javobgar hisoblanishadi. Masalan, AQShda Bank One prezidenti axborot texnologiyalarni rejalashtirish qumitasini boshqaradi hamda o'zini axborot texnologiyalarni ishlatishda va joriy etishni boshqarishda shaxsan javobgardir deb hisoblaydi.



7.1. – Korxonaning raqobat strategiyasi

Boshqa firmalar marketingga axborot texnologiyalarni joriy qilish imkoniyatlari minimal bo'lgan vaziyatdadir, biroq ishlab chiqarish va logistikada axborot texnologiyalardan foydalanish uchun kattagina salohiyatga ega. Mazkur korxonalar oldida integrasion sifatini yaxshilash vazifasi turadi (**B**). Bunday korxonalarda axborot texnologiyalari uning sifatini oshirish va xarajatlarni nazorat qilish yuli bilan, mahsulot chiqarishni va taqsimlashni modernizatsiyalash, integratsiyalash va muvofiqlashtirishga yo'naltirilgan. Mazkur axborot texnologiyalar kattagina investisiyalarni, hamda joriy etish va boshqarishga funksionalaro yondashuvni talab etadi. Funksionalaro integratsiyalar uchun oliy rahbariyat bilan axborot texnologiyalar bo'linmalarining rahbarlari o'rtasida uzviy aloqa dolzarb hisoblanadi.

Soha lideri bilan taqqoslaganda (**C**) marketing sohasida uzilishlar kata bo'lgan korxonalar uchun, muammoni yechimi yanada tor maxsuslashtirilgan

bozor ehtiyojlarini qondirishda mahsulot va xizmatlarni yaxshiroq individuallashtirish hisoblanadi. Odatda korxonalar marketing strategiyalarini ishlab chiqish va amalga oshirish uchun, soha trendi ustidan nazorat qilish uchun, marketingning axborot tizimini ishlab chiqishga mablag'larni sarflashga majburdirlar. Muvafaqiyat garovi bo'lib alohida iste'molchilarni afzalliklari, raqobatchilar narhi va mahsulotni takomillashtirish to'g'risidagi batafsil ma'lumotlarni yig'ish qobiliyati hisoblanadi. Mijoz ehtiyojini qondirish, ularni o'zgartirishga o'z vaqtida javob berish mahsulotli va marketingli masalalarni nomarkazlashtirish uchun bir vaqtning o'zida ular integrasiyasi va nazoratini ta'minlash bilan axborot texnologiyalardan foydalanishi qobiliyatini ta'minlaydi. Muvafaqiyat uchun oliy daraja rahbarlari va funksional bo'linma rahbarlari o'rtasida uzviy aloqalar zarur.

Sungida, **(D)** korxonalar soha liderlaridan ham ishlab chiqarishda, ham marketingda kuchli orqada qolgan vaziyatdagi korxonalaridir. Vaziyatni barqarorlashtirish uchun ham oliy rahbarlardan, ham axborot texnologiya bo'linmalarining rahbarlaridan muvofiqlashtirilgan aniq xarakterlar talab etiladi. Vaziyatni barqarorlashtirish uchun zarur bo'lgan uzoq muddat va kattagina kapital mablag'lar firmaning o'zini faoliyat ko'rsatish masalasini ko'ndalang qilib qo'yadi. 80-chi yillarning o'rtalarida American Airlines va United Airlines kompaniyalari axborot texnologiyalardan foydalanib, sohadagi raqobat to'g'risidagi tasavvurini o'zgartirdilar. Aynan shu muammo Frontier Airlines va People Express kompaniyalarda ham yuzaga keldi. O'z raqobat pozisiyalarini qo'llash uchun zarur bo'lgan investisiyalarni yuqori darajasi operatsiyalar integrasiyasi, mahsulot (xizmatlarni) differensiallash va iste'molchilar talabini aniqlash uchun axborot texnologiyalar imkoniyatini o'z vaqtida anglab yetmagan qayd qilingan kompaniyalarni «o'yindan chiqardi». 80-chi yillarning so'ngida ikkala firma ham biznesni tark etdilar.

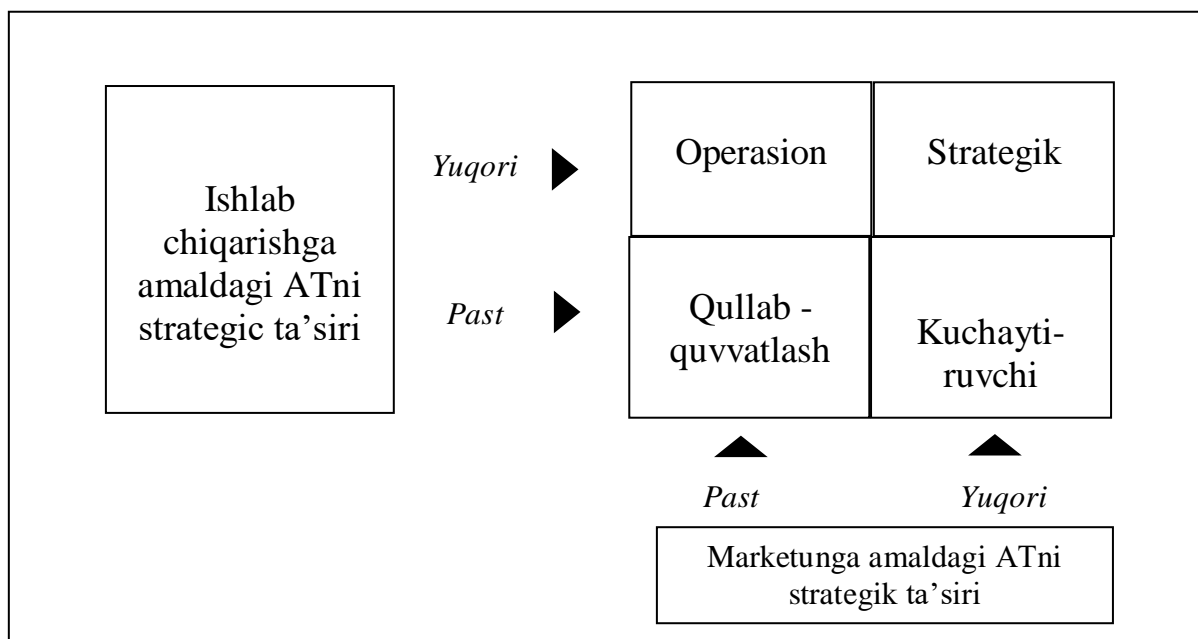
Soha muammolarini yechishda axborot texnologiyalar eng turli xil rollarni o'ynashi mumkin (7.2. – rasm). Ayrim sohalarda axborot texnologiyalar ishlab chiqarishda muhim hisoblansa, ayrimlarida marketingda muhim hisoblanadi. Ko'pgina sohalarda soha liderlari shunchalik agressivdirki, o'z ixtiyorini jami atrof muhit bilan bog'lab raqobat qoidasini o'zgartirishga erishdilar.

Korxonalar rahbariyati axborot texnologiyalardan foydalanishning qo'yidagi ikki jihati bo'yicha o'zlariga hisobot berishlari kerak. Birinchidan, ayrim korxonalar uchun texnik vositalar yoki dasturiy ta'minotdagi hatto qisqa muddatli uzilishlar ham salbiy natija berishi mumkin. Boshqa korxonalarda esa uzoq muddat davomidagi ahamiyatli buzilishlar ham kattagina ta'sir ko'rsatish mumkin.

Axborot texnologiyalarni ko'llashning, ikkinchi yo'nalishi shundan iboratki, ba'zi korxonalar uchun yangi axborot texnologiyalarni joriy etish strategik ahamiyatga muhim bo'lsa, shu bilan birga boshqa korxonalar uchun bunday joriy etish foydali, biroq hal qiluvchi ta'sirga ega emas.

Mazkur ikki yo'nalishda aniq vaziyatlar tahlili axborot texnologiyalarni boshqarishda mos strategiyalarni shakllantirish uchun zarur hisoblanadi. Bu nuqtai nazardan, axborot texnologiyalarni to'rtta me'zoni to'g'risida gapirishga imkon beradi.

Strategiya. O'sib borayotgan korxonalar uchun ishlab chiqiladigan ilovalar, raqobat kurashidagi kelajak muvafaqiyatlarida muhim hisoblanadi. Bunday korxonalarda kelajakdagi muvafaqiyat uchun asos bo'lib hisoblanuvchi axborot texnologiyalar sohasidagi strategiyaga katta diqqat –e'tibor berilishi zarur. Bu me'zonga banklar, sug'urta kompaniyasi va chakana savdoning asosiy kanallari kiradi. Bunday firmalar axborot texnologiyalarni sinchiklab rejalashtirishni, axborot texnologiyalar bo'linmasi rahbari va korxonaning oliy rahbariyati o'rtasida uzviy munosabatlarni tashkil etishni talab etadi. Ba'zi firmalarda direktorlar kengashi a'zolariga topshiriladi.



7.2. – rasm. Korxonada axborot texnologiyalarni strategik ta'sir kategoriyasi

Kuchaytiruvchi. Ba'zi korxonalar o'z sohasida – ishlab chiqarish faoliyatida axborot texnologiyalarni foydalanishdan foyda oladilar, biroq strategik maqsadlarga erishish ularga to'liq bog'liq emas.

Misol sifatida kimyoviy jarayonlarni modellashtirish imkoniyatiga ega bo'lgan yirik tadqiqotli kompyuter markazini joriy qilgan farmasevtika kompaniyasini ko'rib chiqamiz, bu esa kompaniyaga mahsulotlarni bir necha yangi turini o'zlashtirishga imkon beradi. Bunday mahsulotlarni bozorga chiqishi 10 yil muddatni talab etadi. Axborot texnologiyalar xizmatidagi uch kunlik uzilish bu vaziyatda unchalik ahamiyatli bo'lmasligi mumkin.

Operasion. Ba'zi korxonalar axborot texnologiyalar ishining ishonchligiga kuchli bog'liq bo'ladi, masalan, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi tizimlardagi to'xtab qolish o'z navbatda iste'molchilarni yo'qotishi yoki ahamiyatli xarajatlarni keltirib chiqaradigan, ishlab chiqarish jarayonidagi yirik to'xtab qolishlarning sababi bo'lishi mumkin. Bir investision bankni ijro etuvchi direktori shunday xulosaga keldiki, uning firmasini axborot texnologiyalarga operasion bog'liqligi sababli, ma'lumotlar bazasidagi to'xtab qolish oqibatda barcha qimmatli kog'ozlar savdosi to'xtab qoldi, natijada bank kattagina moliyaviy

talafotlarga uchradi. Shundan so'ng, yangi – qudratli kompyuter markazi ishga tushirildi.

Yuqoridagi investision bank singari holat takrorlanmasligi uchun, istalgan korxonalar kritik muhim bo'lgan operatsiyalarni amalga oshirish vaqtida uzluksizlikni ta'minlab, axborot texnologiyalardan samarali foydalanishi zarur. «Operation» mezonidagi korxonalar uchun axborot tizim ishini hatto bir soatlik uzulishi ham kattagina ishlab chiqarish, raqobatli va moliyaviy oqibatlariga sabab bo'lish mumkin.

Ko'rib chiqilgan xilga tegishli bo'lgan korxonalar, tavakkalni chegaralash maqsadida qimmatbaho xavfsizlik texnikalariga ko'p hollarda murojaat qiladilar.

Qo'llab quvvatlovchi. Hatto, axborot texnologiyalarga kattagina mablag' sarflovchi qator korxonalar uchun, ishlab chiqarishga va rivojlanish istiqbollari uning ta'siri hal qiluvchi rol o'ynamaydi.

