

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA
MAXSUS TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT MOLIYA INSTITUTI

**M.G. UMARXODJAYEVA, T.SH.ERMATOV,
B.A. SULAYMONOV**

OPERATION MENEJMENT

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining
Muvofiqlashtiruvchi kengashi tomonidan
darslik sifatida tavsiya etilgan*

**TOSHKENT
“IQTISOD-MOLIYA”
2020**

UO‘K: 005.3(075.8)

KBK: 65.290-2

Taqrizchilar: *i.f.d., prof. F. Nazarova*
i.f.d., prof. A. Qodirov

Tahrir jamoasi: *i.f.d., dot. U. Azizov*
i.f.d., prof. T. Jo‘rayev

Operatsion menejment: *Darslik* / M.G. Umarxodjayeva, T.Sh.Ermatov, B.A. Sulaymonov; –T.: “Iqtisod-Moliya”, 2019. – 368 b.

“Operatsion menejment” darsligida ishlab chiqarish va uni tashkil etishning operatsion tizimlari va ularni funksiyalashtirish bo‘yicha kompleks bilimlarni o‘zlashtirish; bo‘lajak menejerlarda operatsion strategiyalar ishlab chiqish qobiliyatini shakllantirish, tashkilot missiyasiga erishishni ta‘minlash asosi sifatida soha operatsion tizimlarini yaratish va foydalanish hisoblanadi. Shu asosda bozor iqtisodiyoti sharoitida operatsion tizimni reorganizatsiyalash va funksiyalashtirish, yaratish bo‘yicha samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun maxsus bilim va amaliy yangiliklar shakllantirildi.

UO‘K: 005.3(075.8)

KBK: 65.290-2

ISBN 978-9943-13-872-8

© M.G. Umarxodjayeva,
T.Sh.Ermatov, B.A. Sulaymonov, 2020

© “IQTISOD-MOLIYA”, 2020

KIRISH

Zamonaviy xo‘jalik subyektlarini va qabul qilingan boshqaruv qarorlarini samarali boshqarish uchun turli darajadagi rahbarlardan tashkilotlarni samarali boshqarish uchun asoslangan nazariy tayyorgarlik, boshqarishning samarali yangiliklarini bilishlari talab etiladi. Hozirgi davr sharoitida ishlab chiqarishni boshqarish bo‘yicha yuqori malakali mutaxassislarni tayyorlash masalasi bugungi kunda yanada dolzarb ahamiyat kasb etmoqda.

O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi farmoni bilan 2017–2021-yillarda O‘zbekistonni rivojlantirishning besh-ta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasining Iqtisodiyotni rivojlantirish va liberallashtirishning ustuvor yo‘nalishlari bandining ikkinchi qismida “ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, texnik va texnologik jihatdan yangilash, ishlab chiqarish, transport-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilma loyihalarini amalga oshirishga qaratilgan faol investitsiya siyosatini olib borish”¹ yuqorida keltirilgan fikrimiz buning yaqqol dalilidir.

Operatsion menejment har qanday korxonaning bazaviy funksiyalariga tegishli bo‘lib, bosh maqsadi iste‘mol mahsulotlarini yaratishga qaratilgan faoliyatni tashkil etishdir. Operatsion menejmentning o‘ziga xosligi asosiy faoliyatning vazifalarini yechishga yo‘naltirilgan bo‘lib, har qanday ishlab chiqarish korxonasining strategik ahamiyatini aks ettiradi. Operatsion menejment mahsulotli ishlab chiqarish faoliyatini ratsional olib borishi va samaradorligini ta‘minlashi kerak.

Har qanday tashkilot o‘zining operatsion funksiyalarini bajaradi, ya‘ni tashqi muhit subyektlari talab qiladigan mahsulotlar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish faoliyatini amalga oshiradi. Uning faoliyatining asosi operatsion tizim bo‘lib, mos keluvchi boshqaruv, menejerlarni tayyorlash, analitik fikrlash va iqtidor, yangi texnologiyalarning ustunliklarini baholay olish va qabul qilish imkoniyatlariga asoslangan ustuvor kompetensiyalar, tahlil, ishlab chiqarish texnika tizimi texnologiyalarini tashkil etish, texnologiyalar, xulqiy va ijtimoiy

¹ O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi PF-4947-sonli “2017 – 2021-yillarda O‘zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasi” to‘g‘risidagi farmoni.

fanlar sohasida keng bilim doirasini qo'llashni talab etadi. Agar operatsion funksiya samarali bajarilsa, barcha korxonalar ham muvaffaqiyatga erishishlari mumkin.

Boshqaruv fani jamiyat iqtisodiy subyektlarining o'zaro harakat mexanizmi va strukturasi funksiyalashtirishining amaliy shakllari, nazariy asoslarini o'rganadi, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni boshqarish bo'yicha harakatlar uchun asos yaratadi.

"Operatsion menejment" kursi ilmiy fan asosida ishlab chiqarishni rivojlanishidagi hodisa va jarayonlarni o'rganib, bo'lajak mutaxassis-menejerlar uchun o'ta muhimdir. Kursning predmeti – tashkilot faoliyati jarayonida optimal iqtisodiy natijalarga erishishni ta'minlovchi operatsion tizimni boshqarishning ilmiy usullari.

"Operatsion menejment" fanini o'rganishdan maqsad ishlab chiqarish va uni tashkil etishning operatsion tizimlari va ularni funksiyalashtirish bo'yicha kompleks bilimlarni o'zlashtirish; bo'lajak menejerlarda operatsion strategiyalar ishlab chiqish qobiliyatini shakllantirish, tashkilot missiyasiga erishishni ta'minlash asosi sifatida soha operatsion tizimlarini yaratish va foydalanish hisoblanadi. Shu asosda bozor iqtisodiyoti sharoitida operatsion tizimni reorganizatsiyalash va funksiyalashtirish, yaratish bo'yicha samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun maxsus bilim va amaliy yangiliklar shakllantiriladi.

Fanning asosiy vazifalari: operatsion menejment nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish; korxonalarda turli xildagi operatsion tizimlarning funksiyalashtirish usullari va tamoyillari, asosiy jihatlarini o'zlashtirish; tashkilot operatsion strategiyasini ishlab chiqishga doir tegishli bilimlar olish; operatsion tizimni yaratish haqidagi qarorni asoslash qobiliyatini o'zlashtirish, mavjud rejim va uning joriy funksiyalashtirishni qo'llab-quvvatlash; ishlab chiqarishning asosiy turlari, jarayonlari va ularni tashkil etish usullari bilan tanishish, mahsulot sifati va raqobatbardoshligini ta'minlash menejmenti asoslarini o'rganish; turli sohalardagi tashkilotlarda operatsion menejmentning o'ziga xosliklari va operatsion faoliyat samaradorligini boshqarish bo'yicha bilimlar olish hisoblanadi.

I bob. OPERATSION MENEJMENT FANINING PREDMETI, VAZIFALARI VA MAZMUNI

- 1.1. Operatsion menejmentning tarixiy jihatlari va rivojlanish istiqbollari
- 1.2. Operatsion menejment obykti, predmeti va vazifalari
- 1.3. Sanoat va xizmat ko‘rsatish sohasi tashkilotlari o‘rtasidagi farqlar
- 1.4. Operatsiyalar klassifikatsiyasi
- 1.5. Ishlab chiqarish operatsiyalarini tashkil qilish bo‘yicha menejerlarning klassifikatsiyasi va majburiyatlari

1.1. Operatsion menejmentning tarixiy jihatlari va rivojlanish istiqbollari

Operatsion menejment asosiy mahsulot turlarini ishlab chiqish va xizmat ko‘rsatishga yo‘naltirilgan biznes – jarayonlarni ishlash, foydalanish va ta‘minlash bilan bog‘liq faoliyatni o‘zida namoyon etadi.

Ishlab chiqarishning asosini tashkilot xodimlari va mijozlari uchun kalit vazifasi hisoblanadigan operatsiyalarni boshqarishni tashkil etishning ratsionalligi va samaradorligi tashkil etadi. Operatsiyalar mahsulot va xizmat resurslarini qayta ishlash bilan bog‘liq bo‘lgan insonning har qanday faoliyati sifatida qaraladi.

Hozirgi yuqori raqobatli muhit sharoitida tashkilotlar o‘z daromadlarini faqatgina mijozlar maqsadlariga erishishlari sharoitida maksimalashtira oladilar. Eng daromadli zamonaviy tashkilotlar bunga o‘z mijozlarini o‘z shaxsiy ishlab chiqarish jarayonlariga jalb etish yo‘li bilan amalga oshirishadi. Lekin bu to‘g‘ridan to‘g‘ri yuz bermasdan, balki mahsulotning so‘nggi iste‘molchilari ishlab chiqarish jarayonlariga o‘zlari emas, turli axborot va teskari aloqa tizimlari (bunga misol tariqasida Microsoft, Wall – Mart kabi tashkilotlar faoliyatini keltirish mumkin) orqali boshchilik qilishadi. Tashkilot va mijozlar maqsadlariga erishish bo‘yicha harakatlar operatsion menejment asosini tashkil etuvchi tashkilotlarni innovatsion boshqaruv tizimini o‘rganish sifatida integrallashgan o‘zaro to‘ldiruvchi bo‘lib boraveradi.

Operatsiyalarni boshqarish tizimi uzluksiz ravishda boshqa tashkiliy tizimlar va funksiyalashtirilgan muhit bilan bog‘langan bo‘lib, o‘z navbatida faoliyatga ikki yoqlama ta’sir etishi mumkin – bevosita tashkilot funksiyasini aniqlash va bilvosita to‘g‘ri ta’sir etuvchi omillarga ta’sir o‘tkazishi bilan. Shuning uchun ta’sir etishning har bir turi ma’lum jihatga ega bo‘lgan o‘z operatsiya turlarini shakllantiradi.

1. Strategik – mahsulotlar ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish usullari, idora (ofis) va ishlab chiqarish binolari va ishlab chiqarish quvvatlarini hududiy joylashtirish, ishlab chiqarish vositalarini joylashtirish sxemasini ishlash, ishlab chiqarish va xodimlarini majmuaviy tayyorlashlarni aniqlaydi.

2. Joriy – hozirgi kunda mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish uchun zarur bo‘ladigan resurslar miqdori, ularga ehtiyoj, rejalar va grafiklar, ishlab chiqarish jarayonlariga tashqi resurslarni jalb etish aniqlab olinadi.

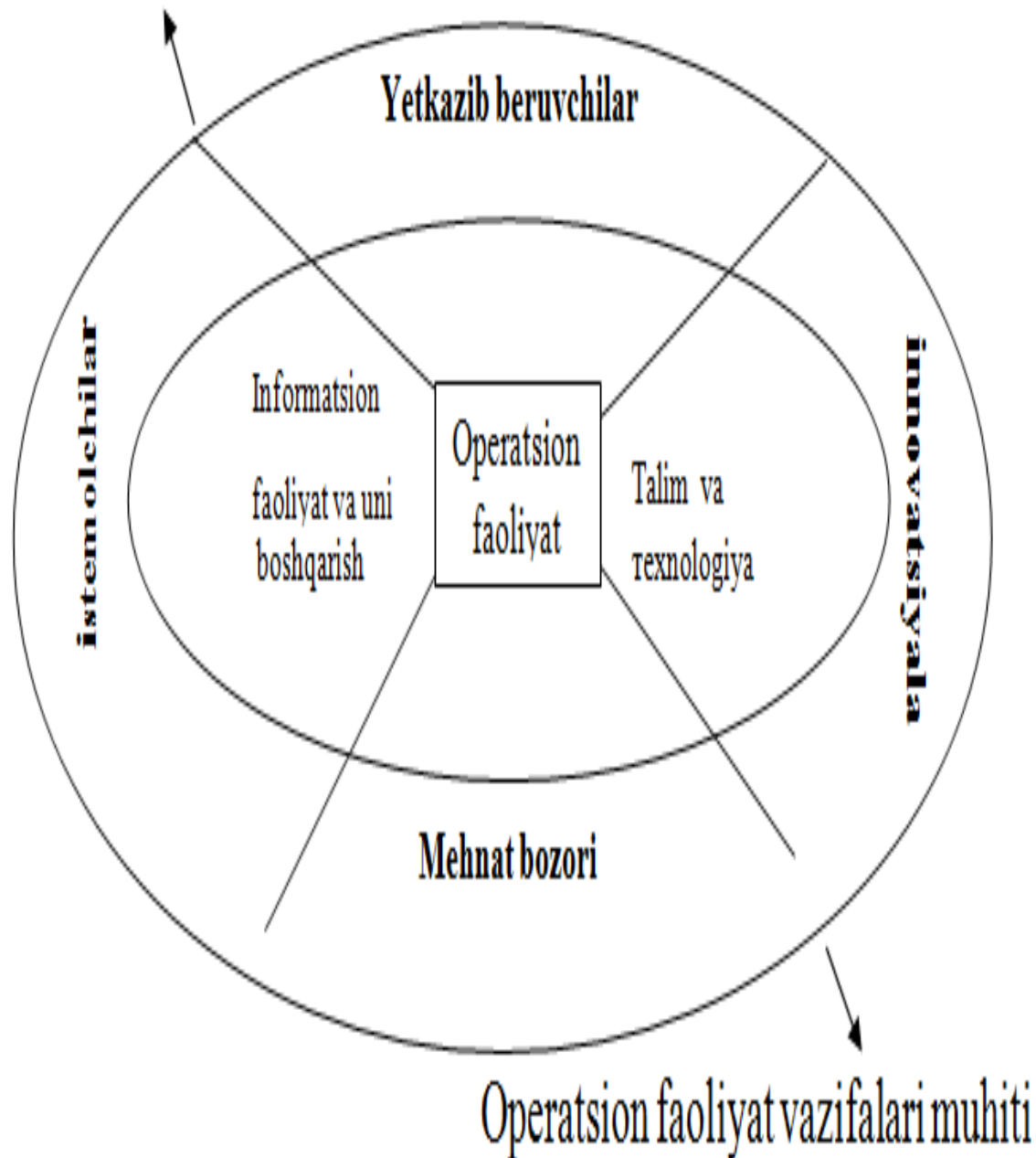
3. Operativ – operatsiyalarni boshqarish va rejalashtirishni, shuningdek, har bir ish uchastkasida mas’uliyatini aniqlash, jumladan, aniq, “o‘z vaqtida” operatsion tizimni boshqarish, ishlab chiqarish quvvatlariga texnik xizmat ko‘rsatish operatsiyalarini boshqarish bilan bog‘liq.

Operatsion faoliyat tashkilotning har qanday funksiyasini amalga oshirishni qat’iylashtiradi, ma’lum mahsulotni ishlab chiqish yoki xizmat ko‘rsatish bilan bog‘liq maqsadga yo‘naltirilgan harakatlar mazmuni va oqibatlariga e’tiborni jamlaydi.

Operatsion menejment vazifalari birinchi chiziqdagi menejerlar, ya’ni uchastka masterlari, funksional bo‘lim menejerlari (savdo bo‘yicha, moliya faoliyati bo‘yicha, operativ rejalashtirish bo‘yicha) tomonidan to‘g‘ridan to‘g‘ri amalga oshiriladi.

Operatsion faoliyat

tashqi muhiti



1.1-chizma. Tashkilotlarni boshqarish tizimida operatsion faoliyat

1.1-chizmadan ko‘rinib turibdiki, operatsion faoliyat o‘rtacha darajasi tashkilot o‘rtacha darajasidan past. Uning tashqi muhiti zaruriy resurslarni olish va mahsulotlar tayyorlash – yirik tashkilot biznes-birlik vazifalari bilan chegaralanadi. Lekin tashkilot faoliyatini tavsiflovchi

sxemadan farq qilgan holda operatsion faoliyat har bir tashkiliy funktsiyaning vaqt bo'yicha va hattoki bu funktsiyalarning tarkibiy qismlariga bog'liq.

Masalan, dastgohlarni dasturli boshqarish (1.1-chizma) uchastka masteri oldiga biz quyidagi vazifalarni qo'yamiz:

- Ma'lum miqdordagi standartlashtirilgan tayyorlanmalarni o'rtacha belgilangan qiymatda (yoki sex ichki narxida) tayyorlanishini ta'minlash;

- Ishlab chiqarish jarayonlarini, texnik vositalarini soz ishlashini, materiallar yetkazib berishni aniq tashkillashtirishni ta'minlash. To'xtalishlar vaqti umumiy ish vaqtidan 5% dan oshib ketmasligi kerak;

- Mahsulot me'yoriy yuqori sifatini ta'minlash, bunda brak buyumlar xissasi 1,5% dan oshib ketmasligi kerak;

- Barcha ijrochilarning ish vaqtida reja-grafiklarini bajarilishlarini qat'iy nazorat qilish. Ishchilar shikoyatlari va ogohlantirishlarga e'tiborli bo'lish. Shikoyatlarga javoblarni uning murakkabligini hisobga olgan holda bir yoki ikki smena oralig'ida javob berilishi kerak.

Mahsulotlarni sotish bo'yicha menejer vazifasi mas'uliyatga (javobgarlikka) almashtiriladi:

- xaridorlar talabiga yuqori operativ rejimida xizmat qilish talablariga javoblarni mavjud zaruriy axborotlar bilan ikki soat davomida berish kerak;

- belgilangan mahsulot nomenklaturada qat'iy aniqlangan miqdorda, oldindan o'rnatilgan narxda (savdo narxi) fiksirlangan summada sotish hajmini ta'minlash;

- o'z savdo agentlari o'rtasida sotish bo'yicha belgilangan umumiy vazifalarni taqsimlash va quyidagi qoidalarni bajarilganligini amal qilishni nazorat qilish;

- bir kunda bitta xaridorning kelib – ketishi;

- baquvvat xaridorlar bilan bir oyda bir (dekada) marta aloqani amalga oshirish;

- boshqa xaridorlar bilan dekadada ikki marta aloqani amalga oshirish.

Moliyaviy menejer debitorlar bilan ishlash bo'yicha majburiyati:

- shartnoma tuzilgandan keyin uch kun ichida to'lov hisobini taqdim etish;

- bir ishchi kuni davomida yangi xaridorlarning kredit to'lov qobiliyati tekshiruvini o'tkazish;

- ikki haftadan ko‘p bo‘lmagan muddatda hisoblarni to‘lov kechikmalariga yo‘l qo‘yilmasligini kuzatish;

- bir haftada bir marta hisobni to‘lamagan xaridorlar bilan bog‘lanish;

- o‘zining to‘g‘ridan to‘g‘ri rahbariga faoliyat olib borayotgan uchastkasida to‘lovlar holati bo‘yicha operativ ma‘lumotlarni bir dekadada bir marta taqdim etish.

Tashkilotlarni uzluksiz funksiyalashtirishda quyidagi mavjud tizimlar mos keladi:

- boshqaradigan tizim (tashkilot menejeri yoki boshqaruv subyektini o‘z ichiga olgan tashkilot resurslariga rejali, maqsadga yo‘naltirilgan ta‘sir o‘tkazishni o‘tkazadigan);

- boshqariladigan tizim (maqsadga yo‘naltirilgan, rejali ta‘sirlar ostidagi, boshqaruv obyektlari, aniq resurslar – xodimlar, moliya, ishlab chiqarish, axborot va tashkilotning nomaterial aktivlarini o‘z ichiga oladi).

Boshqaruv tizimi obyektlar (resurslar)ga operatsion texnologiyalar yordamida ta‘sir o‘tkazib, faoliyat turlari boshqaruv orqali resurslarning mahsulot va xizmatlarga aylanishi sodir bo‘ladi.

Operatsion ta‘sir etishni tanlashda resurslar birinchi darajali rol o‘ynaydi, ularning har biri tashkilot raqobatbardoshligiga ta‘sir o‘tkazadi. Xalqaro amaliyotda [10,11] operatsion resurslar “besh P” nomini olgan.

1. Personal (people);
2. Tashkilot (bo‘linma) (plante);
3. Yarim fabrikatlar, materiallar, (parts);
4. Jarayonlar (processes);
5. Rejali va boshqaruv tizimi (planning and control systems).

So‘nggi yillar amaliyotining guvohlik berishicha, bu ro‘yxatni quyidagi muhim resurslar – moliya, informatsiya, tashkilotning nomaterial aktivlari (misol uchun reputatsiya, imidj va shu kabilar) bilan to‘ldirish zarur.

1. Tizimga kirish bosqichi – tashkilot uchun kirish elementlari quyidagi resurslar hisoblanadi: informatsiya (nomaterial aktivlar va kommunikatsiya) personal, moliya, ishlab chiqarish (jumladan, material resurslar, mehnat vositalari va predmetlari). Bunda tizimga kirishda ta‘sir etuvchi bo‘lib, rahbar ko‘rsatmalari, yuqori tashkilotlar farmoni, qonunchilik hujjatlari va shu kabilar xizmat qiladi.

2. Ikkinchi bosqich ishlab chiqarish funksiyasi hisoblanadi (yoki uni yana tashkilotning operatsion tizimi deb ham ataladi) – ularni bajarishda resurslar mahsulot va xizmatlarga aylanadi, ya'ni ishlab chiqarish tashkil etiladi. U qayta ishlash va ta'minot tizim ostidan iborat. Aynan qayta ishlash tizim ostida bevosita kirish o'lchamlarini chiqish natajalariga (masalan, mahsulot ishlab chiqarishda – tayyorlov, yig'uv va boshqa operatsiyalar; xizmatlar yaratishda – maslaxat berish, avtomobillarni sotish, oziq - ovqat va ichimliklar tayyorlash) aylantirish bilan bog'liq operatsiyalar bajariladi. Ta'minot tizimi tovarlar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bilan to'g'ridan-to'g'ri bog'lanmagan, lekin shunday operatsiyalar bajariladiki, busiz qayta ishlash tizim osti funksiyalana olmas edi, (omborlashtirish, ta'mirlash, binoni tozalash va shu kabilar).

3. Uchinchi bosqich teskari aloqani shakllantirishdan iborat bo'lib, ishlab chiqarish jaryonlarini optimallashtirishga imkoniyat yaratadi. Teskari aloqani ham ichki, ham tashqi muhitda amalga oshirish kerak, chunki tashqi muhit chaqiriqlari ishlab chiqarilayotgan mahsulot qiymatini, ishlab chiqarish nomenklaturasi va hajmini shakllantirishga sezilarli ta'sir etadi. Ichki muhit bilan teskari aloqa tashkilotda foydalanilayotgan resurslar parametrlarini (xodimlar malakasi, moliyaviy va material resurslar hajmi, tashkilotda axborot kanallarini rivojlanishi va boshqalar) tahrirlash imkonini beradi. Teskari aloqa rejalashtirish va nazorat funksiyalarini bajarish orqali amalga oshiriladi. Rejalashtirish maqsadni tanlash va ularni amalga oshirish yo'llarini aniqlash, zaruriy ishlab chiqarish xujjatlari (rejalar, grafiklar va b.sh.)ni tuzishni nazarda tutadi. Nazorat – qo'llanilayotgan xarajatlar va ishlab chiqarishga kiritilayotgan zaruriy taxrirlarni doimiy monitoringidir.

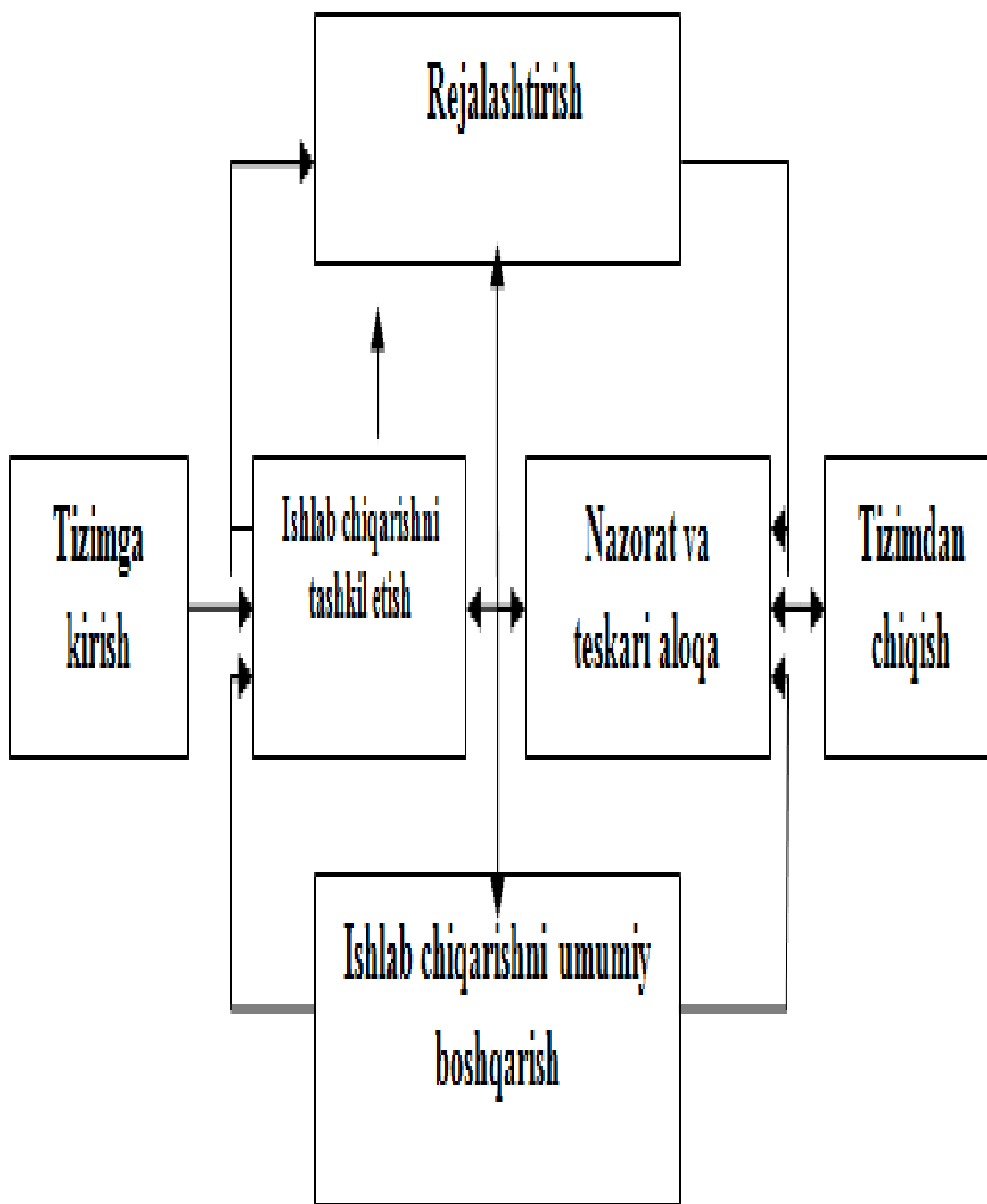
4. To'rtinchi bosqich ishlab chiqarish jarayonlari natijalarining tashqi muhitga, iste'molchilarga chiqishi hisoblanadi. Operatsiyalarni boshqarish jarayonlari natijalari tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishish, moddiy tashkil etuvchi (tovar) va nomaterial (xizmat) dan iborat mahsulot hisoblanadi.

Operatsiyalarni boshqarish jarayoni funksiyalar bilan aniqlanadi.