Axborot texnologiyalarni qo'llash bosqichlari

Texnologiyalarni uzluksiz rivojlantirish sharoitida yaratiluvchi axborot texnologiyalarning tizimli loyihasi majmuasini tuzish – murakkab vazifa hisoblanadi. Ilgari bu jarayonga so'ngi foydalanuvchini jalb etish muvafaqiyatning hal qiluvchi faktor hisoblangan. Hozirgi vaqtda axborot texnologiyalarni rivojlantirish avvallari o'zlari mazkur texnologiya ustida ishlagan, foydalanuvchilarni ish o'rinlarini yo'qotishga olib keladi. Bundan tashqari axborot texnologiyalarni joriy etish foydalanuvchidan vazifalarni samarali yechishni yangi usullarini o'zlashtirishni talab etadi, shu orqali uning malakasiga bo'lgan talab oshadi.

Korxonalar axborot texnologiyalarni qo'llash boshlanishi bilan korxonalar va axborot texnologiyalar evolyusiyasi bilan bog'liq boshqaruv muammolarini adekvat tushunish to'g'risidagi masala ko'ndalang bo'ladi.

Tomasa Vislera va Garolda Levitalarning (Thomas Whisler i Harold Leavitt) [4] boshqaruvning o'rta bo'g'inini axborot texnologiyalari bilan almashtirish to'g'risidagi, Richard Nolaning (Richard Nolan) [2] tashkiliy o'qitish jarayonini to'g'risidagi va axborot texnologiyalar evolyusiyasi to'g'risidagi asarlarida, axborot texnologiyalarni alohida tomonidan qabul qilish va foydalanish muammolarini yechishga yondashuvlar muhoqama qilingan. Boshqa mualliflarning asarlarida bu muammolar texnologik yangiliklarni o'zlashtirish konteksti sifatida qaraldi. Texnologiyalardan muvafaqiyatli foydalanish ko'p hollarda, intellektual vazifalarni yechishda tubdan yangi usullar orqali kishilarni o'qitishni talab etadi, hamda axborot oqim o'zgarishlarini keltirib chiqaradi.

Axborot texnologiyalarni joriy etish bosqichlarini ko'rib chiqamiz.

1-Bosqich. Istiqbolli texnologiyalarni aniqlash hamda investisiyalar to'g'risidagi qarorlar qabul qilish.

Birinchi bosqichda korxonalar uchun istiqbolli bo'lgan axborot texnologiyalar aniqlanadi, ularning potensial afzalligi va mumkin bo'lgan tavakkallar baholanadi, yangi axborot texnologiyalar ga investisiyalar to'g'risida qarorlar qabul qilinadi,

axborot texnologiyalarni ishlab chiqishni ta'minlovchi liderlar belgilanadi, pilotli loyihalarni boshqarish shakllantiriladi.

2-Bosqich. Texnologik o'qitish va moslashuv

Ikkinchi bosqichda qo'yiladigan maqsad pilotli loyihalar vositasida amalga oshiriladigan yangi texnologiyalar bilan tajribalar o'tqazishdan iborat. Tajribaning asosiy vazifasi yangi texnologiyalardan qanday foydalanish mumkin va foydalanuvchiga ularni qo'llashga qanday ishonirish to'g'risida tasavvurlarni ishlab chiqishdan iborat. Ko'p hollarda ikkinchi bosqich natijalari birinchi bosqichda ekspertlar yangicha yondashuvni beradi.

Bu bosqich davomiyligi korxonada mavjud bo'lgan ichki va tashqi sharoitlar, texnologiyalarni amalga oshirish uchun vazifalar, foydalanuvchi xarakteristikasi, texnologiyalar turiga bog'liq ravishda o'zgaradi.

3-Bosqich. Boshqaruvni nazorati/takomillashtirish

Yangi texnologiyalar uchinchi bosqichga yetgan vaqtdagi munosabatlarda, ular ham axborot texnologiya bo'linmalari mutaxassislariga, ham foydalanuvchilarga tushunarli bo'ladi. Asosiy vazifa korxonada texnologiyalardan samarali foydalanishni kafolatlovchi, ularni keng yoyish, mos ravishdagi rag'batlarni yaratishdan iborat. Mazkur bosqichda korxonada yangi dasturiy ilovalarni samarali amalga oshirish asosidagi biznes-jarayonlarni kafolatlovchi nazorat tizimi va standartlari ishlab chiqiladi. Standartlarni ishlab chiqish va qo'llab qo'vvatlashdagi muvafaqiyatsizlik kattagina sarf xarajatlarga sabab bo'lishi mumkin.

4-Bosqich. Yetuklik/texnologiyalarni keng yoyish

To'rtinchi bosqich boshida boshqaruv nazorati tizimi tuzilgan bo'lishi foydalanuvchilar esa yangi texnologiyalarni afzalligiga ishonchgan bo'lishi kerak. Endigi asosiy muammo, ular ham foyda keltirishi mumkin bo'lsa amaldagi texnologiyalarga yo'qotishdan iboratdir. Shu sababli, eskirgan texnologiyalar va ilovalar ular hayotidagi foydali muddat doirasidan tashqariga chiqmasligi uchun korxonada rahbariyati yanada diqqat – e'tiborli bo'lishi talab etiladi.

Axborot texnologiyalarni joriy etishi to'rt bosqichga ajratish (innovasiya, o'zlashtirish, takomillashtirish va yetuklik) firmada texnologiyalarni joriy qilishga strategik yondashuvlar rivojlanadigan bazani tashkil etadi. Biroq, har bir aniq korxonada individual qirralar kattagina rol o'ynashi sababli, turli texnologiyalar ularni joriy qilish bosqichlari va ketma-ketlik tarkibiga ko'ra o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lishi mumkin.

Turli texnologiyalarni aynan qanday rivojlantirish to'g'risida aniq ko'rsatmalar mavjud emas. Tushunarliki, (7.2. – rasm) strategik mezonidagi korxonalar 1 va 2 - bosqichlarga kattaroq investisiyalarni sarflaydilar. Mazkur davrda korxonada axborot texnologiyalarni qo'llash rasmning qaysi kvadrantiga mos kelishi emas, balki, yangi axborot texnologiyalar bir kvadrantdan boshqasiga o'tish imkoniyatini berish mumkinligi muhim hisoblanadi.

Ko'pgina korxonalarda bir vaqtning o'zida «yetuklik» turli bosqichlaridagi texnologiyalar amal qiladi. Bu esa axborot texnologiyalar bo'linmalari rahbarlaridan va yuqori bo'g'in rahbarlaridan yuzaga kelgan muammolarni yechishga mahsuslashtirilgan yondashuvlarni talab etadi.

Axborot texnologiyalarning manbalarini tanlash muammolari

So'ngi o'n yillik davomida firmalar ko'proq dasturiy ta'minotni olishning tashqi manbalariga tayanar edi. Yirik masshtabli loyihalar uchun o'suvchi xarajatlar, cheklangan shtat, standartlashtirilgan ma'lumotlar bazasi va tarmoqqa kirish, dasturiy ta'minotni amaliy paketlari va potensial dasturlar sonini ortib borishi tashqi manbalaridan foydalanishga undovchi faktorlar bo'lib hisoblanadi. Axborot texnologiyalar boshqaruvini o'suvchi murakkabligi, faoliyatning tayanch davrlariga muvofiqlashtirish zaruriyati bilan to'qnash kelgan ko'pgina rahbarlar quyidagi savolni beradi: «axborot texnologiyalar dasturlarini yaratishda o'zi shug'ullanishga to'g'ri keladimi yoki tashqi mutahassislarni jalb qilish kerakmi?» Savolga javob berishda hisobga olinishi kerak bo'lgan faktorlar 7.1 jadvalda keltirilgan.

O'z kuchi bilan yaratish yondashuvi axborot texnologiyalarni boshqarishga katta ta'sir ko'rsatdi. 20 asrining 90-chi o'rtalarida dasturiy ta'minotlarning 1% dan kamrog'i korxonaning axborot texnologiyalari bo'linmasi mutaxassislari tomonidan ishlab chiqildi.

Axborot texnologiyalarni yaratishga maxsuslashtirilgan firmalar integrasion funksiyalarni ijro etuvchisiga aylandilar, shuning uchun korxonada boshqaruvining yangi jarayonlariga ehtiyoj tug'iladi. Masalan, axborot texnologiya bo'linmalari tekshirishdan o'tqazilish kerak – ularda zaruriy mahsulotni xarid qilish o'rniga keraksiz ishlanmalarni rejalashtirishga moyillik yo'qmi? Agar texnologiyalarni asosiy manbai tashqi ishlab chiquvchilar hisoblansa, unda ikkala tomon ham o'z majburiyatlarini bajarishga qodirligini kafolatlovchi audit prosedurasini va boshqaruvning tashkilotaro tizimi zarur bo'ladi.

Axborot texnologiyalarni tarqatish muammolari

Korxonada axborot texnologiyalarni tarqatish ko'pgina muammolari uch guruxdagi rahbarlar ziddiyatini bartaraf etish bilan bog'liqdir: axborot texnologiyalar bo'linmalari, funksional bo'linmalar va yuqori bo'g'in. Mazkur ishtirokchilar o'rtasidagi munosabatlar turli texnologiyalar bilan korxonada qanday tanishadi, axborot texnologiyalarni strategik ta'siri qanday o'zgaradi va axborot texnologiyalarni boshqarish sohasida kompaniya malakasi oshmoqdami kabi o'lchovlar bo'yicha modifikasiyalanadi.

Axborot texnologiyalarning bo'linmalari

Kompaniya faoliyatini axborotlashtirish bilan bog'liq o'sib boruvchi muammolar, ularni o'z axborot texnologiyalar bo'linmalarini yaratishga undadi. Bunday bo'linmalar oldiga asosiy maqsad qilib ajratilgan mablag'larni

o'zlashtirishni qo'ydi. Eksploatasion muammolar ustuvorligi axborot texnologiyalarni rivojlantirish va ularni strategik rejalashtirish vazifasini yechish uchun vaqt qoldirmadi. Shu tarzda axborot tizim doirasi kengaydi, biroq korxonada faoliyatining samaradorligi tubdan o'zgarmaydi.

So'ngi yillarda AT bo'linmalarining asosiy maqsadi korxonada yangi texnologiyalardan foydalanish hisobidan, uning biznes-maqsadi va vazifalariga mos ravishda tashkiliy va axborot-texnologik rivojlantirishni ta'minlashdan iboratdir.

Hozirgi vaqtda AT bo'linmalari faoliyati doirasiga quyidagi muhim vazifalar kiradi:

1. Joriy etish biznes samaradorligini oshiruvchi yetakchi axborot texnologiyalarni nazorat qilish;

2. Korxonada faoliyat ko'rsatuvchi ko'pgina kuchsiz bog'langan (axborot va funksional) ATlarni korxonani yagona axborot resursi bo'lib hisoblangan korporativ axborot tizimga (KAT) birlashtirish;

3. Korxonani tashkiliy – tuzilmasini va AT-rivojlantirishni barqaror rejalarini ishlab chiqishni ta'minlash.

Shuni qayd qilish kerakki, korporativ axborot tizimini tuzishni hech qanday konsepsiyasi kompaniyani tashkiliy tuzilmasi va biznes-jarayonlaridan uzilishda yaratilishi mumkin emas.

AT-bo'linmalarining roli kuchayishidan kelib chiqib, unga rahbarlik roli ham avtomatik tarzda o'zgaradi. Shu bilan axborotlarni boshqarish korxonada boshqa resurslarni boshqarishda tenglashtiriladi.

Axborot texnologiyalardan foydalanadigan bo'linmalar

Korxonada faoliyati axborot texnologiyalardagi bevosita foydalanuvchi personalga bog'liq bo'ladi, shu bilan birga ATni loyihalashtirish, yaratish va eksploatasiya qilish ustidan axborot texnologiyalar bo'linmalarining mutaxassislari javobgar hisoblanadi. Mazkur ikki guruh o'rtasida ziddiyatlar kelib chiqishi tabiiydir.