Ishlab chiqarish jarayoni xarakteri qayta ishlash tizimi turini aniqlab, quyidagicha bo'lishi mumkin:

- yakuniy mahsulotning yagonaligini, ishlab chiqarish jarayonining uzoq muddatliligini, ma'lum davrda yagona mahsulot yoki xizmatlar (masalan, noyob mahsulot tayyorlash jarayoni, kosmik kema, atom muzyorar va shu kabi) tayyorlash jarayoniga barcha resurslarni jalb etishni tavsiflovchi yagona tizim;

- seriyali ishlab chiqarish tizimi, bunda alohida ishlab chiqarish uchastkasi va sexlari turli operatsiyalarni bajarishga, tayyorlanayotgan tovar va xizmatlarni texnologik yoʻnalishlarni aylantirishga ixtisoslashiriladi, mahsulot tizim orqali yakka yoki uncha katta boʻlmagan guruhlarda oʻtkaziladi, resurslar yoʻnalinishlar boʻyicha qayta taqsimlanishi mumkin (masalan, yil uchun kundalik, kitoblar va davriy jurnal sonlari, avtomobillar); (1.2-chizma)



1.2-chizma. Operatsiyalarni boshqarish jaryoni

- ommaviy – potokli ishlab chiqarish tizimi, katta xajmdagi bir martalik mahsulot va xizmatlar bilan xarakterlanib, u orqali yetarlicha tez o‘tadi va ishlab chiqarish resurslari ma’lum ketma-ketlikda tartiblashtirilib, butun tizim bo‘yicha potokli yo‘nalishni shakllantiradi (misol uchun tish cho‘tkalarini tayyorlash, gugurtlar va shu kabilar);

- ishlab chiqarishni uzluksiz jarayoni tizimi, sezilarli xajmdagi bir turdagi mahsulotlar: unga keladigan resurslar uzluksiz potok u orqali o‘tib, tizimning to‘htab qolishi va uni tiklanishi sezilarli xarajatlarga va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatini pasayib ketishiga olib keladi (masalan, emallashtirilgan kafellar, po‘lat quyish sanoati).

Ta’minlash tizimining o‘ziga xosligi shundan iboratki, ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi qayta ishlash tizimiga tegishli bo‘lishi ham mumkinligida. Shunday ishlab chiqaruvchi tashkilot uchun buxgalteriya hisobi xizmati ta’minot tizimiga tegishli, outsorsing xizmatlarini amalga oshiruvchi tashkilot qayta ishlovchi tizim ostiga tegishli.

Operatsiyalarni boshqarish jarayonlarini o‘rganishda tashkilotga ta’sir etuvchi tashqi omillar, avvalombor tashkilot mahsulotlari va xizmatlari sotiladigan bozorlar bilan teskari aloqa o‘rnatish kam bo‘lmagan e’tibor hisoblanadi. Teskari aloqa ham ichki, ham tashqi muhitdan kelayotgan axborotlarni qayta ishlash yo‘li bilan amalga oshiriladi. Tizimga kelayotgan axborotlarni rejalashtirish va nazorat qilish ko‘p bosqichli ishlov berishdan o‘tadi. Avvalo, olingan ma’lumotlarni tahlili ish rejasini tuzishga, ularning hajmini aniqlashga, shuningdek ularni bajarish uchun zaruriy resurslarni ajratishga imkon yaratadi. So‘ngra ma’lumotlar reja ko‘rinishida qayta ishlash tizimiga va ta’minlash tizimiga kelib tushadi. Bajarilgan ishlarni rejalashtirilgani bilan qo‘yilishi tizimosti nazoratidan o‘tkazilib (tizimosti rejalashtirilishi ajralmasdir), aynan nazorat natijalari bo‘yicha tashkilotlarda doimo bajarilgan operatsiyalar reja – grafiklari tahrir etib boriladi.

Boshlang‘ich resurslarni qayta shakllantirish jarayoni o‘ta murakkab, chunki har bir turdagi tashkilotda operatsiyalarni qayta shakllantirish va natijada tayyor mahsulot olishda o‘z shaxsiy boshlang‘ich resurslari mavjud. Ba’zi tashkilotlarda ular identifikatsiyalashgan, boshqalarida esa – yo‘q. Masalan, nonvoyxona uchun non mahsulotlarini tayyorlashda boshlang‘ich resurslar - un, shakar, tuxum, suv, aromat va shirin qo‘shimchalar ishlab chiqarish binosi va vositalar, energoresurslar va malakali mehnat hisoblanadi.

Resurslarni qayta shakllantirish jarayoni mahsulotlarni aralashtirish protsedurasini, shaxsiy topshiriqlarni o‘z ichiga kiritadi. Operatsiya-

larni bajarilishining yakuniy natijasi har xil non mahsulotlari bo‘lib, iste’molchilar uchun qiymat taqdim etishadi.

Lekin ba’zi holatlarda boshlang‘ich resurslar oddiy identifikatsiyaga keltirilmaydi. Universitet ta’lim tizimida boshlang‘ich resurslarning asosiy komponentlari kitoblar, ilmiy maqolalar, videoyozuvlar, kompakt disklar, o‘qituvchilar bilimi, talabalar qobiliyati hisoblanadi. Bunday vaziyatda ishlab chiqarish abstrakt harakatga tegishli bo‘lib, (bilim olish, yangi bilimlarni, qobiliyatlarni o‘zlashtirish) ko‘rsatilgan resurslar orqali ta’lim jarayonlarini kuzatish ancha murakkab. Snu bilan qayta shakllanuvchi jarayonlar yangi bilimlar, yondashuvlarni shakllantirgan holda tub shaklda boshlang‘ich resurslarni o‘zgartiradi.

Operatsion menejmentning tarixiy jixatlarini qarab chiqqan xolda, shunday xulosaga kelishimiz mumkinki, bu etarlicha yangi fan bo‘lib, ahamiyatini oshirib yuborib bo‘lmaydi.

Hozirgi vaqtda tashkilotlarni boshqarish bo‘yicha ko‘pgina malakaviy maktablar mavjud. Avvalambor bizni raqobat ustunligi va ishlab chiqarishda qo‘shimcha qiymat manbalari – kapital va ishchi kuchidan to intellektual tizimigacha holatida aniqlangan malaka qiziqtiradi. Shartli malakalashtirishni yuqorida keltirilgan 1.1-jadval jadvalda taqdim etilgan.

Tashkilotlarni boshqarishga an’anaviy qarashlar XVIII asrdan shakllana boshlagan. A.Smit (iyun 1723 – 17.07.1790 yil) qarashicha mehnatni ixtisoslash - tirishdagi iqtisodiy ustunlik ishlab chiqarish jaryonidagi operatsiyalarni bir necha mayda operatsiyalarga bo‘lib yuborish yo‘li bilan erishish mumkin, bunda ulardan har biri alohida ishchilar tomonidan bajariladi va ularning malakasini, mehnat samaradorligini oshirishga olib keladi.

O‘sha davr ishlab chiqarish jarayonlarining asosiy tavsiflari past sifat, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar ahamiyatsiz hajmi, ishlab chiqarishning moslashtirilmagan kichik temirchilik ustaxonalari, og‘ir mehnat sharoiti, ish vaqtining uzoqligi (10 soatdan ziyod), bolalarni mehnatga jalb qilish kabilardir. Bularning barchasi ishchilar ta’lim darajasining pastligi bilan bog‘liq bo‘lgan, shuning uchun oddiy operatsiyalarni bo‘lib tashlash to‘g‘ridan-to‘g‘ri kuzatish va usta (master) tomonidan takrorlash yo‘li bilan bajarish, ishlab chiqarish topshiriqlarini usta nazorati amalga oshirishga olib kelgan.

A. Smit o‘zining “Xalqlar boyligining tabiati va sabablari tadqiqoti” (“An unquiry into the Nature and causes of the Wealth of Nation”. Adam Smith. 1776.) kitobida mehnatni taqsimlashdagi o‘sha vaqtdagi

boshqa ishlab chiqarish usullaridan ustunligi sabablarini quyidagilar orqali ajratib bergan:

- bir ishchi tomonidan bajariladigan operatsiya ko‘lamini cheklashga imkon beradi, bu esa ishchiga bajarayotgan vazifasini mukammal o‘zlashtirib olishga sharoit yaratadi;

1.1-jadval

Boshqaruv istiqbollari va imkoniyatlari evolyutsiyasi

Davr	Raqobat ustunligi	Konsep-siya	Baholash mezon	Metodlar va dastaklar	Qo‘shim-cha qiymat manbai	Muallif-lik
1910 yilgacha	Harajatlardan	Mehnatning bolinishi	Samardorlik darajasi	Kuzatish va eksperiment	Kapital, qo‘l kuchi	A.Smit
		Ishlab chiqarishi standartlashtirish				E.Witni
1910-1930-yillar	Narx siyosati	Boshqaruvni ilmiy tashkil etish tamoyillari	Savdo darajasi	Ish vaqti tahlili, xronometraj	Ishchi kuchi	F.Teylor
		Sanoat psixologiyasi		Ish harakatlarini o‘rganish		Frenk va Lilian Gilbertlar
		Konveyr ishlab chiqarish		Ishlab chiqarish natijalari grafigi		G.Gantt va G.Ford
		Partiya olchamini aniqlash		Buyurtmaning iqtisodiy o‘lchami (EOQ)		F.U.Harris
1930 - 1950 yillar	Yetakchi texnologiyalar	Sifat nazorati	Ishlab chiqarish hajmi	Sifatni tanlama tekshirish va sifat nazorati statistik jadvali	Lokal ishchi guruhlari	U.Shuhard, H.F.Dodj
		Hotirnt motivatsiasini organish				E.Meyo, L.H.Tipfset

				Is vazifalarini tanlama organish		
		Murakkab tizimli muommalarga tizimli yondashuv		Chiziqli dasturlashtirish va simpleks usuli		Operatsiya tadqiqotchilari guruhi
1950-1980-yillar	Ishlab chiqarish turli-tumanligi	Operatsiyalarni tadqiq etishda keng masshtabli ishlanmalar	Marketing strategiyasi	Ishlab chiqarish faoliyatini modellashtirish, navbatlar nazariyasi, qaror qabul qilish nazariyasi, CRM, PERT	Axborotlar tizimi	Djozef, Orliki, O.Wayt, kompyuter Ishlab chiqaruvchi firmalar
		Biznesda kompyuter texnologiyalaridan keng masshtabda foydalanish		Sotib olish grafigi, zaxiralarni, loyihalarni boshqarish, bashoratlash, MRP		AQSH va gabi Evropaning kopgina tadqiqotchilari
1980-1990 yillar	Sifat	Sifat va xizmatlar samaradorligi	Uzluksiz yaxshilash	Hizmat korsatish sohasida ommaviy Ishlab chiqarish	Ishchi guruhlar, lokal axborot tizimida	Mc.Donalds restaranlari
1990-1995 yillar	Yetkazib berish tezligi	Ishlab chiqarish strategiyasi modeli	Reaksiya vaqti va tezligi	Ishlab chiqarish raqobat vositasi sifatida	Taminot tizimi	Garvard biznes maktabi fakulteti
1995-2000 yillar	Egiluvchanlik	JIT, TQC Ishlab chiqarishni avtomatlash-tirish	Hojalik boshqarish masshtabi/ integratsiya	Kanban, Pokayokes, CIM, FMS, CAD/CAM	Xalqaromun osabatlar rivojlanishi va jarayonlari tahlili, IT larni Ishlab chiqarishga jalb etish	Amerika sifat nazorati jamiyati (ASQC), Ctandart va texnologiya -lar milliy instituti, Standartlashtirish xalqaro tashkiloti (IOS)
		Sinxron Ishlab chiqarish		Salbiy vaziyatlar nahlili, cheklanishlar nazariyasi, OPT		
		Umumiy sifat		Boridj mukofati, ISO, hamkorlikda loyihalashtirish		

		boshqaruvi				
--	--	------------	--	--	--	--

- ishchi tomonidan bajarilayotgan bir operatsiyadan ikkinchisiga o‘tishda vaqt iqtisod qilinadi;

- ma’sul mutaxassislar ishchilarga yordam beruvchi mos texnik uskunalar ishlab chiqarishning real imkoniyatlariga ega bo‘lishadi, ya’ni A.Smit mehnatni mexanizatsiyalash zarurligini ta’kidlab o‘tgan. Lekin A.Smit o‘zining ilg‘or nazariyasida ishlab chiqarish komponentlarini kelajakda almashtirish zarurligi hisobga olmagan, ularning ishlab chiqarishi ma’lum buyumlar bilan bog‘liq bo‘lmagan. Faqatgina 20 yil o‘tkach, 1798-yilda Eli Uitni (Eli Widney (08.12.1765 – 08.01.1825)) detallarning yig‘uvda o‘zaro almashuvchanlik tamoyilini ishlab chiqdi va uni o‘qotar qurol ishlab chiqarish orqali sanoatda foydalanishgacha yetkazdi. Uning misoli bo‘yicha turli mahsulotlar ishlab chiqaruvchilar standart detallardan tashqil topgan buyumlar ishlab chiqara boshladilar. Bu ixtisoslashtirilgan ishlab chiqarishda band bo‘lgan, o‘z ish o‘rinlarida chalg‘itishlarsiz butlovchi qismlarni tayyorlayotgan ishchilar malakasini oshirish imkonini berdi.

A.Smit va E.Uitni nazariyalari sanoat inqilobi uchun turtki bo‘lib xizmat qilib, uning asosida boshqaruvchining shakllantirilgan va murakkab usullarini talab qiluvchi ishlab chiqarishning yiriklashuvi (katta bo‘lmagan ustaxonalardan yirik zavodlarga) yotadi.

O‘sha davr uchun zamonaviy konsepsiyalardan foydalangan yetakchi mamlakat Amerika Qo‘shma Shtatlari edi. Yuzaga kelgan iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy va xomashyo sharoitlari sanoat ishlab chiqarishining rivojlanishi va keng tarqalishi uchun juda qulay edi, mavjud kapitalar esa yirik investitsiyalarni o‘tkazishga imkon bergan. Natijada sanoat korxonalarining rivojlanishi va xududiy taqsimlanishi amalda mehnatga layoqatli har qanday odamni ish bilan ta’minlagan. Umumiy bandlik daromadlar darajasini o‘shirib, o‘z navbatda, mahsulot va xizmatlar iste’molini oshishiga olib kelib, turli – tuman tovarlar ishlab chiqarishning ortishida o‘z so‘zini aytgan.

Afsuski, ko‘rsatilgan nazoriyalar ishlab chiqilgandan keyin amalda yuz yillar oralig‘ida ishlab chiqarishni boshqarish sohasida tadqiqotlar o‘tkazilmadi. Faqat 1886 yilda Genri R.Tayn Amerika injener – mexaniqlar jamiyatiga o‘z mehnati – “Injenerlarga iqtisodchilar funksiyasini bajarish”ni taqdim etib, ularda ishlab chiqarish jarayonlarini

boshqarish masalariga qiziqish uyg'otdi. "Sanoat korxonalarini boshqarish ishi, - deb yozadi u, - injenerlik ishi kabi ahamiyatga ega".

Ilmiy menejment davri ASME a'zosi Fredrik Teylor nomi bilan ham bog'langan. F.Teylor o'z ishlarida analitik usullardan foydalangan va asosiy e'tiborni mehnat samaradorligini oshirishga va qaytariluvchi operatsiyalarni normallashtirishga qaratgan. To'liq me'yorda operatsiyalarning qaytaruvlunchanligi va detallarning o'zaro almashuvchanligiga asoslanib E.Uitn taklif qilgan g'oyalardan foydalangan. F.Teylor har bir operatsiyani bajarishning eng yaxshi usulini qidirish maqsadida ish metodlarini sinchkovlik bilan o'rgandi. 1906 yilda u "Menejerlarga ishlov berish san'ati" maqolasini nashr ettirib, unda menejmentning asosiy funksiyalarini shakllantirgan:

- ishlab chiqarish jaryonida har bir ishtirok etuvchi eski empirik usullarni almashtirishga ruxsat beruvchi ilmiy asoslangan boshqaruv usullarni o'zlashtirish;

- ishlab chiqarish jaryonining har bir uchastkasida oldindan berilgan yangiliklar bilan ishchilarni to'g'ri tanlab olish, ishchilar malakaviy darajasini oshirish va o'qitishni ta'minlash;

- menejerlar va ishchilar o'rtasida mehnatni taqsimlash;

- rahbarlar va ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan ishchilar o'rtasida optimal munosabatlarni shakllantirish va ishchilar mehnatiga ishbay haq to'lash;

- ishchilar mehnatini miqdoran va vaqt xarakteri bo'yicha me'yorlashtirish.

F.Teylor birinchi bo'lib ishlab chiqarishni boshqarishning ilmiy usullarini amaliyotda haqqoniyligini namoyish qilib berdi. U o'zining tadqiqotlarini umrining so'nggi kunlarigacha (1915y.) davom ettirdi.

Ishlab chiqarishni boshqarishga yondashuvni yana bir rivojlantiruvchisi Genri F.Gantt Teylorning xodimi edi. Texnologik jarayonlarni alohida operatsiyalarning kombinatsiyasi sifatida qarab, operatsiyalarning ketma - ketligini rejalashtirish usulini ishlab chiqdiki, bu usul hozirgi kunda ham foydalaniladi (yuklangan va rejalashtirilgan grafiklar), shuningdek, ishlab chiqarishni tashkil etish va ish haqini to'lash tizimini rag'batlantirish bo'yicha o'z nazariyasini takqdim etdi.

Ishlab chiqarish vazifalarini bajarilishining optimal usullarini qidirish bilan shug'ullanuvchi olimlar orasida Frenk va Lilian Gilbert bo'lib, aynan ular mehnat jarayonlarini tamoyillarini ishlab chikishdi. Texnologik operatsiyalarni shunday tarzda bo'lishdiki, bunda operatsiyalar ish mazmuniga bog'liq bo'lib qolmasligiga erishildi. Bu standart

kompaniyalardan har qanday ishni “loyihalashtirishga” imkon berdi, usul esa “Treblig” deb atala boshladi. “Treblig” (muallif ismi bo‘lib, teskari o‘qilgandagi shakli).

L.Gilbert mehnat jarayoninin ruxiy omillarini axamiyatini ta’kidlab o‘tgan. Uning asosiy tadqiqotlari ishchilarning ishlab chiqarish jarayonlaridagi moslashuvchanlik masalariga bag‘ishlangan.

1913-yilda Genri Ford va keyinroq Charlz Sorenson turli sanoat sohalarida foydalaniladigan konveyr qayta shakl konveyr goyasini avtomobil sanoatida foydaniladigan koordinatirlashilgan (sinxronlashtirilgan) yig‘uv liniyasini – konveyr yagona konsepsiyasi bilan birlashtirishdi.

Ikkinchi jahon urushi davrida Ch.Sorenson har soatda bitta

“Libreytor” 14 – 24 bombardimonchi samolyot yig‘iladigan yig‘uv liniyasini konstruksiyasini yaratdi. Sobiq SSSR da ishlab chiqarishning bu potok liniyasi avtomobil, traktor, tank, samolyot ishlab chiqarishda keng tarqalgan edi.

1916-yilda Fayol Anri boshqaruv tamoyillariga bag‘ishlangan kitobini nashr ettirdi. Fransuz mutaxassisi o‘z ilmiy ishlarida menejment sohasida turli hildagi ishlab chiqarish tashkilotlari uchun yagona tamoyillarini qo‘llash va ishlab chiqarish orqali boshqaruv usullarini unifikatsiyalashni (eski usullardan voz kechishni) chuqur tadqiq qilgan.

Ilmiy menejment yetakchilari inson kapitaliga axamiyat berishgan, lekin bunga faqatgina ishlab chiqarish samaradorligi pozitsiyasidan e’tibor qaratishgan. Bu bilan ishchilar faqatgina mashinaning bir “vinti” sifatida qaralib, ularni boshqarish mexaniq xarakterga ega bo‘lgan.

Ishchilar ijtimoiy ehtiyojlari haqida birinchi marta 1924 – 1932 yillarda Elton Meyo Garvard universiteti professori boshchiligida o‘tkazgan tadqiqotlarda gapirilgan. Eksperimentlar natijasida ishchilarning ishonchi va dunyo qarashi, shuningdek, tashkilot ishchilari ishtiroklaridagi xissiyotlariga ham e’tibor qaratish zarurligi qayd etildi. Ishchilarning o‘zaro munosabatlariga e’tiborning ortishidagi roli bilan bir vaqtda ishchilar mehnati samaradorligini oshishiga, ish beruvchilarning qiziquvchanligi mavjudligi ham qayd etildi. 1924-yilda Uolter Shyuhart sifat nazorati maqsadida statistik usullardan foydalanib, jarayonlar sifati nazorati va namunalari tanlovchisining statistik tanlov asosidagi ta’mal toshini qo‘ydi. 1931-yilda nashr ettirgan, “Ishlab chiqarilgan mahsulot sifatini iqtisodiy foydali bajarish” kitobida u rahbar har tomonlama bilimli inson bo‘lishi va nafaqat ishlab chiqarishni

yo'lga qo'yishnigina o'ylamasdan, psixologiya, filofosiya, mantiq fanlarini xham bilishi lozim degan masalani ko'targan.

1932-yilning mayida U.Shyuhartni Londonga Universitet kollejida ochiq ma'ruza o'qishga taklif qilishadi. Natijada uning ma'ruzasidagi chorlovlardan keyin 1935-yilda "BS - 600 standart: Sanoat standartlash-tirishda va sifatni boshqarishda statistik usullarni qo'llash" qabul qilindi.

U.Shyuxart ishlab chiqarish va sifat standartlarini statistik uslubiyot asosida qabul qilishni yoqlab chiqdi, uning fikricha, bu holat ishlab chiqarish jarayonlari va yetkazib berish barqarorligiga erishish va saqlab turishishiga olib boradi. Uning mehnatlari ishlab chiqarishni tizim sifatida tasavvur qilish zaruriyatini yuzaga keltirdi.

Tashkilotlarni boshqarishda matematik usullardan amalda keng qo'llanilishi ikkinchi jahon urushi davriga to'g'ri keldi. Bu ish bilan aniqlandiki, faktli ishlab chiqarishning qurollanishi, ularni boshqarish, harbiy harakatlarga rahbarlik qilishda turli kontinentlar ishlab chiqilib, ishonchli operativ aloqa vositalari yo'q edi. Boshqaruvdagi matematik usullar armiya ehtiyojlarini va ishlab chiqarish muammolarini hal etish usullarini qurish imkonini bergan. Bu maktabning asosi muammolarni yoritish, muqobil qarorlarni (jumladan, zaxiralarni boshqarish, yuklarni yuklash va boshqalar) modellardan foydalanish hisoblanadi. Ko'rsatilgan barcha ustunliklarga qaramasdan, maktab konsepsiyalarida bir qancha kamchiliklar mavjud, jumladan ba'zi boshqaruv muammolarini echishda yondashuvlarni tahrirlashga ruxsat berilsada, tubdan o'zgar-tirishlar kiritish imkoniyati yo'q.

U.Edvards Deming o'zining, ing'irozdan chiqish: sifat, maxsul-dorlik va raqobat pozitsiyasi (1950 yil) kitobida U.Shyuxarta tadqiqot-larini davom ettirib shunga e'tibor qaratilishi, vaqt oraliq'ida mahsulot konstruksiyasi, materiallar, texnik vositalar, ishchilar malakasi, xizmat-chilarning ishiga munosabati, ishchi kuchining ko'rimsizligi va mehnat sharoiti kabi omillar iste'molchilarning mahsulot sifati va uning narxiga munosabati, shuningdek, moliyaviy masalalarga talablari bilan o'zaro ta'sirlashadi. U menejment mehnat sharoitining ishchi jarayonlarining yaxshilanishiga tayyorlanayotgan mahsulotlar sifatini oshishiga mos-lashishi kerak deb hisoblaydi. U tomonidan ishlab chiqilgan yondashuv "Deming sikli" nomini olgan va boshqaruvni uzluksiz takomillashtirila-digan qayta aloqalar orqali yoritib beradi (uning ishining asoslari bilan "Sifatni umumiy boshqarish" bobida chuqurroq tanishish mumkin).

1957-yilda Dj. I. Kelli (J. E. Kelly, Remington – Rond kompaniya-si hodimi va M. R. Uolker (M. R. Walker Dupont kompaniyasidan))

CPM (critical path method – tanqidiy yo‘l usuli) tizimini yaratishdi. Bu tizim texnik xizmat ko‘rsatish grafigini tuzishda qo‘llaniladigan yordamchi dastak sifatida foydalaniladi.

1958-yili AQSH ning BMC maxsus loyihalarini boshqarish tayziqi asosida PERT (program evolution and review technique – dasturni ko‘rib chiqish va baholash usuli) usuli ishlab chiqilib, “Polaris” raketasini ishlab chiqish ishlarini grafigi va nazoratini tuzish dastagi sifatida foydalanilgan. Ko‘rsatilgan usullardan foydalanishda loyihalar grafik shaklida, loyihani to‘liq bajarish uchun muhim topshiriqlar tanqidiy nuqtalarda beriladi. Bunda loyihaga talablar qo‘yiladi:

- loyihaning boshlang‘ich va yakunini ifodalovchi operatsiya va vazifalarni aniqlashtirish;
- operatsiyalarning mustaqilligi;
- operatsiyalar bajarilishi ketma-ketligini aniqlash;
- barcha loyiha dipersiyasi taxminan qisqa yo‘lni tashkil etuvchi barcha operatsiyalar yig‘indisi dipersiyasiga teng.

Usullar yig‘indisi loyihani amalga oshirishdagi uzoq ishlarni aniqlash va uning bajarilishini nazorat qilishga imkon beradi. PERT usulida operatsiyalar davomiyliligini sifatli baholashda foydalanilsa, CPM usuli – ma’lum operatsiyalarga tegishli faqat yaxshisidan foydalaniladi. Zamonaviy adabiyot manbalarida bu tizimlar o‘zaro almashuvchan sifatida qaraladi va bitta va o‘sha tushunchani ifodalash uchun foydalaniladi.

1960-yilda boshqaruv fanida “Operatsion menejment” iborasi paydo bo‘ldi. Ko‘pgina olimlar uning paydo bo‘lishini iqtisodiyatda xizmat ko‘rsatish sohasining kengayishi korxonalarni boshqarishda sintez usulidan foydalanib ustunlikka o‘tish bilan bog‘lashadi. U Kinner tashkilotlarini boshqarishda sintez usulidan foydalanishni taklif etdi, bu esa tashkilot strategiyasini va ularni boshqarish siyosatini ishlab chiqishda yuqori darajaga erishishga imkon beradi.

1970-yillarda jahon menejment amaliyotida operatsiyon masalalarni yechishda kompyuter texnikasidan keng foydalana boshladi. Oraliqda moddiy ehtiyojlarni rejalashtirish usuli (material requirement planning – MRP) dan foydalanish paydo bo‘ldi. Usul murakkab maxsulotni tayyorlashda foydalaniladigan barcha komponentlarni birlashtiruvchi dasturiy ta’minotdan foydalanishdan iborat. Dastur mutaxassislarga ishlab chiqarishni rejalashtirishda ishlab chiqarish jarayonlari grafigini va materiallar sotib olishni operativ (tezkor) taxrirlash imkonini beradi. Yondashuvni o‘zlashtirish g‘oyaviy tashabbuskorlari Djozef Orliki

(Joseph Orlicky) IBM kompaniyasidan, konsultant Oliver Uayt (Oliver Wight), ishlab chiqarish zaxiralari boshqarish Amerika jamiyati (American probation and inventory control society – APICS) dan bo‘lishgan.