Axborot texnologiyalarni sotuvchilar mazkur nizolardan foyda oladilar, ular yangi istiqbolli axborot texnologiyalarni xarid qilish uchun qarorlar qabul qilishga intiladi, bevosita iste'molchilarga o'z xizmatlarini taklif etib agressiv marketing bilan shug'ullanadilar. Bunda ular zamonaviy axborot texnologiyalar maxsus bilimlarni talab etganligi sababli tizimni baholashda qaysi mezonlardan kelib chiqish to'g'risida aniq tassavurga ega emas. Shuning uchun, korxonada axborot texnologiyalarni rivojlantirishga tegishli bo'lgan axborot texnologiyalar sohasidagi mutaxassislar va foydalanuvchilarning huquq va majburiyatlari doimiy tarzda qayta ko'rib chiqiladi. Bunday o'zgarishlarni o'tkazish uchun javobgarlik oliy rahbariyat zimmasiga yuklatiladi.

Axborot texnologiyalarning manbalari: qaysi birini tanlash?

Vazifalar me'zoni	Shahsiy ishlanmalar foydasini belgilovchi omillar	Harid qilish foydasini btgilovchi omillar
Ishbilarmon strategiyasi	AT dasturlari yoki infratuzilma raqobat afzalliklarini beradi	AT dasturlari yoki infratuzilma strategiya yoki operatsiyalarni qo'llab quvvatlashni ta'minlaydi, biroq strategik sifatida ko'rib chiqilmaydi
Asosiy kompetensiya	Dasturlarni ishlab chiqish (ekspluatatsiya qilish sohasidagi talab qilinadigan bilim yoki tajriba, firma maxsuslashuvining biri sifatida qo'rib chiqiladi)	Dasturlarni ishlab chiqish (ekspluatatsiya qilish uchun talab qilinadigan bilim yoki tajriba, firma muvafaqiyati uchun xal qiluvchi rol o'ynamaydi)
Axborotlarni havfsizligi va konfidentsialligi	Axborot yo'ki unga ishlov berish yuqori mahfiylik sifatida qaraladi	Xavfsizlik sohasidagi muvafaqiyatsizlik muammolarini keltirib chiqaradi, biroq tashkiliy disfunktsionalligini xosil qiladi
Mos ravishdagi namunalarni mavjudligi	Zaruriy infratuzilma va dasturlarni ishlab chiquvchi ishonchli sheriklar mavjud emas	Isonchli va vakolatli mahsulot etqazib beruvchilar mavjud
Dasturiy paketiga kirish	Zaruriy dasturlar noyob xisoblanadi	Zaruriy talablarga javob beruvchi pakerlar, mavjud
Harajatlar/foйда taxlili	Maxsulot /hizmatlarni shahsiy yaratishga nisbatan ularni harid qilish va muvofiqlashtirish qiimmatga tushadi	Maxsulot / hizmatlarni harid qilish jarayonlari tashkilot ichida hizmatlarni olishdagi harajatlardan past
Vaqtinchalik cheklovlar	ATni joriy qilish uchun personalni o'qitish va ichki resurslarni yaratish uchun vaqt mavjud	Tehnologiyalarni tezlik bilan o'zgarishga firma tezda moslashishga qodir emas
Tehnologiyalar evolusiyasi va murakkabligi	Kam harajatlar bilan joriy etishni ta'minlovchi AT ekspertlarni jalb qilishga qodir firma	Tehnologiyalarni tezlik bilan o'zgarishga firma tezda moslashishga qodir emas
Joriy etishni osonligi	Dasturlarni tezda ishlab chiqishni ta'minlovchi dasturiy vositalar mavjud	Dasturlarni tezda ishlab chiqish uchun vositalar mavjud emas yoki samarasiz

Boshqaruvning yuqori bo'g'ini

Boshqaruv yuqori bo'g'inining asosiy vazifasi korxonani umuman optimal faoliyat ko'rsatishni ta'minlashdan iborat. Axborot texnologiyalar sohasida bu

mavjud bo'lgan axborot tizimdan foydalanish va yangilarini samarali joriy etish ta'minlanadigan sharoitlarni yaratish uchun oliy rahbariyat javobgarligini anglatadi.

Jumladan, murakkab vazifalardan biri bo'lib AT-bo'linma mutaxassislari va foydalanuvchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlarni boshqarish hisoblanadi.

Axborot texnologiyalarni joriy etish muammolari

Axborot texnologiyalar boshqaruvini maqbul strategiyasini ishlab chiqish uchun, ularni joriy qilish bilan bog'liq bo'lgan asosiy muammolarini hisobga olish zarur.

Axborot texnologiyalari yangi soha

O'z zamsonaviy shakliga ko'ra, axborot texnologiyalar yaqindagina paydo bo'ldi. Shuning uchun, rivojlangan nazariya va ularni qo'llashni uzoq muddatli amaliyoti mavjud boshqaruv hisobi, moliya, ishlab chiqarishni boshqarishni singari fanlardan farqlanib, axborot texnologiyalar nazariyasi shakllanish bosqichidir. Yuqorida qayd qilingan sohalardan sodir bo'lgan katta o'zgarishlar har doim revolyusion yo'l bilan emas, balkim evolyusion yo'l bilan amalga oshirildi. Ulardan farqli ravishda axborot texnologiyalar sohasidagi progress ashaddiy tarzda sodir bo'lyapti.

Axborot texnologiyalarni uzluksiz rivojlantirish

Barcha texnologiyalar kabi axborot texnologiyalar ham qachondir yetuklik bosqichiga yetib keladi, biroq bunga ancha vaqt talab etiladi. Shuning uchun deyarli barcha korxonalar uchun axborot texnologiyalarni rivojlantirish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni ahamiyatli darajada uzluksiz o'sishi xosdir.

Axborot texnologiyalarni barcha foydalanuvchilarini muvofiqlashtirish

Axborot texnologiyalarni mahsuslashtirilgan bo'linmalari foydalanuvchilar bilan o'zaro aloqalarda qiyinchiliklarga duch keladi. Bu ko'pgina yillar davomida axborot texnologiyalarni asosiy muammolaridan biri bo'lib keldi. Yangi texnologiyalarni yoyish dialog shaklini o'zgartirishiga qaramay, texnokratik va soddalashtirish muammolari hanuzgacha dolzarb bo'lib kelmoqda. Istalgan mutaxassislar professional leksikadan foydalanadilar. Axborot texnologiyalar sohasidagi mutaxassislar funksional bo'linmaning barcha mutaxassislariga ham tushunarli bo'lmagan mahsus terminlar («bayt», «bit», va h.k.) orqali bir birlari bilan o'zaro muloqotda bo'ladilar. Shu bilan birga foydalanuvchilar ham tubdan boshqa bo'lgan o'z tillariga ega, ya'ni axborot texnologiyalar sohasidagi mutaxassislar uchun tushunarsiz bo'lgan likvidlik, marja va aktivlar singari terminlardir. Albatta, korxonada axborot texnologiyalarni doimiy rivojlantirish axborot texnologiyalar sohasidagi mutaxassislar va undan foydalanuvchilar o'rtasida aloqalar o'rnatishga yordam beradi, biroq ahamiyatli darajadagi murakkabliklar hanuzgacha qolib kelmoqda. Hatto biznes va axborot

texnologiyalar integrasiyasiga yangi yondashuvlar ham mazkur muammoni yecha olmadi.

Ixtisoslashtirish

Zamonaviy axborot texnologiyalarni o'sib borayotgan murakkabligi axborot texnologiyalar xodimlarini turli tor sohalarda bo'yicha ixtisoslashuv zaruriyatini keltirib chiqardi. Axborot texnologiyalarni rivojlanishi bilan amaliy dasturlarni ishlab chiqishning keng sohasini boshqaruvchi mutaxassislar sonini oshirib yuboradi, bu esa o'z navbatida, ular hatti harakatlarini muvofiqlashtirishni murakkablashtirib yubormoqda.

Ishlab chiqiladigan dasturlar mohiyatining o'zgarishi

Axborot texnologiyalari sohasida yaratilgan ilk dasturlar alohida funksional vazifalarni avtomatlashtirish uchun mo'ljallangan edi. Asosiy e'tibor tarkiblashgan muammolarga qaratildi. Avtomatlashtirishdan olinadigan foydani aniq hisoblashi mumkin edi.

Hozirgi kunda, zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalanish kuchsiz tarkiblashgan muammolarni yechishga ko'proq mo'ljallangan. Shuning uchun axborot texnologiyalarni qo'llashni afzalligining obyektiv tahlilini o'tkazish juda mushkul hisoblanadi. Ko'p hollarda qarorlarni ishlab chiqarish, mutaxassislar miqdoriy ifodalash qiyin bo'ladigan, fikriga asoslanadi. Korxonada va sohada tubdan qayta qurish uchun bu dasturlar asos bo'lishiga qaramasdan, ularni joriy etish o'ta mushkul hisoblanadi.

Kuchsiz tarkiblashganlar safiga boshqaruv qarorlarini qabul qilish vazifasi kiradi. Samarali tanlashni asoslash uchun qarorlar qabul qilishni qullab quvvatlash tizimidan foydalaniladi. Axborot texnologiyalar sohasidagi ishlanmalar va ularni qo'llashdagi muammolarga xarakteristika berishni yakunlab, korxonadagi turli bo'linmalar rahbari doimiy ravishda o'zlariga va o'z qo'l ostidagilarga berishi kerak bo'lgan savollar ro'yxatini keltiramiz. Bu savollar oldingi muhokamadan kelib chiqadi hamda uni to'ldirish uchun foydali hisoblanadi.

1. Korxonaning rivojlanish strategiyasi axborot texnologiyalari bo'linmalarining va axborot texnologiyalardan foydalanuvchilarning imkoniyatlariga mos keladimi?

2. Korxonada yangi axborot texnologiyalarni aniqlash, baholash va joriy etishga qodirmi?

3. Axborot texnologiyalarni strategik rejalashtirish, boshqaruv nazorati va loyihalarni boshqarish yetarli darajada rivojlanganmi?

4. Xavfsizlik tizimi, ustuvorliklar va axborot texnologiyalar operatsiyasi nazorati, o'z rolini to'laqonli bajarish uchun yetarli mi?

5. Firma ehtiyojlarini zaruriy muvozanatini saqlovchi tashkiliy tuzilma va muvofiqlashtiruvchi mexanizmlar mavjudmi?

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Korxonada AT-strategiyasini ishlab chiqish.
2. Korxonada raqobat strategiyalarni aniqlang.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

№	Darsni taqsimlanishi	Vaqt (min)
1.	Kirish qismi	2
2.	Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimini darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.	20
3.	Mustaqil ishni bajarish: asosiy tendensiya va muammolarni aniqlash. AT-strategiyani yaratish. Korxonada raqobat strategiyani tuzish. Guruhlarda ishlash. Prezentasiya.	30
4.	Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.	20
5.	Baholash va yakunlash.	10
	Jami:	80

Testlar:

1. **AT yaratish va foydalanish sohalarida bo'lgan tendensiyalarni ko'rsating.**
 - a) coha va korxonalariga AT tomonidan bo'lgan ta'siri. Telekommunikasiya, texnikaviy va dasturiy ta'minotlarini rivojlanish istiqbollari;
 - b) coha va korxonalariga AT tomonidan bo'lgan ta'sirini umumiy lashtirilishi. Telekommunikasiya, texnikaviy va dasturiy ta'minotlarini mukamallanishi
 - c) AT boshqaruv usullarini standart shakllarga olib kelishi;
 - d) boshqaruvchi, ATni boshlig'i va foydalanuvchilar munosabatlarini boshqarish;
 - e) ATni rivojlanishi. Korxonada boshqaruv usullarni o'zgartirish.
2. **AT qullanilishini dolzarb bo'lishini aniqlash uchun, marketing boshlig'iga qanaqa savol berish kerak?**
 - a) istemolchilar maxsulot/xizmat/narxlarni raqobatchilar bilan taqqoslashish shartmi?
 - b) ishlab chiqarishda yuqori texnologiyalar qullanilmoqdami?
 - c) vaqt va xarajatlarni tejam qilish mumkinmi?

3. AT rolini baholash va uni samaradorligini oshirish uchun ishlab chiqarish bo'lim boshlig'iga qanaqa savol berish kerak?

- a) iste'molchilarni individual ehtiyojlarni hisobga olishga mumkinmi?
- b) xom ashyo zaxiralarini kamaytirish imkoniyat mavjudmi?
- c) ishlab chiqaruvchi va iste'molchilar orasida vositachilar soni anchami?

4. AT qullanishida korxonada tomonidan qanaqa raqobatli strategiya ishlatilishi mumkin?

- a) korxonada boshqaruvida integrasiyalash jarayonlarini yaxshilash;
- b) mahsulot va xizmatlarni egiluvchanlik va shaxsga yo'naltirishni oshirish;
- c) raqobat ustunligini saqlash.

5. Korxonada muammolarini xal qilish uchun ATni rolini nimadan iborat?

- a) korxonada faoliyatida ATni qullanishdan foyda oladi, lekin ishlab chiqarish maqsadlariga erishish uchun ulardan tutiliq bog'liq emas;
- b) korxonada faoliyatini samaradorligi, ishlab chiqarishga xizmat kursatadigan ATni ishonchligigiga bog'liq;
- c) korxonada kelajagini muvofaqiyatli bo'lishiga AT asosiy omildir.

Nazorat uchun savollar:

1. Axborot texnologiyalar sohasidagi ishlanmalar va ularni qullashni asosiy tendensiyalarni aytib bering.
2. Korxonada AT-strategiyasi ishlanmalari o'z tarkibiga kimlarni oladi.
3. Ishlab chiqarishni boshqarish va firmada marketing faoliyati samaradorligini oshirish muammolarini tahlil qilishda hisobga olinishi foydali bo'lgan axborot texnologiyalarga tegishli ba'zi savollarni keltiring.
4. Firmaning raqobat strategiyasini aytib bering.
5. Axborot texnologiyalardan foydalanish aspektlarni ayting.
6. Korxonada strategiyasini ishlab chiqishda foydalaniladigan axborot texnologiyalar mezonlarini sanab bering.
7. Axborot texnologiyalarni joriy etish bosqichlarini aytib bering.
8. Axborot texnologiyalar manbalarini tanlash muammolarini sanab bering.
9. Axborot texnologiyalarni keng yoyish muammolarini aytib bering.

Uy vazifasi:

1. Aniq korxonada uchun axborot texnologiyalarni qullash bosqichlarini aniqlang.
2. Marketing va ishlab chiqarish bo'lim boshliqlarga savollarni tayyorlang.

MAVZU 8. AXBOROT TEXNOLOGIYALARNI KORXONA RAQOBATIGA TA'SIRI

Reja:

1. Korxonada rivojlanishiga axborot texnologiyalarni ta'sir kursatadigan bahosi. M.Porter modeli. Korxonaga ta'sir kursatadigan kuchlar. Ustuvorlikga erishish strategiyasi.
2. Sohaviy tarkibni elementlari. Bozor kuchlarini bartaraf qilish uchun ATdan foydalanish. Texnologik jarayonlari ketma-ketligida ATni roli.
3. Operatsion faoliyati. ATni foydalanishda bo'lgan tavadakallar. Raqobat tavadakallini baholash.

Darsning o'quv maqsadi: Sohaviy bozorlariga axborot texnologiyalarini ta'sir kursatishini taxlil qilish. M. Porter modelini kursatish. Raqobatga ta'sir kursatadigan kuchlarni aniqlash. Sohaviy tarkib elementlarni aniqlash. Korxonada axborot texnologiya resurs sifatida bo'lganligi rolini aniqlash.

Instrumental vositalari: Doska, kompyuter, proyektor, slaydlar. Ilmiy adabiyotlar, darsliklar, uquv qullanmalar, monografiyalar va h.q.

Dars o'tish usullari: Ma'ruza materiallari bilan talabalarni tanishtirish, talabalarga tarqatma materiallarni taqsimlash. Dars jarayonida zamonaviy uquv pedagogik texnologiyalarni – «aqliy xujum», guruxlarda ishlash, prezentasiya, munozaralarni tashkil etish qullash.

Axborot texnologiyalarni joriy etishda paydo bo'ladigan imkoniyatlardan foydalanish turli korxonalar uchun bir xilda emas. Axborot texnologiyalarni rivojlantirish strategiyasiga kompaniyani hududiy joylashuvi, uning kattaligi, ishlab chiqarish sohasi kuchli ta'sir ko'rsatadi.

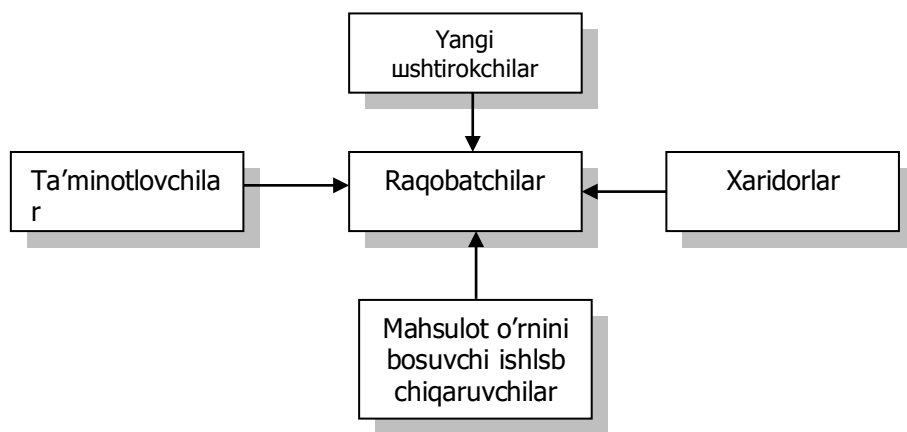
So'ngi yillarda axborot texnologiyalarga e'tibor shunchalik yuqori darajaga yetdiki, bu sohada strategik javobgarlik bevosita oliy boshqaruv bo'g'ini zimmasiga yuklatiladi.

Soha bozorlariga axborot texnologiyalarni ta'sirini tahlil qilish

Korxonaning rivojlanish strategiyasiga axborot texnologiyalar ta'sirini baholash uchun soha bozorida uning o'rnini sinchiklab tahlildan o'tkazish zarur. Korxonada rivojlanish strategiyasini shakllantiruvchi kuchlar bilan tanishib chiqamiz. Strategik rejalashtirish bilan shug'ullanuvchi mutaxassislar uchun mo'ljallangan M.Porter [8] adabiyotlarida ta'qidlinishcha, ularning ko'pchiligi raqobatni o'ta tor doirada ko'rib chiqadilar, chunki ular asosan korxonaning bozordagi ulushidan kelib chiqadilar. Uning fikriga ko'ra soha segmentidagi raqobat kuyidagilarga bog'liq bo'ladi:

- 1) mahsulot yetkazib beruvchilarni tranzaksion kuchlari;
- 2) xaridorlarni tranzaksion kuchlari;
- 3) soha segmentini yangi ishtirokchilari tomonidan xavf-xatarlar;
- 4) mahsulot /xizmatni o'rnini bosuvchi xavflar;
- 5) odatdagi sohaning ichki raqobatchilariga nisbatan korxonaning holati.

Korxonaga ta'sir etuvchi ushbu kuchlar 8.1. – rasmda keltirilgan, 8.2. – rasmda esa ularning to'liq tavsifi berilgan.

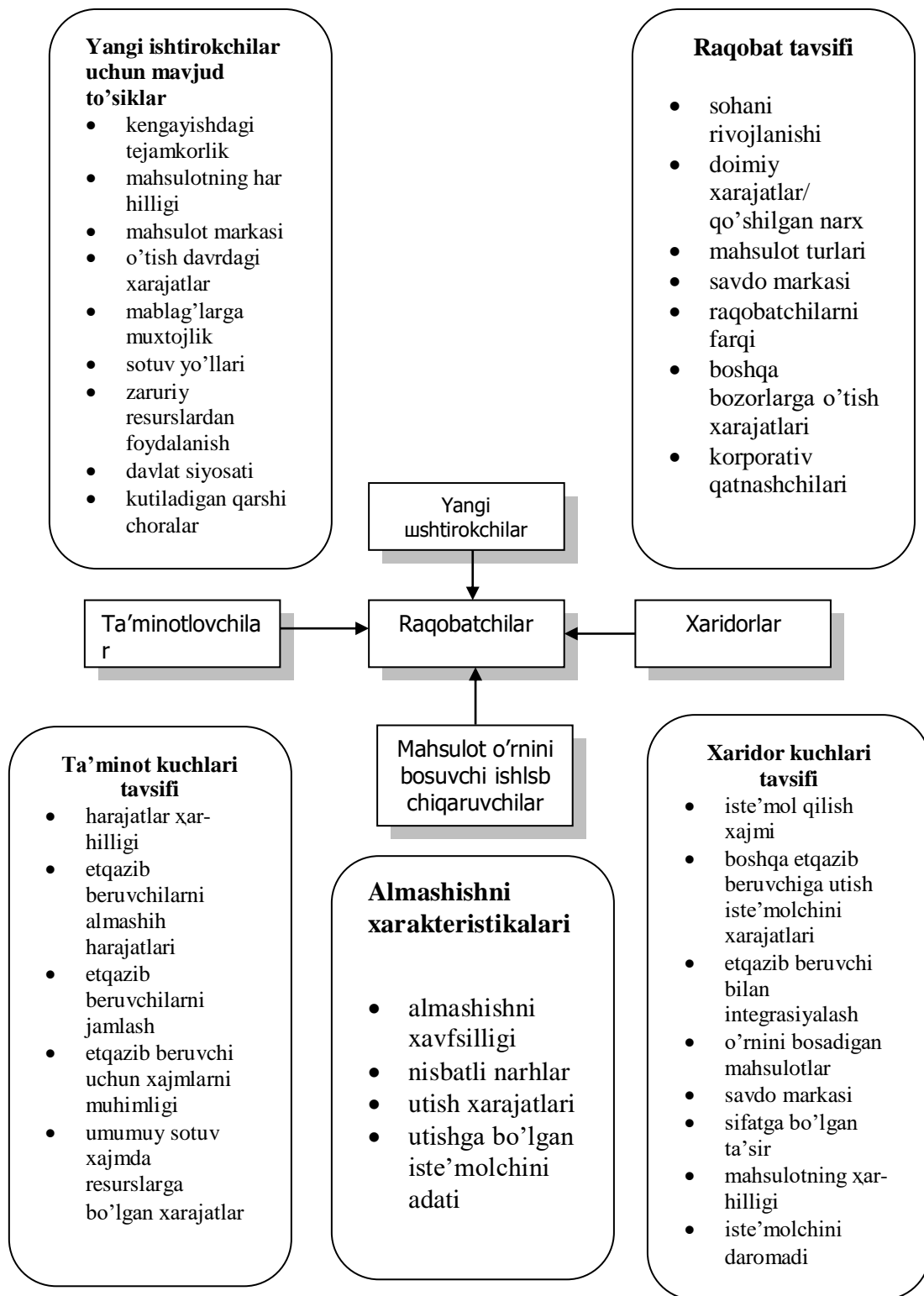


8.1. - Raqobatga ta'sir etuvchi kuchlar

Jadvala 8.1

Bozor kuchlariga qarama-qarshi harakatlar uchun ATdan foydalanish

Bozor kuchlari	Bozor kuchlari harakatining salohiyat natijalari	Bozor kuchlariga qarama-qarshi harakatlar uchun ATdan salohiyat foydalanish
Yangi ishtirokchilar havfi	Yangi quvvatlar Resuslardan foydalanishning o'sishi Narxlarni pasayishi	Kirish uchun to'siqlarni shakllanishi: - Masshtabdagi iqtisod - ATda yangi ishtirokchi harajatlari - Mahsulotni individuallashtirish - Taqsimot kanallariga kirish
Haridorlarning ta'siri	Narxni pasayishi Yuqori sifat Xizmat ko'satishni kengayishi Raqobatni rag'batlantirish	Haridorlarni saralash Boshqa mahsulot yetkazib beruvchiga o'tishdagi haridor harajatlari Individuallashtirish Kirish uchun to'siqlar
Mahsulot yetkazib beruvchilarni ta'siri	Narxni o'sishi Xizmat ko'rsatish va sifatni pasayishi	Mahsulot yetkazib beruvchilarni saralash Boshqa mahsulot yetkazib beruvchilar bilan integratsiyalashuv
Mahsulot o'rnini egallash havfi	Narxni haddan ziyod oshib ketishi Aylanmani cheklanganligi	Narx/samaradorlik nisbatini yaxshilash
Sohaning odatdagi raqobatchilari	Raqobat: - narxlar - maxsulotlar - taqsimot va xizmatlar	Bozorga ochiq yo'l kirish Individuallashtirish: - mahsulotlarni - xizmatlarni - firmalarni



8.2. – rasm. Korxonaga ta'sir ko'rsatuvchi kuchlar tavsifi

Jadvalning 1-ustunida aniq bozor segmentida raqobatni shakllantiruvchi tayanch kuchlar keltirilgan. Turli sohalarda barcha kuchlar ham bir xilda muhim emas. Ba'zi sohalarda mahsulotlarni yetkazib beruvchilar hukumronlik qiladi,

boshqalarida esa, yangi ishtirokchilardan va mahsulot o'rnini egallovchilardan xavf-xatarlar keladi (bunday vaziyat bank va sug'urta ish sohalarida kuzatiladi).