1970-yillar oxirida Garvard biznes maktabida Uikhem Skinner (Wickham Skinner) g‘oyalarini tadqiqotchilar Uilyam Abernati (William Abernathy), Kim Klark (Kim Clark), Robert Heyz (Robert Hays), Stiven Vilrayt (Steven Wheelwright) tomonidan ishlab chiqarish davom ettirildi. Bu mehnatlar natijasi biznesning ishlab chiqarish strategiyasi modelining yaratilishi bo‘lib, uning asosi tashkilotlar raqobat kurashishida strategik qurol sifatida ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish hisoblaniladi. Olimlarning tahmini shunga asoslangan ediki, tashkilot ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarini oshirish uchun barcha yo‘nalishlarda bir vaqtda rivojlanishiga zaruriyat yo‘q, firma rahbariyati esa har safar ishlab chiqarish samaradorligi ko‘rsatkichlariga tegishli muqobil qarorlar qabul qilishi zarur. (Masalan, ishlab chiqarish harajatlari, mahsulot sifati, ishlab chiqarish egiluvchanligi, kabilar).

1953-yilda qo‘llanilgan Toyota ishlab chiqarish tizimlarini boshqarishning asosiy usullaridan biri “Kanban” yoki chipta (kartochka) tizimidir.

“Kanban” tizimi uch asosiy kategoriya axborotlarini jamlaydi:

- Mahsulotni qabul qilinligi haqidagi axborot;
- Transportirovlash haqidagi axborot;
- Mahsulotning o‘zi haqidagi axborotlar.

“Kanban” tizimidan foydalanish barcha ish bosqichlarini sinxronlashtirish va strukturalash imkonini beradi. 1980-yillarda ushbu tizimni qo‘llash tashkilotlar menejmentida inqilobni yuzaga keltirdi, Toyota kompaniyasining “Aniq o‘z vaqtida” (just in time – JIT) yetkazib berish usulini o‘zlashtirishga olib keldi, uning mazmuni yo‘qotishlarsiz, ketma-ketliklarsiz, jarayonlar samaradorligini oshirish hisobi bilan mahsulotlarni o‘z vaqtida, kerakli miqdorda yetkazib berishdan iborat. G‘oya birinchi marta Toyoda Kiyotiro (Toyota kompaniyasi prezidenti) tomonidan aytilgan, uning vorislari uning asosida ishlab chiqarish tizimini ishlab chiqishdi. JIT tizimning kuchli ta’siriga qaramasdan ishlab chiqarish menejmentida oxirgi vaqtlarda ishlab chiqarishga ishlab chiqarishni jarayonlarini avtomatlashtirish katta ta’sir o‘tkazmoqda. Amaliyotda ko‘pchilik hollarda integrallashgan ishlab chiqarish tizimlari (computer – integrated manufacturing – CIM), egiluvchan ishlab

chiqarish tizimlari (flexible manufacturing systems – FMS), kelajak zavodlari (factory of the future – FOF) qo‘llanilmoqda.

Zamonaviy ishlab chiqarish jarayonlarining asosi “aniq o‘z vaqtida” yondashuvidan va ishlab chiqarish kamchiliklarini yuzaga kelishini oldini olish va bartaraf etish bilan shug‘ullanuvchi sifat umumiy nazorati (Total Quality Control - TQC) dan birgalikda foydalanish hisoblanadi.

Sifatni umumiy boshqarish (Total Quality Management – TQM) operatsiyon menejment rivojlanishida haqiqiy oraliqqa aylandi.

1980-yildan boshlab bu yondashuv ko‘pgina kompaniyalar tomonidan keng foydalaniladi. Uning asosida Djozef M. Yuran va Flipp Krosbi tomonidan ishlab chiqilgan sifat mezonlarini ishlab chiqish mutaxassislariga etkazish yotadi. 1987 yil 20 avgustda AQSh prezidenti Ronald Reygan “Malkol Bolridning sifatni yaxshilash bo‘yicha milliy dalolatnoma” 100 – 107 qonuniga qo‘l qo‘ydi. Shu qonun asosida “Sifat nazorati Amerika jamiyati” va “Standartlar va texnologiyalar milliy institute” sifat uchun Bolridj milliy mukofati bilan takdirlangan. Har yili taxminan 5 ta Amerika kompaniyalari tashkilotlaridagi sifat tizimini ishlab chiqqanlari va amalga oshirishdagi natijalari uchun shu mukofot bilan takdirlanishadi. Zamonaviy ichki sifat standartlari asosini standartlashtirish bo‘yicha xalqaro tashkilot ishlab chiqqan Xalkaro sifat standartlari (ISO) tashqil etadi.

Yaponiyada sifat sohasida Amerika mukofat analogi Deming sovrini (E.U.Deming sharafiga) hisoblanadi. Uni kompaniya ko‘lamida sifat nazoratini o‘zlashtirishda yukori natajalarga erishgan firmalar olishadi.

1990-yillardagi iqtisodiy pasayish ko‘pgina tashkilotlarda yangiliklarni o‘zlashtirish tizimlashtirish jaryonlariga mo‘ljall olish zaruriyatini yuzaga keltirdi. O‘sha vaktlarda biznes jarayonlar va biznes – jaryonlarni boshqarishni optimallashtirish konsepsiyalariga e‘tibor ortib ketdi. Bu yondashuvlar doimiy muxokama qilinishiga qaramasdan 1930-yillarda F.Nordsheyk, 1980-yillarda Avgust-Maya Sheer kabi mualliflarning ilmiy ishlari nashrdan chiqqach, amaliyotda ular keng qo‘llanildi.

“Elektron tashkilot” iborasi global internet turini o‘z faoliyatining asosiy dastagi sifatida foydalanuvchi tashkilotlarga tegishlidir. Axborot qidiruvining global veb-sayt va mexanizmlarining foydalanish ma’lumotlarini ishlashi, savdoni amalga oshirish, aloqa usullarini tubdan o‘zgartirib yubordi.

Oxirgi yangiliklar individual buyurtmalar bo'yicha mahsulotlarni ommaviy ishlab chiqarish va tashkilotlar tomonidan qator noprofil funksiyalar (bu outsourcing deb ataladi)ni bajarish uchun tashqi manbalardan foydalanish bo'lib, iste'mol talabini qondirish uchun ishlab chiqarish egiluvchanligini oshirishga mos keladi.

Informatsion texnologiyalar va kommunikatsiya vositalari sohasida erishilgan natajalar tashkilotlarni boshqarish va biznesni yuritish usullariga sezilarli ta'sir o'tkazib, operatsiyalarni tashkil etish usullariga o'zgarishlar olib kirdi. Ko'pgina tashkilotlar kompyuter texnologiyalaridan foydalanishga o'tishda o'z biznes jarayonlarini optimallashtirish orqali yo'l tutishmoqda (masalan, banklar mijozlarga xizmat ko'rsatishda Internet orqali "bank – mijoz" operatsiyalaridan foydalanadi). Bir vaqtda kompyuter dasturiy ta'minotidan foydalanish, bir lokal aloqaga, shuningdek, ishchilar uy kompyuterlari bilan bog'lanish operatsiyalarni masofaviy bajarilishini ta'minlaydi.

Yo'ldosh aloqa, fiksial va elektron ma'lumotlarni yetkazish usullari butun dunyo miqyosida ishchi operatsiyalarni amalga oshirish jarayonlarini osonlashtirmoqda.

1.2. Operatsion menejment obykti predmeti va vazifalari

Tovar va xizmatlar yaratish faoliyati barcha tashkilotlarda mavjud. Ishlab chiquvchi firmalarda biz aniq tavarlarni, misol uchun, televizor yoki avtomobillarni ko'ramiz. Moddiy tovarlar yaratmaydigan boshqa tashkilotlarda ishlab chiqarish funksiyasi jamoadan va har bir xaridordan yashirishdir.

Bu bankda aviya ofisi yoki universitetda amalga oshiriladigan faoliyat bo'lishi mumkin. Lekin ham birinchi, ham ikkinchi faoliyat u yoki bu operatsiyaga yoki operatsion menejmentga aloqadorlikka ega. Operatsion menejmentning rejalashtirish operatsiyalari tashkilotlarni tashkil etish va boshqarish bilan tugamaydi. Shu bilan bog'liq holda insonni, agar u xizmat ko'rsatishi yoki ishlab chiqarish jarayonini alohida operatsiyalari darajasida boshqarsa, operatsion menejment deb ataymiz. Bugungi kunda jamoaviy ishlab chiqarish oldida turgan vazifalar o'zgargan. Bu vazifalar bevosita bozor talablari bo'yicha aniqlanadi. Cheklangan resurslar sharoitida joriy ehtiyojlarga mos ravishda ishlab chiqarish va taqsimlash. Bu esa maqsadli ishlab chiqarishda qator o'zgarishlarni keltirib chiqaradi.

Ishlab chiqarishning maqsadi faqatgina ehtiyojlarni qondirish-gina emas, balki foyda ham olishdir. Bir qator tashkiliy ishlab chiqarish ish tavsiflari ahamiyati kuchaydi. Katta e'tibor endilikda zaxiralarni boshqarish va butun ishlab chiqarish bosqichlari ishlariga qabul qilishdan to sotuvgacha mehnatning ishlab chiqarish jarayonida foydalanish miqdori va sifatiga, ishlab chiqarish egiluvchanligi, ishlab chiqarishni tashkil etish vositalari hisobidan tortib to yangi texnika va texnologiyalardan foydalanish va boshqalarga qaratilmoqda. Shu ma'noda milliy ishlab chiqarish tashkilotchilariga va shu muommani o'rganayotganlarga ishlab chiqarish va operatsion menejment sohasida chet ellik mutaxassislar tajribasi katta qiziqish uyg'otadi.

Shuni aytish mumkinki, bugungi kunda ilmiy butunlik uchun xarajatlarga yo'l qo'ymaslik uchun sobiq sovet davlatlari olimlarining ishlab chiqarishni tashkil etish sohasidagi va xorijiy olimlarning ishlab chiqarish va operatsion menejment sohasidagi to'plangan ilimlarini birlashtirish zarur. Ushbu bilimlarni bunday birlashtirish Operatsion menejment deb ataluvchi fanda amalga oshiriladi.

Operatsion menejerlar resurslarni tovar va xizmatlarga aylantiruvchi zaruriy qarorlarni qabul qilishadi. Shuning uchun operatsion menejment tushunchasida zaruriy resurslarni qo'lga kiritish operatsiyalarini boshqarish, ularni tayyor mahsulot (xizmat)ga transformatsiyalash bilan bevosita iste'molchiga yoki maqsadli bozorga yetkazishga maqsadli yo'naltirilgan faoliyat tushiniladi.

Operatsion menejment maqsadi ishlab chiqarish bilan xizmat ko'rsatish operatsiyalarini samarali boshqaruv tizimini shakllantirishdan iborat. U firma faoliyatini maqsadli bozorlarda natijalarga ega bo'lish uchun zaruriy tadbirlar va praseduralarini bajarishini ta'minlovchi boshqaruv tizimini qurishga yo'naltirilgan. Operatsion menejment predmeti, qonuniy rejalashtirish, tashkilotning operatsion tizimini yaratish va samarali foydalanish hisoblanadi.

Operatsion menejmentning asosiy vazifasi har qanday tashkilotning funksiyalashtirilgan operatsion tizimlaridan bozor natijalarini olish uchun bir qator harakat protseduralar bajarilishini ta'minlovchi boshqaruv tizimini yaratishdan iborat. Operatsion menejmentda samaradorlik zamirida operatsion tizim maqsadlari bo'yicha iste'molchilar talabini qondirish va maksimal foyda olish darajasiga erishish tushuniladi.

Iqtisodiy va siyosiy islohotlarni o'tkazishdagi muvaffaqiyat ko'proq ishlab chiqarishni samaradorligini tushib ketishini oldini olishga bog'liq. Zero aynan tovar ishlab chiqaruvchilar bozor iqtiso-

diyotining asosiy subyektlari hisoblanadi. Mamlakat iqtisodiyotining zamonaviy bosqichi ishlab chiqarishni tartibga solishning davlat va bozor usullarini optimal muvofiqligini ta'minlashdek murakkab vazifani hal etish, tovar va xizmatlar bozorini meyorlashtirishni ta'minlash bilan bog'liq. Ishlab chiqarish samaradorligining tushib ketishi sabablaridan biri tashkilotlarni boshqarish darajasining pasayib ketishi hisoblanadi. Ishlab chiqarish sohasida ishlab chiqarish samaradorning tushib ketishini nafaqat tashqi investitsiya hisobidan, balki ichki resurslarni mobilizatsiya qilish hisobidan ham bartaraf etish mumkin.

Bizning mamlakatimiz ishlab chiqarishni rivojlantirish uchun katta imkoniyatlarga ega. Avvalambor, bu ulkan ilmiy texnik potensial, yuqori malakali kadrlar, ishchilar, olimlar, injenerlar. Bu potensialni amalga oshirish uchun zamonaviy ishlab chiqarish tuzilmalari kerak.

Ishlab chiqarish – bu boshqaruv obyekti. Operatsion menejment ishlab chiqarish strukturalarini boshqarishning strategiyasi va taktikalarini ishlab chiqishni nazarda tutadi. Bu kursda birinchidan, odamlar qanday qilib shaxsiy mahsulotli tashkilot tashkil qilishlari, ikkinchidan, tovar va xizmatlar qanday ishlab chiqarilishi organiladi. Ishlab chiqarish funksiyasi ijtimoiy ishlab chiqarishning segmenti hisoblanadi. Ishlab chiqarilgan tovar jamiyat tomonidan iste'mol qilinadi. Uchinchidan, operatsion menejmentning uyg'onishi zarurligi shundaki, u tashkilotning xarajatli qismi hisoblanadi. Bu xarajatli tashkil etuvchi ishlab chiqaruvchining o'sishidagi umumiy kurashda markazga aylanadi. Ishlab chiqarish funksiyasiga sarflanadigan yillik daromad foizi alohida biznes turlarida anchagina yuqori. Samarali ishlab chiqarish funksiyasi yuqori qaytinga ega. Ishlab chiqarish bo'linmalarining maqsadi tashkilotning boshqa segmentlari kabi imkoni boricha samarali ishlashdir. Operatsion menejmentni o'rganishning yakuniy xulosasi shu sohada muvaffaqiyatli karyeraga erishish imkoniyatiga ega bo'lish.