8.1. jadvalning 2 - ustunda raqobat kuchlar harakatining asosiy natijalari ko'rsatilgan. Masalan, belgilangan soha segmentida yangi ishtirokchilar paydo bo'lsa, ular qoidaga ko'ra ahamiyatli darajada qo'shimcha quvvatlarni kiritiladilar. Odatda yangi ishtirokchilarni paydo bo'lishi narxni pasayishga yoki xarajatlarni ortishga sabab bo'ladi.

3 - ustunda bozorda yuzaga kelgan vaziyatni talab qilinadigan o'zgarishi uchun axborot texnologiyalardan qanday foydalanish kerakligi to'g'risida ba'zi misollar keltirilgan. Masalan, axborot texnologiyalarni joriy qilish bozorida yangi ishtirokchilarni paydo bo'lishiga, masshtab bo'yicha iqtisod(tejam) qilishga, bozorni potensial ishtirokchilari uchun boshlang'ich xarajatlarni orttirishga, mahsulot/xizmatlarni differensiallashga to'sqinlik qilishga yoki asosiy bozorlarga va taqsimot kanallariga yo'lni cheklash mumkin.

M. Porter [8] sohadagi afzallikni olish uchun uchta strategiyani qayd etadi: xarajatlardagi liderlik, mahsulotni individuallashtirish va konsentrasiyalash.

Har bir strategiyada 2-ta vaziyatni e'tirof mumkin:

- 1) *raqobat* mexanizmini tanlash — firma xarajatlarni kamaytirishi yoki o'z mahsulot va xizmatlarni differensiallashi mumkin;
- 2) raqobat masshtabini tanlash - firma yanada keng yanada tor bozorga intilishi mumkin. Xarajatlardagi liderlik strategiyasi va differensiallash strategiyasi yanada kengroq bozorni egallashga mo'ljallangan.

Konsentrasiya strategiyasi xarajatlarni kamaytirishga (xarajatlarni konsentrasiyalash) yoki tor sohadagi segmentda mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishga (differensiallashga konsentrasiyalashuv) yo'naltirilgan. Bu ikki strategiya turli harakatlarni talab etadi. Kerakli strategiyani tanlash va amalga oshirish sohadagi uzoq muddatli raqobat afzalligiga erishishning asosiy sifatida ko'rib chiqiladi.

Namunaviy strategiya konsepsiyasi asosida ikki tamoyil yotadi. Birinchidan, har qanday strategiyaning maqsadi raqobat afzalligiga erishishdan iborat. Ikkinchidan, korxonaga qaysi raqobat afzalligiga erishishi, ularni qaysi doirada olishni ko'zda tutishni hal qilish. «Barchasi uchun hamma narsaga tayyor bo'lish» qarori - bu strategik maqsadga erishish yo'li hisoblanadi.

Axborot texnologiyalardan korxonaning strategik resursi sifatida foydalanish

Axborot texnologiyalardan korxonani rivojlantirish strategiyasiga ta'sirini biphlash quyidagi beshta savolga javob berishdan boshlanadi. Agar hych bo'lmaganda bitta savolga javob «ha» bo'lsa, unda axborot texnologiyalar oliy boshqaruv bo'g'inining diqqat e'tiborini talab etuvchi strategik resurs bo'lib hisoblanishi mumkin.

Axborot texnologiyalar soha bozorini yangi ishtirokchilarini paydo bo'lishiga to'sqinlik qilishi mumkinmi? Bozorini potensial ishtirokchilarini kirishga to'siqlar nafaqatgina iste'molchilar taklif etgan yangi xizmatlar bilan,

balki iste'molchilar «qarmoqda» ushlab turgan takliflar xarakteristikasi bilan ham yaratiladi. Raqobatchilarga xizmatlarni amalga oshirish qanchalik qiyin bo'lsa, to'siq shunchalik baland bo'ladi.

Yirik moliyaviy korxonalar rivojlangan dasturiy ta'minotga bog'liq bo'lgan noyob va yuqori jozibador moliyaviy mahsulotni kirita turib to'siq qo'yishga urinadilar. Shunga o'xshash mahsulotni ishlab chiqish bir necha yilga cho'zilishi mumkin, bu esa yangi-korxonaga soha bozorida mustahkam o'rin egallashga imkon beradi. Mazkur vaqt davomida korxonada boshlang'ich mahsulotni takomillashtirib, tadqiqotlarni davom ettiradi.

Bozordagi ulush va sotishning ko'payishidan natijalar shunday sohalarda o'ziga xos ahamiyatli hisoblanadiki, ya'ni masshtablarda katta tejam qilish imkoniyati mavjud bo'lgan hamda iste'molchilar narxlarga o'ta sezgir bo'lgan sohalarda.

Sotish samaradorligini oshirishga imkon beruvchi elektron instrumental vositalar yangi ishtirokchilarni sohaga kirishdagi yana bir to'siq – bilimlar to'sig'i hisoblanadi. Masalan, bir necha yirik sug'urta kompaniyalari iste'molchiga murakkab yo'naltirilgan moliyaviy rejalashtirishni qo'llab quvvatlovchi dasturiy paketlarni joriy etdilar. Bu esa mazkur sohada tezda amalga oshadigan yuzaga keladigan axborotlarga o'zgarishlarga yo'l ochadigan sug'urta kompaniyalari agentlari imkoniyatini ahamiyatli darajada kengaytirdi. Shu bilan, bu kompaniyalar sug'urta xizmatlari bozorida yangi ishtirokchilarni yuzaga kelishi uchun qo'shimcha to'siq yaratadilar.

20 asrning 90-yillarida ko'pgina kompaniyalar shunday xulosaga keldilarki, noyob bilimlar bilan bog'liq bo'lgan bozorni yangi ishtirokchilarni sohaga kirishdagi to'siqlar raqobat kurashda yanada samarali rol o'ynashi mumkin.

Axborot texnologiyalar potensial raqobatchilarni bozorga Kirishi uchun qo'shimcha xarajatlarni keltirib chiqarishi mumkimi? Axborot texnologiyalardan foydalanish tufayli sotilgan qilingan mahsulot va xizmatlarga ishonchni oshirish usullari mavjudmi? Soha ishtirokchilari mazkur mahsulot/xizmatlarni o'z operatsiyalarida, bozorga kirishda potensial raqobatchi uchun o'ta nojozibador bo'ladigan hajmda joriy etishi mumkinmi? Idealda axborot texnologiyalar iste'molchiga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, ya'ni ularni boshidan qabul qilishi, so'ng modernizatsiyalash seriyasi orqali uni har kunlik ehtiyoj uchun qullash zarur.

Misol sifatida, iste'molchida uning ishlab chiqaradigan qurilmalarida foydalanish monitoringni amalga oshirishga imkon beruvchi dasturiy ta'minotni kompaniya o'zlashtirdi. Iste'molchida o'rnatilgan diagnostik qurilmasi ishdan chiqib qolganda, unga mos ravishdagi axborot tizim tahlil qilinadigan hamda imkoniyat bo'lsa muammo kompaniyaning markaziy ofisiga avtomatik murojaat qiladi. Bunday yondashuv xizmat ko'rsatish sifatini oshirishga, qurilmani ekspluatatsiya qilish jarayonidagi mumkin bo'lgan nosozliklarga reaksiya vaqtini qisqartirishga imkon beradi, natijada iste'molchini kompaniyaga bo'lgan munosabati ahamiyatli darajada yaxshilanadi.

Axborot texnologiyalar bozordagi raqobat xarakterini o'zgartirishi mumkinmi? Ba'zi sohalarda axborot texnologiyalar korxonalarga raqobat asosining

ildizini qayta qo'rib chiqishga imkon beradi. Ular xarajatlar strukturasi tubdan o'zgartirish (xarajatlardagi liderlik), yoki taklif qilinadigan mahsulot va xizmatlar (differensiallash afzalligi) uchun axborot texnologiyalardan foydalanganda bu holat kuzatiladi.

Misol sifatida, jurnallarni saralash va taqsimlashni yanada arzon usullarini ishlab chiqqan, xarajatlarni ahamiyatli darajada pasaytirish uchun axborot texnologiyalardan foydalangan shahobcha va do'qonlarga jurnallarni yetqazib beruvchi firmani ko'rib chiqamiz. Zahiralarini va ko'shimcha xarajatlarni tubdan pasaytirish firmaga chakana sotuvchilar uchun foyda keltirishga imkon berdi. Xaridorlar narxga o'ta sezgir bo'lganligi sababli, distribyuter bozorda o'z ulushini oshirdi, biroq u bunda to'xtalib qolmadi. Uning iste'molchilari foyda strukturasi o'ziga to'liq hisobot bermaydigan uncha katta bo'lmagan kiosklarni anglab, distribyuter assortimentga bog'liq ravishda har bir sotiladigan turli jurnallardan keladigan foydani aniqlovchi hisobot - yangi mahsulotni yaratish uchun har bir kioskdan tushadigan tushumni va har haftalik sotish to'g'risidagi o'z ma'lumotlaridan foydalandi. Bundan so'ng, u mazkur ma'lumotlarni boshqa qo'shni kiosklarning umumiy lashtirilgan ma'lumotlari bilan taqqosladi. Bunday ma'lumotlarga ega bo'lgan distribyuter har oyda har bir kiosk bo'yicha unga o'z assortimentini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligini uqtirib o'tdi. Bu misolda distribyuter boshida axborot texnologiyalarda sohadagi o'z raqobat pozitsiyani mustahkamlash uchun foydalandi, so'ng raqobat xarakterini fundamental o'zgartirish uchun foydalandi.

Raqobat asosini o'zgartirish uchun axborot texnologiyalardan qanday foydalanishni ko'rish, ayniqsa boshlang'ich bosqichlarida ancha qiyin. Muhim strukturaviy innovasiyalardan tasodifiy va vaqtinchalikni farqlash murakkab. Axborot texnologiyalarni rivojlanish strategiyasiga tegishli qarorlarni qabul qilishdagi xatorlar ko'pgina firmalarni inqirozga olib keldi.

Mahsulotni yetkazib beruvchilar bilan yuzaga kelgan munosabatlarni axborot texnologiyalar o'zgartirishi mumkinmi? Mahsulotni yetkazib beruvchilar bilan ishlab chiqaruvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni tashkil etish uchun foydalaniladigan axborot texnologiyalar firmaning muvafaqiyatli faoliyati uchun juda muhim hisoblanadi. Korxonada ishlab chiqarish jarayonini tasodifiy nosozliklardan sug'urtalash uchun hom ashyo va yordamchi materiallar zaxirasini tashkil etadi. Biroq, zaxiralar mablag' bilan o'lchanadi, ular kapitalni bog'laydi, saqlash uchun qimmatbaho quvvatlarni va xizmat ko'rsatish uchun xodimlarni talab etadi. Axborot texnologiyalardan foydalanish mahsulot yetkazib beruvchi va ishlab chiqaruvchilarning aloqalarini faollashtirishga, axborot oqimlarini modifikasiyalashga, xujjat xarajatlarini va omborlar sonini qisqartirishga imkon beradi. Masalan, just-in-time (zaruriyat darajasi bo'yicha resurslarni yetkazib berish) zaxiralarga va ulgurji bazalarga sarf xarajatlarni pasaytirib, bir vaqtning o'zida buyurtmalarga ishlov berish vaqtini kamaytirishga yerishdilar.

Masalan, ulgurji savdo korxonasi o'z moddiy buyurtmalari tizimini mahsulot yetkazib beruvchi buyurtmalari tizimi bilan bog'lab, ular zaxiralarini avtomatik nazorat qilib, raqobat ustunligiga erishdilar, ular bunda eng kam sarf xarajatlar

bilan eltishni yuqori tezligini ta'minlovchi mahsulot yetkazib beruvchiga buyurtma berdilar. Mahsulot yetkazib beruvchilarni so'ngi mahsulot zaxiralarini va ishlab chiqarish grafigini doimiy monitoringini amalga oshirish muhim hisoblanadi. Chunki bu firmaga istalgan kutilmagan talabni qondirish imkoniyatini beradi.

Axborot texnologiyalar yangi mahsulot tarkibiga kirishi mumkinmi? Yuqorida qayd etilganidek, qoidaga ko'ra, axborot texnologiyalarni qo'llash mahsulot sifatini yaxshilaydi, xarajatlarni kamaytiradi yoki yanada tezroq yetkazib berishni ta'minlaydi. Oldindan ishlab chiqariladigan mahsulotlarga ozgina qo'shimcha xarajatlar bilan, iste'molchilarni o'ziga xos talablarini to'laroq qondiruvchi takomillashtirilgan mahsulot ishlab chiqarish mumkin.

Shunday qilib, mahsulotlarning axborotiy qobig'i ularning bozor narxini oshiradi. Masalan, oliy sinfli zamonaviy avtomobillar yuzaga kelishi mumkin bo'lgan – tormoz berishda g'ildiraklarni joyida aylanib qolishidan tortib, ob-havo sharoitlarini nazorat qilishgacha vaziyatlar tahlili uchun 100dan ortiq mikrokompyuterlarga ega. Nazoratning yanada murakkab tizimlari samolyotlarda va suv osti kemalarida o'rnatilgan.

Mahsulot yoki xizmatlarni iste'molchigacha yetkazishdagi texnologik operatsiyalar ketma ketligida axborot texnologiyalarning ahamiyati.

Axborot texnologiyalarni potensial imkoniyatini topishning samarali usuli mahsulot yoki xizmatni iste'molchigacha yetkazishda qiymatni yaratish zanjiri yoki mahsulotni yaratishni texnologik bosqichini tizimli tahlilida tashkil topadi. 8.3. – rasmda mahsulot qiymatini shakllantirishni namunaviy zanjiri ko'rsatilgan, quyidagi aniq misollarda texnologik operatsiyalarni bajarishda ba'zida ular samaradorligini oshirib, ba'zida ularni tubdan axborot texnologiyalar qanday ta'sir ko'rsatishi aks ettirilgan.

Kompaniyaning ichki logistikasi

Yirik kompaniya — maishiy xizmat distribyuteri just-in-time tizimidan va unga biriktirilgan buyurtmalar tizimidan foydalanish uchun mahsulot yetkazib beruvchilar binosida yuzlab terminallarni o'rnatdilar. Kompaniya o'z mahsulot yetkazib beruvchilaridan ular zaruriy zaxiraga ega bo'lishini va ularning darajasi to'g'risida joriy axborotlarga kirishini ta'minlashni talab qildilar. Bu tizim omborlardagi materiallar hajmini qisqartirishga va zaxira tanqisligi bilan bog'liq bo'lgan to'xtab qolishlarni kamaytirishga imkon berdi. Zaxiralarni yetarli miqdorini ta'minlash va unga mos xarajatlar mahsulotlarni yetkazib beruvchilar zimmasiga yuklatiladi. Axborot tizim xaridorga bir vaqtning o'ziga bir necha mahsulotlarni yetkazib beruvchilar ma'lumotlar bazasini tezda ko'rib chiqishga va xaridni eng past narx buyicha amalga oshirishga imkon berdi.

Qo'shimcha faoliyat	Infratuzilma					
	Kadrlarni boshqarish					
	Texnologiya					
	Xarid va sotuv					
	Asosiy faoliyat	Ichki logistika	Ishlab chiqarish	Tashqi logistika	Marketing va sotuv	Xizmatlar

8.3. – rasm. Mahsulot qiymatini shakllantiruvchi zanjir

Operasion (ishlab chiqarish) faoliyati

Yupqa tovlanuvchi plyonka ishlab chiqaruvchi firma axborot tizim bilan boshqariladigan, yangi ishlab chiqaruvchi quvvatlarni investisiyalash davrini tugatdi. Buyurtmani bajarish vaqti 10 xaftadan 2 kungacha qisqardi, bir vaqtning o'zida mahsulot sifati oshdi.

Xususiy investorlar bilan ishlovchi moliyaviy firma, investorlarga aksiyalar va boshqa moliyaviy mahsulotlar o'rtasida mablag'larini erkin joylashtirishga imkon beruvchi ATni joriy qildi. Bu xizmatni taklif etgan birinchi kompaniya o'z axborot mahsulotni doimiy takomillashtirish hisobidan bir necha yil aksiyalarini ushlab turgan kattagina ichki bozorni egalladi. Birinchi ikki yilda kompaniya yaqin raqobatchiga nisbatan operasiyalar hajmini olti martaga oshirdi. Besh yildan so'ng unga bozorning 70% tegishli bo'ldi.

Marketing va sotuv

Farmasevtika kompaniyasi mijozlarga o'z mahsulotlari va uning raqobatchilari bo'lmagan boshqa firmalar mahsuloti uchun buyurtmalarni avtomatlashtirilgan tizimini taklif qildi. Bu tadbir juda muvafaqiyatli chiqdi – iste'molchilar yangi xizmat turidan faol foydalandilar va bozorda firma ulushi ancha ortdi.

Sanoat kondisionerlari sohasidagi yirik firma arxitektorlarga isitish va yaxlatish tizimining talablarini modellashtirishga yordam beruvchi ATni joriy qildilar. AT arxitektorlarga o'z oldiga qo'ygan vazifalarni yanada samarali yechishga yordam berdi, vaqtni tejam qilishga imkon yaratib, ko'pgina iste'molchilarni kompaniya mahsulotlariga ishonchni oshirishga majbur qildi.

Qishloq xo'jalik uchun qimyoviy mahsulot ishlab chiqaruvchi kompaniya o'z iste'molchilariga yangi xizmatni taklif qildilar. Telekommunikasiyalardan foydalanib, fermerlar turli ximikatlarga va ularning mahsulotiga narxlar aks ettirilgan ma'lumotlar bazasiga ochiq yo'lga ega bo'ldilar. Ular xosil natijalari, o'simliklarni ekish vaqti va ishlov berish, ximikatlar va o'g'itlarni oqilona tanlashni tahlil qilib, xarid qilishda maksimal skidka olish uchun ularni yirik blokka guruhlari o'zlarini shaxsiy ehtiyojlariga moslashtirib axborot tizimga murojaat qildilar.

Sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish

Ko'tarma kran ishlab chiqaruvchi kompaniya firma vakillariga ko'tarma kran buzilishidan oldin xizmat ko'rsatishga imkon beruvchi potensial nosozliklarni aniqlaydigan diagnostika qurilmasi bilan jihozlangan yangi xildagi ko'tarma kranlarni yaratdi.

Sanoat qurilmalarini yirik ishlab chiqaruvchisi o'z ofisida ekspert tizimidan foydalandi. Iste'molchida qurilmani nosozligi yuzaga kelsa ma'lumotlar ekspert tizimiga uzatiladi, unda muammolar tahlil qilinadi so'ng nosozliklarni bartaraf etish bo'yicha foydalanuvchiga beradigan yo'riqnoma tayyorlanadi. Ta'mirlash xizmatiga chiqish 50% ga qisqardi, bu esa ham firmaga ham iste'molchiga bir xilda qulaylik to'g'dirdi.

Korporativ infratuzilma

Yirik transport agentligi iste'molchilar yaqinda joylashgan o'z mayda ofislari tarmog'i bilan bog'liq, bu esa bosh ofis quvvatiga ularni operativ kirishni ta'minlaydi. Tashkiliy strukturani bunday nomarkazlashuvi realizatsiya hajmini 27% ga orttirishga olib keldi.

Boshqaruv nazorati

Firma o'z agentlariga sotilgan har bir mahsulot uchun komission to'lovlarini to'ladi. Shuning uchun uning agentlari mahsulotni realizatsiya qilishga intildilar, biroq ular iste'molchiga navbatdagi xizmat ko'rsatish shu bilan firmadagi aloqalarini saqlab qolish uchun rag'batlantirilmadi. Zamonaviy integratsiyalashgan ma'lumotlar bazasidan foydalanib, kompaniya komissionlarni yangi strukturasi joriy etdilar, unga ko'ra agentlar ham boshlang'ich sotish uchun, ham iste'molchilarni saqlab qolish va aktivlar o'sishi uchun ham mukofotlandi. Yangi texnologiya tufayli bunday imkoniyatlarga yondashuv, o'ta samarali bo'ldi hamda firmaga o'z mijozlarini kengaytirish imkonini berdi.

Personalni boshqarish

Personalni boshqarish sohasida qarorlar qabul qilishni yengillashtirish maqsadida neft kompaniyasi o'z korporativ boshqaruv qumitaning barcha a'zolariga korporatsiyaning 400ta yetakchi a'zolarining shaxsiy fayllariga kirishni ta'minladi. Ma'lumotlar bazasi xodimlarning 5 yil davomidagi ishi to'g'risidagi ma'lumotlar, ularning sur'ati, ularning har biri davogarlik qiluvchi lavozimlar

ro'yxatidan iboratdir. Ma'lumotlar bazasini yaratish kompaniyaga personalni boshqarish sohasida muhim qarorlar qabul qilishni yengillashtirdi.

Texnologik rivojlantirish

Neft kompaniyasi quduqni burg'ulashdan avval, ular sputnikdan keladigan katta miqdordagi ma'lumotlarni tahlil qiladilar. Kompaniya mazkur axborotlardan maqsadga muvofiq burg'ulash to'g'risida qarorlar qabul qilishda foydalaniladi. ATni (avtomatlashtirilgan loyihalash tizimi) joriy etish kompaniyaga bug'urlash uchun platformani yaratishi, ularni sifatini yaxshilashga tezlikni oshirishga imkon berishi, neft mavjud bo'lgan dalalar to'g'risidagi ma'lumotlarni tahlil qilishini tubdan o'zgartirdi.

Moddiy-texnik ta'minot

Sheriklarni zaxiralari va ishlab chiqish dasturi to'g'risida axborotlardan iborat ma'lumotlar bazasiga ulangan yirik chakana savdo korxonasi o'z zaxiralarni yanada rasional boshqarishi mumkin hamda kurakli mahsulotlarni olib narxlarni pasaytirishni talab etib, sheriklarga bosim o'tkazish mumkin.

Umuman olganda, kompaniyaning texnologik zanjirini tizimli tahlili – bu axborot texnologiyalar foyda keltiruvchi ilovalarini topishni samarali usullaridir. Raqobatchilar zanjiri to'g'risidagi xudi shunday ma'lumotlar ularning mumkin bo'lgan harakatlarini muvafaqiyatli tahlilini ta'minlaydi.