Operatsion menejmentning asosi ishlab chiqarish tizimlarini boshqarish hisoblanadi, Integrallashgan ishlab chiqarish tashkiloti“ atamasi shuni anglatadiki, qaror qabul qilish jarayonida barcha xodimlar ishtirok etadi va tashkilotning rivojlanishi strategiyasi ishlab chiqiladi. Xodimlar yakuniy natijaga erishishga intilib ishlashlari kerak. Buning uchun funksional xizmatlar o'rtasidagi chegaralar bartaraf etilishi lozim (ishlab chiqarish, marketing, moliya, inson resurslari, NIOKR). Ko'pgina yirik kompaniyalarda tashkilotlarga o'tishda ma'lum jarayonlarga mo'ljal olinadi. Misol uchun **“Xyulet-Pekard”** kompa-

niyasining tashkiliy ishlab chiqarish strukturasi mahsulot yaratish guruhiga transformatsiyalangan. Bu guruh kompaniya kelajagini aniqlashga ahamiyatli bo'lgan 3 ta jarayon bilan shug'ullana boshladi:

- **Strategik investitsiyalash.** Bunda tashkilot faoliyatining har xil turlariga resurslar ajratish bo'yicha qarorlar qabul qilish jarayoni tushuniladi. Kompaniya strategik rejalashtirish jarayonining so'nggi natijasiga konsentratsiyani kuchaytirdi. Investitsiyalar tashkilotining uzoq muddatli istiqboldagi muvaffaqiyatini aniqlab beruvchi jarayon va faoliyat turlariga yo'naltiradi.

- **Mahsulot yaratish** – bu jarayon g'oyadan boshlanadi, loyihalashtirish va ishlab chiqarish bosqichlaridan o'tib, ishlab chiqarishni tashkil etish va birinchi mahsulotni xaridorga yetkazib berishi bilan tugaydi. Bu jarayon g'oyaning paydo bo'lishidan to mahsulot yaratish uning bozorda ozlashtirishi va zararsizlik nuqtasiga erishishigacha bo'lgan davrni tavsiflaydi.

- **Byurtmani bajarish.** Xaridorlardan uzluksiz byurtmalar qabul qilish va ularni bajarishni aks ettiruvchi jarayon.

Ishlab chiqarish tizimi – maqsadli yo'naltirilgan jarayon bolib, tizimning alohida elementlarining foydali mahsulotga aylanishi natijasida yuzaga keladi. Tashkilot faoliyatining butun ishlab chiqarish tizimi operatsion tizim deyiladi.

Kibernetik tizim deganda bir-biri bilan o'zaro birgalikda harakat qiluvchi tartiblangan tizimni elementlari yig'indisi yoki qismlari tushuniladi. Har qanday tizim o'zida birgalikda harakat qiluvchi komponentlar yig'indisini namoyon qiladi. Shu bilan birga har bir komponent o'zida o'ta oddiy elementlardan tashkil topgan mustaqil tizimni namoyon qilishi mumkin. Operatsion tizim tizimosti tizimlaridan tashkil topadi. Tizimni to'liq yoritish uchun elementlar xolatini, shuningdek, ular o'rtasidagi aloqalar holati, yani kirish va chiqish xolatlarini bilish kerak.

Qayta ishlovchi tizimosti tizimi kirish o'lchamlarini chiqish natijalariga aylantirish bilan bevosita bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish ishlarini bajaradi. Ta'minot tizimosti tizimi qayta ishlash tizimosti tizimini ta'minlash funksiyasini bajaradi. Ishlab chiqarish tizimining o'ziga xosligiga bog'liq holda, boshqaruv jarayoni amalga oshiradi. Ishlab chiqarish tizimining asosiy funksiyasi mahsulot ishlab chiqarish hisoblanadi.

Ishlab chiqarish mahsulot tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan bevosita texnologik jarayonlar va yordamchi operatsiyalarni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish kalendar rejalarini tuzish, ish me'yorlarini o'rnatish, texnologiyalarni takomillashtirish, sifatini nazorat qilish, materiallarga ishlov berish va h. k.larga bog'liq.

• **Rejalashtirish va nazorat.** Tizimosti tizimi qayta ishlovchi tizim osti tizimidan tizim holati va tugallanmagan ishlab chiqarish haqida axborot oladi. Axborotlar tashkilotning ichki va tashqi muhitidan olinishi mumkin. Misol uchun, mahsulotga bo'lgan talab resurslar qiymati texnologik rivojlanish tendensiyalari, hukumat hujjatlari va shu kabilar tashqi muhitdan olinadi. Rejalashtirish va nazorat tizimosti tizimi axborotlarni qayta ishlaydi va qayta ishlovchi tizimosti tizimining qanday ishlashi kerakligi haqida qaror beradi. Qarorda quyidagilar aniq masalalar bo'lishi mumkin:

- ishlab chiqish quvvatlarini rejalashtirish;
- xomashyo material zaxiralarini boshqarish;
- sifatni nazorat qilish.

Boshqaruv turli muommolar bilan to'qnash kelishi mumkin, masalan, tashkilotlarni joylashtirish, ishchi va tashkilot maydonlarini rejalash, resurslarni taqsimlash va ulardan foydalanish ketma-ketligini tuzish, jihozlarni tanlash, ishlatish, joriy va kapital ta'mirlash, almash-tirish, material resurslar, texnologik jarayonlarni loyihalashtirish va uni nazoratga olish ish metodlari, sifat nazorati.

Bular unchalik katta bo'lmagan muammolar doirasi ekaniga iqrор bo'lish qiyin emas. Ularning har biri yana qo'shimcha bo'limlarga bo'linishi mumkin. Biroq operatsiyalarni boshqarish mohiyatining umumiy shakli quyidagilardan iborat:

• tashkilot operatsion faoliyatining umumiy strategiyasi va yona-lishini ishlab chiqish va amalga oshirish;

• ishlab chiqarish jarayonlarini ishlash, ishlab chiqarish, quvvat-larining joylashgan o'rnini haqida qaror qilish, tashkilotni loyihalash-tirishni ishlab chiqish va operatsion tizimlarni o'zlashtirish;

• tizimni joriy funkcionlashuvini nazorat qilish va rejalashtirish. Shu tarzda ishlab chiqarish tizimi "xarajatlar – aylanish – chiqish" sifatida namoyon bo'lib, rejalashtirish, tahlil, nazorat, me'yorlariga bo'linib, ishlab chiqarishni boshqarish kelishuvlarini ta'minlaydi. Tash-kilotning butun faoliyati o'zida tizim ostiga bo'ysungan setlardan tashkil topgan murrakab yagona tizimni namoyon etadi.

Operatsion menejmentni o'rganish obykti inson faoliyatining turli sohalaridagi operatsiyalar hisoblanadi. Operatsiya deganda asosan

aniq maqsadga erishishga yo'naltirilgan amaliy xarakterga (tavsifga) ega qator harakatlar tushuniladi.

Operatsiya samaradorligi kutilayotgan foydali samara(natija) o'lchami, unga erishish ehtimolligi va belgilangan ehtimollik bilan ushbu samaraga erishishga sarflanadigan resurslar kabi ko'rsatkichlar bilan tavsiflanadi.

Ratsionallik – butun tizim sifatida ham, mumkin bo'lgan minimal sarflar orqali alohida operatsiyalarda ham, mumkin bo'lgan maksimal samaradorlikka erishishdir.

Samaradorlik va ratsionallik – iqtisodiy muhitda funksiyalashadigan, tashkilotning daromadlilikini shakllantiradigan ko'rsatkichlardir. Operatsion menejmentning asosi to'rt ta bosh komponentdan tashkil topadi:

1. Iqtisodiyot.
2. Operatsiyalarni tadqiq etishning matematik asosi.
3. Texnologiya.
4. Tashkilot.

Har qanday boshqaruv obyekti tashkiliy funksiyalar tarkibiga bog'liq holda o'ziga aniq operatsiyalar sonini kiritadi. Shuning uchun operatsiyalar har qanday ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishni, korxonalar yoki tashkilot faoliyatining asosi hisoblanadi.

Korxonalar tizimida faoliyat turi sifatida quyidagi operatsiyalar ajratiladi:

- ishlab chiqarish: moddiy materiallar mahsulotlarga aylantirilib, iste'molchilarga sotiladi. Iste'molchilar ularni keyingi ishlab chiqarish operatsiyalarida foydalanishi mumkin. Shu tarzda "xomashyo olish - iste'molchi" zanjiri yetarlicha uzun bo'lishi mumkin;

- yetkazib berish: moddiy tovarga nisbatan mulkchilik huquqining o'zgarishi bilan bog'liq faoliyat;

- transportirovkalash: tovarlar yoki odamlarni bir joydan boshqa joyga ko'chirishi bilan bog'liq faoliyat bo'lib, ko'chirilayotgan moddiy obyektlarda hech qanday qayta shakllantirish ro'y bermaydi;

- servis: iste'molchilar holatining o'zgarishi bilan bog'liq holat.

Transport va servis operatsiyalari ishlab chiqarish va yetkazib berish operatsiyalaridan farq qiladi:

1. Iste'molchining o'zi qisman bu jarayonlar bilan shug'ullanadi;
2. Xizmatlarni jarayon bilan saqlab bo'lmaydi.

Bu faoliyat turlarini alohida ko'rib chiqib bo'lmaydi, hamma ishlab chiqaruvchilar transportirovkalashini talab qiluvchi yetkazib be-

rish bilan shug'ullinishadi va bunda hamma vaqt servis elementlari ishtirok etadi. Faoliyat turlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar haqida to'liqroq tasavvurga ega bo'lish uchun tetraedr operatsiyalar qo'llaniladi (chizmasini ko'rish kerak). Chizmadan ko'rinib turibdiki, tashkilot har qanday kombinatsiyalarga ikki yoki undan ortiq elementlar orqali intiladi. Bunda tashkilot hech qanday tetraedr cho'qqisiga joylasha olmaydi, chunki servis elementlari har qanday ishlab chiqarish, yetkazib berish, transportirovkalashda mavjud.

Operatsiyalarni boshqarish cheklangan resurslarni ratsional taqsimlash usullariga bog'lanadi va ushbu vaqtda operatsioan menejment to'g'ri chegaralanish ga yo'l qo'yadi:

1. Ob'yekt haqida tizimlashtirilgan tasavvur taqchilligi;
2. Qaror qabul qilish uchun vaqt taqchilligi.

Operatsiya boshqaruv muomalasi sifatida o'zida ikki qarama-qarshi talabning dealitik birligi sifatida namoyon etadi. Bir tomondan - iqtisodiy resurslarning harakat shakli, boshqa tomondan ko'tariladigan natija shakli bo'lib, tashqaridan beriladigan, ya'ni iste'molchilar tomondan shakllantiriliadigan boshqa talab va cheklanishlar tizimiga bo'ysunadi.

Shu tarzda operatsiyalarni boshqarishni tashkilot va tashqi muhit dinamik tengligini ta'minlovchi tashkilot faoliyatini yaratis bo'yicha optimal algaritmlarni qidirishni nazarda tutadi.

Bunday yondashuv "operatsiyalarni tadqiq qilish" nazariyasining asosiy holatlariga bog'lanib, maqsadga erishish yo'llarini toppish asos hisoblanadi. Uning mohiyati matematik apparat: ehtimollar nazariyasi, matematik dasturlashtirish va boshqalardan foydalanish bilan tadqiq qilinayotgan tizimdagi bo'lajak harakatlarni modellashtirishdan iborat.

1.3. Sanoat va xizmat ko'rsatish sohasi tashkilotlari o'rtasidagi farqlar

Iboralarda chalkashib ketmaslik uchun endilikda quyidagi tushunchalardan foydalaniladi. Ishlab chiqarish jarayonlarida iste'molchilar bilan aloqaning yo'qligi sharoitida zavod yoki fabrika deb nomlanuvchi texnologik obyekt bazasida boshlang'ich moddiy resurslarni qayta ishlash natijasida moddiy mahsulotlar ishlab chiqaruvchi tashkilotlar sanoat korxonalarini deb ataladi. Ushbu ta'rifga tegishli bo'l-

magan tashkilotlarni xizmat ko'rsatish sohasidagi tashkilot deb atash qabul qilingan (xizmat ko'rsatuvchi tashkilot).

Ma'lum korxonada amalga oshiriladigan har bir operatsiya turiga tegishli ixtisoslashuv tavsifida yuzaga keladigan muammolar qaytarilmaslik va dinamik darajasi bilan farqlanadi. Sanoat operatsiyalarini xizmat ko'rsatish operatsiyalaridan farqlashga imkon beruvchi bir qancha farqlar ajratiladi.

1. Ishlab chiqarish operatsiyalarning mahsulotdorligi ancha oddiy o'lchovda berilib, uning natijasi moddiy mahsulot ishlab chiqarish hisoblanadi. Shunday ishlab chiqarilgan elektr lampochka (chirok) miqdorini sanab chiqish oson. Agar biz konsalting xizmati faoliyatiga e'tibor qaratsak, ularning mahsuloti tavsiya ko'rinishida ancha mavxum, natijadorlik esa ko'pgina noaniq omillarga bog'liq.

2. Xizmat ko'rsatish sifati standartlarini xizmat ko'rsatish soxasidagi tashkilotlarga kiritish sezilarli darajada qiyin, yakuniy mahsulot sifati esa aylantiriladi va to'g'ridan-to'g'ri uni mijozlar tomonidan qabul qilishiga bog'liq.