Axborot texnologiyalardan foydalanishda tavakkalchiliklar

Hozirgacha axborot texnologiyalarni afzalligi to'g'risida so'z bordi, biroq, axborot texnologiyalardan foydalanish korxonalar uchun muammolar to'g'ridirishi mumkin. Axborot texnologiyalarni joriy qilishdagi tavakkalchiliklar, qoidaga ko'ra, texnik va texnologik muammolar bilan emas, balki loyihalarni strategik zaifligi bilan bog'liqdir.

Axborot texnologiyalarni joriy etishda raqobat xarakterining o'zgarishi kompaniya uchun noqulay sharoit to'g'ridirishi.

Bir tomondan axborot texnologiyalar raqobat afzalligiga erishish uchun foydalanilsa, boshqa tomondan – ularni qo'llab quvvatlash va modernizatsiyalashga doimiy sarf xarajatlarni talab etadi. Axborot texnologiyalarga doimiy investitsiyalarga tayyor bo'lmagan korxonalarda mazkur poygada ishtirok etish tavsiya etilmaydi.

Bunday dars maishiy texnika ishlab chiqaruvchi kompaniyaga saboq bo'ldi. Ular quruvchilar bilan tuzilgan shartnomaga ko'ra o'z mahsulotini sotdi va o'rnatib berdi, hamda maslahat xizmatlarni ko'rsatdi. Kompaniya ATni iste'molchilarga tavsiya etiladigan mahsulotlar va instruksiyalar quruvchilar

buyurtmasiga ishlov berish uchun joriy etdi. Tabiiyki, ko'rsatilgan mahsulotlarni ko'pchiligi kompaniyani o'zida ishlab chiqarildi. Tizim kattagina muvofaqiyat qozondi. Kompaniya bozorda o'z ulushini oshirdi, biroq to'satdagi muvofaqiyatlar barham topdi.

Raqobatchi — malakaviy dasturchilarga ega bo'lgan yanada yirik kompaniya shunga uxshash, biroq yanada takomillashgan axborot tizimini ishlab chiqdi. Quruvchilarga bepul dasturiy ta'minotni hamda kompaniya bilan aloqalarni taqdim etdilar. Buyurtmalar tahlili tezlik bilan o'tkazildi, talab qilinadigan mahsulotlarni oddiy klavishani bosish usuli bilan buyurtirish mumkin bo'ldi. Natijada iste'molchilar va raqobatchilar uchun yangi istiqbollarni ochgan, texnologiyaning o'zgarishlariga moslasha olmadi, uning boshlang'ich muvofaqiyati oxir oqibatda mag'lubiyat bilan yakunlandi.

Sohaga yangi ishtirokchilarni kirishdagi to'siqlarni kamaytiruvchi axborot texnologiyalar. Yuqorida ta'qidlanganidek, axbrot texnologiyalar sohaga kiruvchi yangi ishtirokchilarga to'siqlarni yaratish uchun foydalaniladi. Dasturiy ta'minot va qurilmalarga yirik investisiyalar muqarrar bo'lgan sharoitda kirish uchun to'lovlar yanada ortadai. Boshqa vaziyatlarda axbrot texnologiyalardan taqsimot kanallarini egallash uchun foydalaniladi, bu ham xarajatlarni hamda sohaga kirish uchun qiyinchiliklarni ko'paytiradi.

Biroq, sohani yanada jozibador qilib korxonalar axbrot texnologiyalarni faol joriy qilib, axbrot texnologiyalarga kattagina sarf-xarajatlarni amalga oshirish imkoniyati mavjud bo'lgan boshqa firmalarni o'z biznesiga beixtiyor tarzda qiziqish uyg'otishi mumkin, shu bilan o'z raqobatchilariga sohaga kirishdagi to'siqlarni pasaytirishi mumkin.

Uncha katta bo'lmagan sug'urta kompaniyasi o'z personallariga qo'shimcha imtiyoz sifatida taklif qilmagan kichik firma personaliga polislarini sotdilar. Yirik sug'urta firmalarini mazkur bozorga chiqishiga to'sqinlik qiluvchi asosiy sabab shundan iborat ediki, mijozlar to'lov qaydnomalarini qo'lda to'ldirdilar. Bunday ishni avtomatlashtirishni firma hisobchilarning istamasligi va vaqt tanqisligi yirik firmalarga bozorning mazkur ulushini egallashga imkon bermadi. So'ng sug'urta firmasi to'lov shakllarini to'ldirish uchun kichik firmalarda o'rnatiladigan dasturiy ta'minotni joriy qilish yo'li bilan o'z ishlari samaradorligini oshirish imkoniyatini o'rganib chiqdilar. Bunday dasturiy ta'minotni ishlab chiqish o'z mutaxassisleri tomonidan bajarildi, realizasiya bilan shug'ullanuvchi komanda esa yangi xizmatni ko'pgina potensial iste'molchilari bilan aloqani o'rnatdilar. Kattagina ishlari bajarishdan oldin, kompaniya rahbari mazkur yo'nalishda biznesni rivojlantirish havfini sezdi. To'lov qaydnomalarini to'ldirishni avtomatlashtirishni iste'molchilarni ishontirish imkoniyati mavjud bo'lsada, u yanada takomillashtirilgan dasturiy ta'minotni taklif etishga qodir bo'lgan yirik sug'urta kompaniyalaridan biri sifatida tavakkalni oldindan qo'ra bildi. Bunday strategik tahlil kompaniyani taklif qioingan xizmatlardan voz kechishga majbur etdi, chunki, yangi raqobatchilar tomonidan biznesni ochish nuqtai nazaridan taklif qioingan loyiha tavakkali tusga ega edi.

Navbatdagi afzalliklarga ega bo'lmagan va himoyalangan axborot texnologiyalardagi investisiyalar

Investisiyalar muvafaqiyatga erishmasligining sababi juda ko'pdir. Qoidaga ko'ra, katta miqdordagi har kunlik shartnomalarga xizmat ko'rsatish uchun mo'ljallangan tashkilotlararo tizimlar o'ta muvafaqiyatlidir. Biroq, shartnomalar soni kam bo'lsa (kuniga bitta, ikkita) ular strategik passif hisoblanadi, chunki foydalanuvchilar ularni qo'llashning texnik detallarini unitib qo'yadilar. Bundan tashqari iste'molchilar uchun qimmatli bo'lgan, biroq raqobatchi firmalar tomonidan yengil o'zlashtiriluvchi bunday xarakteristikasi, qiyin o'zlashtiriladiganlarga nisbatan kamroq qimmatga ega. Korxonalariga oddiy ko'rinishli hamda soha sharoitlari va texnologiyalarni o'zgarishlarga qarab takomillashtirishga imkon beruvchi xudi shunday tizimlar, raqobatchilar uchun qulay o'lja bo'luvchi bir tomonlama yaratilgan tizimlarga nisbatan yanada samarali bo'ladi.

Raqobat tavakkalligini baholash

Raqobat tavakkalli tabiatini tushunish – ularni boshqarishga qo'yilgan birinchi qadamdir. Axborot texnologiyalarni joriy qilish bilan bog'liq raqobat tavakkallarning tahlili ikki bosqichni o'z ichiga oladi:

- Aniq axborot texnologiyalarni joriy etishda yuzaga keladigan soha darajasidagi o'zgarishlarni oldindan ko'rish;
- Bu o'zgarishlarni korxonaning o'ziga potensial ta'sirini baholash.

Tassuflar bo'lsinki, buncha o'xshash bashoratlarni ishlab chiqish mushkuldir, muvafqiyat ehtimolini baholash esa yanada murakkab hisoblanadi.

Axborot texnologiyalardan foydalanish har doim ham tezda ijobiy natija beradi deb hisoblaydigan turli bo'g'in rahbarlari xato qiladilar. Albatta, hatto bu texnologiyalar uni to'liq qayta ko'rishga olib kelsa ham, korxonani mablag' bilan investisiyalashga majbur bo'ladigan vaziyatlar ham kuzatiladi. Biroq, ba'zi texnologik yangiliklar yillab qolib ketish holatlari ham mavjud. Uydagi bank operatsiyalari va xonadon «shoppingi» - ikki misol bo'ladi. Ba'zida yangi axborot texnologiyalarni joriy qilish qimmatligi yoki foydalanuvchilarni konservativligi tufayli to'xtab qoladi. Ayrim hollarda esa sohada qullab quvvatlovchi yetakchi ishtirokchilarning mavjud bo'lmasligi sababli yangiliklardan voz kechiladi. Shu vaziyatda ularning texnologik qo'liq tufayli cheksiz tanqid qilingandan ko'ra, ular yangi axborot texnologiyalarni afzalligini tushinib yetishlari uchun barcha imkoniyatlarni yaratish foydadan xoli bo'lmaydi.

Zamonaviy axborot texnologiyalardan foydalanish bilan bog'liq bo'lgan sohada strategik o'zgarishlarni baholashda yangi ishtirokchilarni sohaga kirishdagi to'siqlarni oshirish muhimligini, axborot texnologiyalarni joriy qilishdagi sarf-xarajatlarni, mahsulotlarni yetkazib beruvchi yoki iste'molchilar bilan munosabatlarni o'zgarishni, mahsulot o'rnini bosuvchi ishlab chiqaruvchilar tomonidan xavflarni, xarajatlarni kamaytirishni hisobga olishlari zarur. Yangiliklar muvafaqiyat qozonsa, vaqt o'tishi bilan natijada soha ichidagi ishtirokchilar

o'rtasida boshqa raqobat munosabatlari yuzaga keladi. Sohada faqat bugungi kunda ishtirok etayotgan subyektlar – mahsulot yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va raqobatchilarni ta'sirinigina hisobga olib shunga o'xshash tahlil o'tkazish xavflidir. Misollarni ko'rsatishga, axborot texnologiyalarni qo'llashidagi progress yangi xavfli o'yinchilar uchun sohali keng ochishi mumkin, shuning uchun ba'zida faol harakatlar davrida ko'ngilchanlikni orqaga surishga to'g'ri keladi.

Strategik axborot texnologiyalarga korxonada investisiyalash imkoniyati ko'rib chiqilganda, unda ahamiyatli darajada raqobat afzalliklari tug'iladimi yoki xarajatlar darajasi o'sishi bilan faqatgina joriy vaziyat saqlanib qoladimi kabi savollarni baholashi kerak.

Shuni hisobga olish kerakki hammaga ochiq bo'lgan dasturiy ta'minotni xarid qilishda, uzoq muddatli afzalliklarga ega bo'lish ehtimoli kamligini unutmaslik kerak. Bundan tashqari, firmalar o'rtasida axborot texnologiyalarni malakali xodimlarini aralashuvchi (joylashtirish) firmaga kelajakda o'z holatini saqlab kelishga imkon bermasdan asosiy g'oyalarni tarqatishiga olib keladi. Birinchi sotuvchida yaqqol afzalliklar mavjud bo'lmaganda, axborot yangiliklarni ba'zi vositalari uzoq muddatli istiqbolli muvafakiyatni ta'minlamasligi mumkin. Bashoratning muhim elementi – yangi axborot texnologiyalarni joriy qilishni uzoq muddatli oqibatlar ehtimolini tahlil qilishdir. Axborot texnologiyalarni rivojlantirishda boshlang'ich investisiyalar miqdori va yaqin natijalarni baholash kam bo'lishi mumkin, bu esa yangilikni joriy etishda potensial ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bashoratni tayyorlash maqsadida ba'zi g'arb firmalari istiqbolli axborot texnologiyalardan foydalanishi natijasida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan, soha bozorida o'zgarishlarni umumlashtiruvchi «ta'sirlar to'g'risidagi hisobot»ni tayyorlashni foydali deb hisoblaydilar. Bunday hisobotda raqobatdagi ham ijobiy ham salbiy ta'sirlarni ko'rib chiquvchi aniq vaziyatlar tahlili keltirilgan.