3. Xizmat ko'rsatish tashkiloti xodimi o'z xizmati ishlab chiqarishida mijozning ishtirokidan foydalanadi. Sanoat korxonalarida esa, ma'lumki iste'molchilar bilan kamdan-kam muloqotda bo'lishadi. Shunday ekan, sataroshxonaning muvaffaqiyatli ishlash uchun ustaning mijoz bilan mulokati zarur, "shifokor – bemor" o'zaro munosabat tizimi esa butun tibbiyot muassasini funksiyalashtiruvchi muhit muhim jihat hisoblanadi. Mijozga qo'pollik, extiyotkorliksiz munosabatlari yo'l qo'yib bo'lmaydigan operatsiya turi hisoblanadi.

4. Sanoat korxonalarida zaxiralarni jamlashga imkoniyat beriladi, xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlarda esa xizmatlarning ixtisoslashuvi munosabati bilan buning iloji yo'q.

Hozirgi vaqtda sof sanoat korxonalaridan xizmat ko'rsatish tashkilotlariga o'tish holatlari kuzatilmoqda. Bu maqsadga muvofiq qayta shakllanish bo'lib, ularning raqobatbardoshligining oshishiga olib keladi. O'zgarishlarning asosini korporativ atributlar tashkil qiladi. Tezlik bilan o'zgaruvchan zamonaviy iqtisodiy muhitda yangi bilimlarni olib kiruvchi informatsion texnologiyalar harakati, ilg'or texnologiyalar va ishlanmalar kompaniyalar muvaffaqiyati kaliti hisoblanadi. Axborotlarga kirish imkoniyatlarining tezlashishi hisobiga barcha jarayonlar ancha tez sodir bo'la boshlaydi. Biznes uchun ancha samarali bo'lgan axborotlarning tezlikda bilimga aylanishi zamonaviy dunyoda tashkilotning yashab qolish masalasi hisoblanadi. Boshqaruv usullarini yetakchi-

likka kiritish, ijrochilarning vakolatlarini taqsimlash, tashkilotlarda bilimni, yangiliklarni, qobiliyatlarni rivojlantirishning uzluksiz jarayonlarini yaratish zamonaviy menejmentning muxim vazifasiga aylandi. Foydalanilmaydigan bilimlar tezda eskiradi va qadrsizlanadi. Foydalaniladiganlari esa tashkilot rivojlanishi uchun yangi imkoniyatlar yaratadi va ishlab chiqarishning yangi texnologiyalari va ularni boshqarishni yuzaga keltiradi.

Xizmat ko'rsatish sohasi tashkilotlari klassifikatsiyasi. Xizmat ko'rsatish sohasi tashkilotlari anchalik rang-barangligi bilan tasvirlanadi. Ularning turlari 2 mingdan oshadi: transport, yuk tashishdan bar, restoran, ko'ngilochar komplekslar, hayvonat bog'igacha. Ko'pgina yetakchi xizmat ko'rsatuvchilar rivojiga salmoqli hissa qo'shgan gigant – tashkilotlarga ajratiladi. Ular orasida McDonalds, Wal-Mart va boshqalarni ko'rsatish mumkin.

Xizmat ko'rsatuvchi tashkilotni kategoriyaga ajratishga imkon beruvchi me'yor taklif etilayotgan xizmatning individuallashtirilgan darajasi hisoblanadi:

- mijozning individual ehtiyojiga xizmat qilishga mo'ljallangan tashkilot;
- ko'pchilik iste'molchilar talabi uchun xarakterli standart xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar.

Shuning bilan xizmatlarni standartlashtirish darajasi farqlanishi mumkin.

Tashkilotga qo'yilgan kapital miqdori, texnik vositalar tarkibi, xodimlar malakasiga bog'liq taklif etilayotgan xizmatlar murakkablik darajasi bo'yicha mijozlarga ma'lum darajadagi xizmat taklif etishda tashkilotlar murakkablik bo'yicha yuqori va past darajalarga ajratiladi.

Klassifikatsiyalash belgilari ko'rsatilgan hisob bo'yicha xizmat ko'rsatish tashkiloti misolini ko'rib chiqamiz.

1.3- chizmadagi matritsada xizmat ko'rsatish operatsiyalarining bir necha misollari ko'rsatilgan. Amalga oshirilayotgan operatsiyalarni ajratilishi har xil turdagi xizmat ko'rsatish tashkilotlarini shakllanishiga olib keladi.

Matritsaning birinchi qismidagi ko'pchilik oddiy xizmatlarni amalda iste'molchining o'zi bajarishi mumkin, lekin vaqtni yo'qotmaslik, amaliyotning yo'qligiuni professionalga murojaat etishga majbur qilib, uning qoniqishining ortishiga, imkoniyatlarini tejalishiga imkon beradi.

Matritsaning chap qismi maxsus bilimlarni va salmoqli kapital qo'yilmalarni talab qiluvchi xizmatlarni aks ettirib, ko'rsatilgan xizmat-

lar murakkabligi maxsus vositalar va bilimlarni qo'llashni talab qiladiki, ko'pgina iste'molchilarning bunga imkoniyatlari yo'q.

Matritsaning yuqori qismi maksimal personallashtirilgan xizmatlarni aks ettiradi, ularning mazmuni ma'lum individlarning ehtiyojlarini qondirishdir.

Sohaning individuallashtirilganlik darajasi	Yalqin mijozga mo'ljallangan	Shifokor Advokat Auditor Avtomobil haydovchi Maishiy asboblarni ta'miri Charter uchishlar	Go'zallik saloni xizmatlari Tomarqalarga xizmat korsatish Uylarni bo'yash Devorlarga gul qog'oz yelimlash Restoranlar Taksi xizmatlari
	Ommaviy foydalanuvchilarga mo'ljallangan	Radio va televideniya Kinomotograf Hayvonot bog'lari Muzeylar Xalqaro telefon aloqalari Maktablar	Tezkor ovqatlanish restoranlari Mashina yuvish Avtomobillar ijarasi Omborlar xizmatlari Chakana savdo Chiqindi toplash

Yuqori Past
 Taklif etilayotgan xizmatlar murakkablik darajasi

1.3-chizma. Taklif etilayotgan xizmatga bog'liq xizmat ko'rsatish tashkilotlari tavsifi matritsiyasi

Matritsaning pastki qismdagi xizmatlarning unifikatsiyalashtirilganligi ularni standartlashtirishga imkon beradi va bir vaqtda katta miqdordagi iste'molchilar ehtiyoji uchun ishlatiladi.

Zamonaviy xizmat ko'rsatish tashkilotlari ishchilari iste'molchilar bilan yaqin aloqada bo'la olishlari kerak. Shuning uchun ishchilarni tanlab olish ularning potensial va real mijozlar bilan o'zaro munosabatlarini to'g'ri yo'lga qo'ya olish qobiliyatlarini hisobga olgan holda, amalga oshiriladi. Shaxslararo muloqotlar yangiliklarini maxsus treninglar yordamida rivojlantirish mumkin. Agar matritsaning o'ng qismidagi tashkilotlar uchun o'qitishni tashkilotni o'z shaxsiy kuchlari, imkoniyatlari orqali amalga oshirishlari mumkin bo'lsa, matritsaning chap qismidagi xizmatlar xodimlardan chuqur tayyorgarchilik va yuqori malakaviy talablar qo'yib, ularda diagnostik qobiliyatga ega bo'lish mijozlar muammolarini tez va to'g'ri hal etishni talab qiladi.

Mijozlar ehtiyojlariga reaksiya – ularning ehtiyojlarini qondirish uchun kompleks xizmatlar taklif etish, ularni jalb etishda yaxshi dastak bo'lib xizmat qiladi. Snu tarzda xizmat ko'rsatish operatsiyalariga talablar xizmat ko'rsatish tashkilotlar turini aniqlaydi.

Sanoat korxonalarini klassifikatsiyalash. Sanoat korxonalarini klassifikatsiyalash belgilari ko'p bo'lib, ular asosan ularni funksiyalashtirish usullariga mos tushadi:

- Omborda saqlanishga mo'ljallangan mahsulotni sotuvga tayyor bosqichgacha yetkazadigan tayyor mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar. Tovar buyurtma olinganidan keyin korxonalar omboridan iste'molchi nomiga yuklanadi.

- Mahsulotlarni seriyali ishlab chiqarishga mo'ljallangan diskret elementlardan tashkil topmagan, yagona tashkiliy strukturali ishlov beruvchi korxonalar. Bunda ishlab chiqarish turi aralash. Bunga neftni qayta ishlash korxonasi, sement zavodi, kimyo kombinatlari misol bo'lishi mumkin.

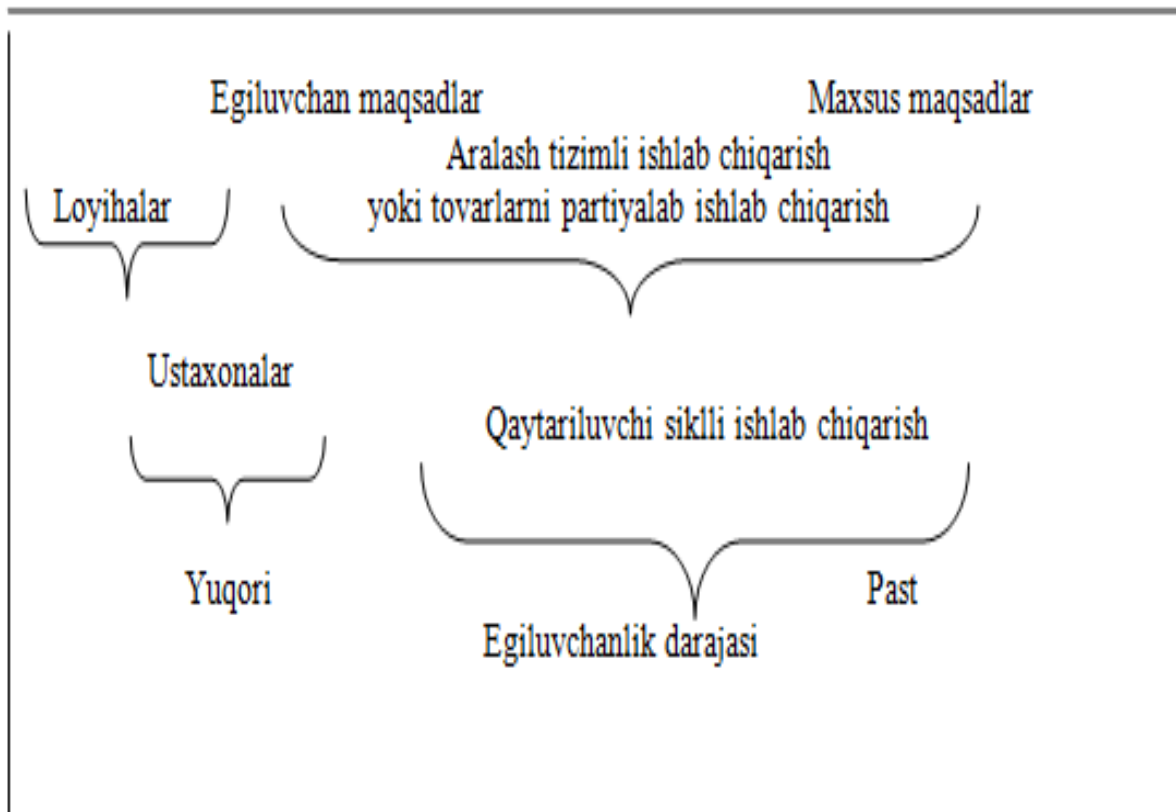
Ishlab chiqariladigan mahsulot turi va iste'molchilar ehtiyojini qondirishga tanlangan strategiyasiga bog'liq holda, korxonaning inshootlari komplektatsiyasi, ishlab chiqarish vositalari, ishlab chiqarish operatsiyalarini amalga oshirish usullari aniqlandi.

- Mahsulotni buyurtma asosida ishlab chiqaruvchi korxonalar, buyumni iste'molchidan buyurtma qabul qilib olganidan keyin tayyor holiga keltiradi. Buyurtmachi mahsulot xususiyatlariga qanchalik ko'p talablar qo'ysa, Qoidaga ko'ra tayyor mahsulotni kutish shuncha uzoq muddatga cho'ziladi. Bu ishlab chiqaruvchi tomonidan buyurtmalarni

bajarish uchun qo‘shimcha resurslarni jalb etish darajasiga bog‘liq. Kutish ko‘pincha ishlab chiqaruvchi tomonidan mijozlarning ehtiyojlarini oldindan ko‘ra olmaganliklaridan, ishlab chiqarish uchun sug‘urta xomashyo va materiallar zaxirasini yaratilmaganligi bilan bog‘liq.