Axborot texnologiyalarni joriy qilish bilan bog'liq bo'lgan tavakkallarni baholash qobiliyati birdaniga kelmaydi, u mutaxassislar qobiliyatiga bog'liq ravishda ularni malakasini uzluksiz oshirish va amaliy tajribasi orqali vujudga keladi. Oliy bo'g'in rahbarlari o'rtasida bozorda korxonaning kelajakdagi holatiga yanada kuchli ta'sir ko'rsatishni tushunish zarur.

Raqobatga axborot texnologiyalarni ta'sirini tahlil qilishdagi umumiy vazifalarni shakllantira turib, sohada boshlanishdan o'ziga quyidagi savollarini berishi kerak:

1. Biz qanday biznes bilan shug'ullanayapmiz? Biz iste'molchiga nima beramiz? Zamonaviy axborot texnologiyalar iste'molchilar manfaatlariga mos ravishda korxonaga yordam bera oladimi?

2. Korxonaning bugungi va kelajakdagi raqobatchilar kimlar? Bozorning qaysi ishtirokchisi xuddi shunday mahsulot va xizmatlarni taqdim etish mumkin?

3. Korxonada axborot texnologiyalardan o'z faoliyatidagi ichki va tashqi samaradorlikni oshirish, mahsulot yetkazib beruvchilar va iste'molchilar bilan munosabatlarni optimallashtirish uchun foydalanishi mumkinmi? Bu xarajatlarni kamaytirishga imkon beradimi?

4. Axborot texnologiyalardan bozorning yangi ishtirokchilarini kirib kelishi uchun to'siqlar yaratishda foydalanish mumkinmi?

5. Sohada istiqbolli yirik raqobat o'zgarishlari ko'zda tutilganmi?

6. Axborot texnologiyalar yangi muhitda samarali raqobat qilishda yordam beradimi?

7. Axborot texnologiyalar sohasida innovasiyalar tavakkali qanday? Mazkur tavakkallarni boshqarish mumkinmi?

So'ngi ikki savol juda murakkab hisoblanadi. Ular bozordagi vaziyatlarni ham, mahsulot yetkazib beruvchilar, iste'molchilar va raqobatchilar bilan munosabatlarni ham bashorat qilish bilan bog'liq. Bundan tashqari axborot texnologiyalar sohasida qaysi innovasiyalar ahamiyatli afzalliklarga ega ekanligini aniqlash hamda ularni soha bozorining boshqa ishtirokchilarni nusxa ko'chirishini qiyinlashtirish zarur.

Mustaqil ish topshiriqlari:

1. Sohaviy bozorlarga AT ta'sir kursatishni taxlil kiling.

2. Raqobatga ta'sir kursatadigan kuchlarni va sohaviy tarkib elementlarini aniklang.

Darsning xrono kartasi – 80 min.

№	Darsni taqsimlanishi	Vaqt (min)
1.	Kirish qismi	2
2.	Mavzu yuzasidan rejadagi savollar asosida talabalar bilimni darajasini aniqlash. Suxbat, musobaqa, lahzalik savol-javob.	20
3.	Mustaqil ishni bajarish: Jamoani axborotlashtirish vazifasini aniqlash. Tizim tushunchasini taxlil qilish. To'g'ri va teskari aloqalarni o'rganish. Guruhlarda ishlash. Prezentasiya.	30
4.	Test vazifalarida o'zlashtirilgan materiallarni aniqlash.	20
5.	Baholash va yakunlash.	10
	Jami:	80

Testlar:

1. **M. Porterni uch strategiyasini kursating.**

a) sohaga kirish uchun tusiqlarni tuzish, bozorlarga kirish, baho/samaralik tushunchasini urganish;

b) maxsulot yakkaligi, tejamlikda yetakchi bo'lish, jamlashtirish;

c) narxlarni kutarish, yangi kuvvatlarni kirgizish, tejamlik.

2. Bozor yangi ishtirokchilarni paydo bo'lishiga AT qanday tусiq bo'lishi mumkin?

- a) raqobatchilarga xizmat kursatishga imkon bermasligi uchun bilimga tусiq yaratish;
- b) ATni joriy qilish harakatlarni pasaytiradi, boshqa korxonalarda esa bunday emas;
- c) ATni qullanilishi korxonaga uchun boshqalarga kirishga imkon bo'lmagan tor o'z bozorini yaratadi.

3. Axborot texnologiya bozor raqobatini qanday uzgartirish mumkin?

- a) xarajatlar, mahsulot va xizmat tarkibini tubdan o'zgartirish uchun AT qullaniladi;
- b) iste'molga kursatiladigan xizmat sifati oshiradi, hamda surovlarga javob berish vaqtini kamaytiradi;
- c) bozor yangi ishtirokchilarni paydo bo'lishiga tусiq qiladi.

4. Axborot texnologiya yetqazib beruvchilar bilan bo'lgan munosabatlarni qanday o'zgartirish mumkin?

- a) axborot texnologiyalardan foydalanish mahsulot yetkazib beruvchi va ishlab chiqaruvchilarning aloqalarini faollashtirishga, axborot oqimlarini modifikasiyalashga, xujjat xarajatlarini va omborlar sonini qisqartirishga imkon beradi;
- b) AT yangi yetqazib beruvchilarni bozor kirishga tусiq kursatadi;
- c) AT mahsulot assortimentini oshirishga imkoniyat beradi.

5. AT kompaniya logistikani qanday o'zgartirishi mumkin?

- a) AT omborlardagi materiallar hajmini qisqartirishga va zaxira tanqisligi bilan bog'liq bo'lgan to'xtab qolishlarni kamaytirishga imkon berdi;
- b) maxsulotlarni axborot bilan «to'ldirishi» ularning bozor narxini oshiradi;
- c) yangi yetqazib beruvchilarni paydo bo'lishiga tусiq yaratadi.

Nazorat uchun savollar:

1. Soha segmentidagi raqobat nimaga bog'liq?
2. Korxonaga ta'sir ko'rsatuvchi beshta kuchni ayting.
3. Aniq bozor segmentida raqobatni shakllantiruvchi hal qiluvchi kuchlarni ayting.
4. Qachon axborot texnologiyalar boshqaruvni oliy bo'g'ini e'tiborini talab etuvchi strategik resurs hisoblanadi?
5. Axborot texnologiyalarni joriy etishda tavakkallar nima bilan bog'liq?
6. Raqobat tavakkallarini tahlil qilish qanday bosqichlarini ko'zda tutadi.
7. Axborot texnologiyalarni raqobatga ta'sirini tahlil qilish uchun qanday savollarga javob berish kerak?

Uy vazifasi:

1. Boshqaruvni aniq avtomatlashtirilgan axborot texnologiya tarkibini tushuntirib bering.
2. Kup iyerarxiyali ishlab chiqarish boshqaruv tizimida qancha boshqaruv darajalarni ajratish mumkin?

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati

1. Applegate L. M., McFarlan F.W., McKenney J. L. Corporate information systems management: the issues facing senior executives. Irwin, 1996.
2. Hickerson. Business and Information Systems 3/e. N. Y.: John Wiley & Sons, 2000.
3. Laudon K., Laudon J. Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
4. Nolan R.L. Managing the Crisis in Data Processing // Harvard Business Review. 1979. March—April. P. 115—126.
5. Porter E.M. Corporate Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: The Free Press, 1980.
6. Whisler T.L., Leavitt H.J. Management in the 1980s // Harvard Business Review.
7. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник/Под ред. проф. Г.А. Титоренко. М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
8. Алан Р.С. Стратегические технологии баз данных: менеджмент на 2000 г./ Пер. с англ./ Под ред. Коголовского М.Р. М.: Финансы и статистика, 1999.
9. Алимов Р, Ходиев Б, Алимов Қ ва бошқалар. “Миллий иқтисодда ахборот тизимлари ва технологиялари”, Т.: “Шарқ”-2004.
10. Алимов Р, Ходиев Б ва бошқалар. “Ахборот технологияси” Ўқув қўлланма. Т.: - ТДИУ, 2004 .
11. Архипова З.В., Пархоменко В.А. Информационные технологии в экономике: Учеб. Пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003.
12. Барановская Т.П., Лойко В.И., Семенов М.И., Трубилин А.И. Автоматизированные информационные системы и технологии в экономике. М.: Финансы и статистика, 2004.
13. С.С. Фуломов, А.Т. Шермухамедов, Б.А. Бегалов. Иқтисодий информатика: Дарслик. - Т.: Ўзбекистон, 1999. - 528 б.
14. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. М.: Финансы и статистика, 2001.
15. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М.: Эксмо-Пресс, 2001.
16. Годин В.В., Корнеев И.К. Управление информационными ресурсами. М.: ИНФРА-М, 1999.
17. Евдокимов Е.В. Экономическая информатика: Учебник для вузов. СПб.: Интер, 1997.
18. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. М.: Янус-К, 2001.
19. Информационные технологии управления: Учебное пособие / Под ред. Ю.М. Черкасова. М.: ИНФРА-М, 2001.
20. Каримов И.А. Жаҳон молиявий – иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари / И.А.Каримов. – Т.: Ўзбекистон, 2009. – 56 б.

21. Карминский П.В., Нестеров. Информатизация бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1997.
22. Козырев А.А. Информационные технологии в экономике и управлении. СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
23. Кравченко Т.К. Современные информационные технологии. М.: ГУ-ВШЭ, 1998.
24. Кравченко Т.К., Пресняков В.Ф. Информационные технологии управления предприятием. М.: ГУ-ВШЭ, 2002.
25. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
26. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби. Президент Ислом Каримовнинг 2008 йилда мамлакатимизни ижтимоий – иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муўим устувор йўналишларига бағишланган вазирлар маҳкамаси мажлисидаги маърузаси // Ҳалқ сўзи, 2009 йил 14 февраль.
27. Минс Г., Шнайдер Д. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе. Какими будут компании в XXI веке. М.: Альпина Паблишер, 2001.
28. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы / Под. ред. А.А. Колобова, И.Н. Омельченко. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2001.
29. Ходиев Б.Ю., Бегалов Б.А., Абидов А.А. ва бошқалар. Ахборот технологиялари ва тизимлари. Ҷував қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2007. – 325 б.
30. Ходиев Б.Ю., Мусалиев А.А., Бегалов Б.А. Введение в информационные системы и технологии: Учебное пособие. - Т.: ТГЭУ, 2002.
31. Ходиев Б.Ю., Мусалиев А.А., Бегалов Б.А. Менеджмент информационных систем: Учебное пособие.- Т.: Фан, 2007.
32. [HTTP://www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)
33. [HTTP://www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
34. [HTTP://www.citforum.ru](http://www.citforum.ru)
35. [HTTP://www.unftech.websserveris.ru](http://www.unftech.websserveris.ru)

Qo'shimcha adabiyotlar

1. Ўқув жараёнида илғор педагогик ва ахборот технологияларини қўллаш йўллари. Услубий қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2005, – 90 б. (1,2 - қисм).
2. Ахборот технологиялари асосида дарсларни ташкил қилиш йўллари. Услубий қўлланма. – Т.: ТДИУ. 2005, – 26 б.
3. Иқтисодий масалаларни шахсий компьютерларда ечиш технологиялари. Услубий қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2005, – 95 б.

Mundarija

Kirish	4
Mavzu 1. Boshqaruvning tabiati va mohiyati.	6
Mavzu 2. Jamiyatni axborotlashtirish, axborot va boshkaruv tizimi tushunchasi.	11
Mavzu 3. Axborot texnologiyalar tushunchasi.	21
Mavzu 4. Korxonada boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi	31
Mavzu 5. Korxonada boshqaruvida axborot texnologiyalarning ahamiyati	43
Mavzu 6. Korxonaning axborot modeli	55
Mavzu 7. Axborot texnologiyalarni ishlab chiqish va qo'llash sohasidagi asosiy tendensiyalar muammolar	68
Mavzu 8. Axborot texnologiyalarni korxonada raqobatiga ta'siri . .	84
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.	99