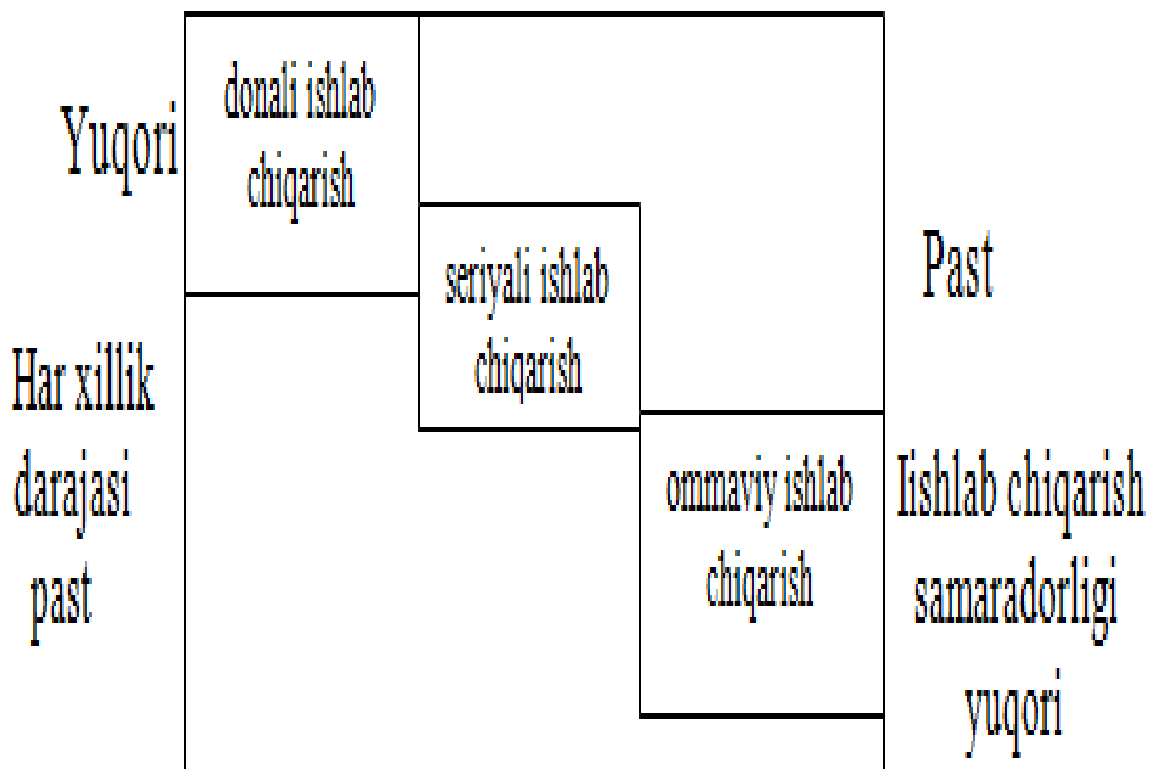
- Buyurtmalarni buyurtma asosida yig‘ishni bajaruvchi korxonalar, buyumlarni tipovoy loyiha, lekin bir qancha farqlanuvchi xususiyatlari bo‘yicha jamlash bilan shug‘ullanishadi. Masalan, avtomobil zavodida mijozlarni talablari asosida avtomobillarni jamlashtiruvchi – uzatish qutisi avtomat yoki mexanik holatga keltirilishi, akustik tizim, konditsionerli yoki ventilyatorli, salon dizayniga qo‘shimcha elementlar kiritish va boshqalar.

Ba’zi korxonalar ishlab chiqarilgan mahsulotlarni saqlash davri bilan aniqlanadi. Korxonalarni ma’lum mahsulotlarni ishlab chiqarishda egiluvchanligiga bog‘liq holda kengaytirilgan turlari yuzaga keladi. Ishlab chiqarishning egiluvchanligi bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulot turiga bog‘liq. Egiluvchanlik deganda tashkilotning iste’mol bozorida o‘zgarishlarga tezkor javob bera olishlik qobiliyati tushuniladi (masalan, u yoki bu tovar yoki xizmatga talabning oshishi yoki tushib ketishi va boshqalar). Egiluvchanlik darajasi tashkilotning mahsulotiga bog‘liq (1.4.chizma).



1.4-chizma. Ishlab chiqarish tizimi egiluvchanlik darajasi

Korxonalar turi haqidagi ma'lumotlarni qulay o'zlashtirish uchun ular klassifikatsiyasini ishlab chiqarish operatsiyalariga bog'liqligini ko'rib chiqamiz (1.5 chizma).



1.5-chizma. Sanoat korxonalarini va ishlab chiqarish operatsiyalarini turi

- Eksperimental – tajriba ishlab chiqarishi (loyihali) – yakka foydalaniladigan yangi texnika yoki birinchi sanoat namunasini yaratish va ishlab chiqarish. Bunday mahsulot odatda tayyor mahsulot ma'lum mamlakat me'yorlarida qarab chiqilgan standart sertifikatiga ega emas. Eksperimental – tajriba mahsulotni baholash va sinab ko'rish seriyali ishlab chiqarishga o'tish huquqini beradi. Ishlab chiqarish jarayonlari yuqori darajada egiluvchanlik, har bir loyiha bo'yicha alohida jamlanganligi uchun ishlab chiqarish vositalariga alohida talablar bilan xarakterlanadi. Xodimlar malakasiga talablar yuqori.

- Ommaviy va uzluksiz ishlab chiqarish – bunday turdagi tashkilotlar ma'lum texnologik jarayonlarni amalga oshirish asosida o'xshash yoki bir turdagi buyumlarni xarakterlovchi ommaviy iste'mol tovarlarini ishlab chiqarishadi. Texnologik yo'nalish standartlashtirilgan. Ushbu turdagi korxonalarda ishlab chiqarish vositalarining ishi bir xil operatsiyalarning takrorlanishi bilan ajralib turadi. Bu xususiyat alohida ishlab chiqarish operatsiyalarini ishlab chiqarish sikllari bo'yicha

sezilarsiz farqlar bilan tez va sifatli bajarish uchun texnologik jarayonlarda maxsus texnikani ishlab chiqish va tatbiq etishga imkon yaratadi. Ishlab chiqarish vositalari avvalambor, fiksirlangan yo‘nalishlarga uzatiladigan maxsus birlik yig‘uv ostida konstruksiyalanadi va avtomatlashtirishdan foydalaniladi. Texnologik operatsiyalar bajarilishi grafigi vaqt birligi ishlov me‘yori asosida tuziladi. Materiallarni zaruriyat bo‘yicha o‘z vaqtida yetkazib berishini ta‘minlash maqsadida boshlang‘ich materiallar zaxirasini shakllantirish sodir bo‘ladi. Ishlab chiqarish jarayoni tayyor mahsulot ishlab chiqarishni uzluksizligini tashkil qilishga moslashtiriladi. Bunda tugallanmagan operatsiyalar miqdori ko‘p bo‘lmay, buyumlar ishlangan texnologik yo‘nalishlarda yetarlicha tez siljiriladi. Misol uchun televizor, mikroto‘lali pechlar, rolikli konki, tish cho‘tkalarini keltirish mumkin. Zamonaviy uzliksiz ishlab chiqarish odatda to‘liq avtomatlashtirilgan, kunu-tun rejimida ishlovchi truboprovod va boshqa ishlab chiqarish vositalaridan keng foydalaniladi.

1.4 Operatsiyalar klassifikatsiyasi

Yuqorida ta‘kidlanganidek zamonaviy biznes turli-tuman yo‘nalishlar bilan tavsiflanib, ulardan har biri o‘z operatsiyalari bilan bajariladi. Shuning uchun operatsiyalarni bir qancha ancha muhim belgilar bo‘yicha klassifikatsiyalari maqsadga muvofiq. Shunday ekan, boshqaruv operatsiyalarini bajarish belgilar bo‘yicha quyida gilarga ajratiladi:

- Boshqaruv subyektlari bajaradigan boshqaruv operatsiyalari;
- Boshqaruv obyektlari bajaradigan ishlab chiqarish operatsiyalari.

Murakkabligi va bajariladigan xarakterlar miqdoriga bog‘liq holda resurslarni qayta ishlash quyidagilarga ajratiladi:

- Oddiy operatsiyalar, bir harakatdan tashkil topgan yoki harakat oddiy mehnat predmeti (tayoq, suv, tosh va shu kabilar)dan foydalanib amalga oshiriladi;

- Murakkab operatsiyalar, bir necha harakatlardan yoki bir necha oddiy operatsiya tashkil topgan o‘zida operatsiyalarni bajarishda ham oddiy, ham murakkab mehnat predmetlarni qo‘llaydi.

Vaqt parametri bo‘yicha quyidagilarga ajratiladi:

- Strategik boshqaruvga tegishli operatsiyalar;
- Joriy boshqaruvga tegishli operatsiyalar;
- Operativ boshqaruvga tegishli operatsiyalar.

Operatsiyalarning avtomatlashtirilganlik darajasiga bog‘liq holda quyidagilarga ajratiladi:

- Qulda – ishchilar mustaqil hech qanday vositalarsiz ishlarni bajaradi;

- Mashinali – ishlarni bajarish ishchilar tomonidan biror vositadan foydalangan holda amalga oshiriladi;

- Avtomatik – operatsiya vositalari ishlari ishchilar tomonidan ularining ishtirokisiz bajariladi;

- Avtomatlashtirilgan – operatsiyalar vositalar va ishchilar ishtirokida va u tomonidan nazorat ostida bajariladi.

“Asosiy funksional doiralar (tizim osti)” belgisi bo‘yicha turdosh tashkilotlar (moddiy va nomoddiy soha faoliyati) boshqaruv va ishlab chiqarish operatsiyalarini quyidagilarga ajratishadi:

- marketing;

- innovatsiya (ishlanma va tadqiqotlar);

- ta‘minot;

- moliya faoliyati;

- xodimlarni boshqarish;

- ishlab chiqarish operatsiyalari (ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yoki xizmatlar tayyorlash qismi, o‘zida tugallangan yoki bitta ish o‘rnida bajariladigan bir necha o‘zaro bog‘liq operatsiyalarni namoyon qiladi).

Bajarish sharoitini quyidagilarga ajratish imkonini beradi:

- asosiy – bunda asosiy mahsulot yoki xizmatlar (dastgohlar, mashina, xizmat ko‘rsatish va boshqalar);

- yordamchi – bu operatsiyalarning bajarilishi asosiy operatsiyalarning uzluksizligini ta‘minlaydi (vositalarni ta‘mirlash bo‘yicha, qismlarni tayyorlab berish);

- xizmat qiluvchi – bu operatsiya natijasida asosiy va yordamchi operatsiyalarning normal funksiyalanishi uchun zarur bo‘lgan ishlar bajariladi (transportirovka, omborlashtirish, jamlashtirish va shu kabi-lar).

Hozirgi vaqtda asosiy va xizmat ko‘rsatish operatsiyalarining integratsiyalashligi kuzatilmoqda. Masalan, egiluvchan, avtomatlashtirilgan ishlab chiqarish ishlarida asosiy jamlanmalashtiruvchi, omborlashtiruvchi va boshqa operatsiyalar birlashtirilgan.

Mahsulot (xizmat) tayyorlash bosqichlariga bog‘liq holda bo‘lishi mumkin:

- tayyorlov – bu operatsiyalarni amalga oshirishda tayyorlanmalar (metall kesish va boshqalar);

- ishlov berish – bu operatsiyalarda tayyor detallar yasaladi (mexanik ishlov berish, shtamplash, termik ishlov berish, kabilar);

- yig‘uv – bu operatsiyalar yakuniy mahsulot tayyorlanish bosqichini amalga oshiradi (ehtiyot qismlarni, tayyor mahsulotni yaratish, mashina va dastgohlarni ish holatiga keltirish).

“Ishlab chiqarish turi” belgisi bo‘yicha ajratish mumkin:

- tajriba-eksperiment bo‘yicha;
- yakka va kichik seriyali ishlab chiqarish;
- ommaviy va uzluksiz ishlab chiqarish.

“Sohaga tegishli” belgisi bo‘yicha operatsiyalar ajratiladi:

- mashinasozlik ishlab chiqarish;
- sog‘liqni saqlash;
- mehmonxonalar xizmati;
- ta‘lim sohasi va boshqalar.

Zamonaviy operatsion tizimlar klassifikatsiyasi materiallar oqimini yetkazib beruvchilardan xaridorlarga harakati xarakteri bo‘yicha amalga oshiriladi.

1. Mahsulotni so‘nggi iste‘molchiga yuklovchi, yetkazib berish, ishlab chiqarishni qamrab oluvchi tizimlar. Bu tizimlar o‘z navbatida quyidagilarga bo‘linadi:

- yetkazib beruvchi – ishlov berish – zaxira - xaridor (ishlab chiqarishi uchun xarakterli bo‘lib, boshlang‘ich ashyoni uzoq saqlab bo‘lmaydi, shuningdek tajriba eksperiment ishlab chiqarish uchun).

- yetkazib beruvchi – zaxira – ishlov berish – xaridor (buyurtmali ishlab chiqarish uchun xarakterli va ba‘zi holatlarda uzluksiz ishlab chiqarish uchun ham, masalan, kimyo sanoatida).

- yetkazib beruvchi – zaxira – ishlov berish – zaxira – xaridor (ommaviy va uzluksiz ishlab chiqarish uchun xarakterli).

2. Ishlab chiqarish jaryonlarida iste‘molchining bevosita ishtirokida xizmatlar ishlab chiqarishni va ishlab chiqarish vaqtida tezkor iste‘molni qamrab oluvchi tizimlar:

- “zarar” resursi – yakuniy va yetarlicha qimmat xizmat ko‘rsatish uchun foydalaniladigan xizmat;

- “minimum” resursi – yetarlicha arzon qiymatli xizmat ko‘rsatish xizmati;

- “cheklangan” resursi – yetarlicha arzon tiqilinch yuklamali xizmat ko‘rsatish xizmati.

1.5. Ishlab chiqarish operatsiyalarini tashkil qilish bo'yicha menejerlarning klassifikatsiyasi va majburiyatlari

Operatsiyalarni boshqarish – bu u haqda bilimga ega bo'lish asosida ishlab chiqilgan jarayonlarini boshqarishdir. Operatsiya kelgusi imkoniyatlarini amalga oshirish uchun bugungi qiymatni yaratadi. Operatsiyalarni boshqarish jarayonlaridagi noaniqlik rejalashtirish, bashoratlash va ish turining aniq doirasini aniqlab olish hisobiga minimumga keltiriladi.

Ijod va ish yuritish ishlab chiqarishning butun davomiyligi doirasida o'zaro bog'liq bo'lib, zamonaviy biznes – jarayonlarning yirik tarkibini shakllantiradi. Lekin o'z-o'zidan menejer tomonidan bajariladigan ish yuritish vazifalari qiymatga ega bo'lmagan xizmat vazifasi hisoblanadi. Menejer ish yuritish vazifalarini bajarishda bajarilayotgan ishlar, natijalari, ularga erishish jarayonlari, ishtirokchilarga vazifalarni bajarish bo'yicha berilgan imkoniyatlar to'g'risida aniq fikrlarga ega bo'lishi kerak.

Zamonaviy, tez o'zgaruvchan hozirgi davrda menejerlar uchun olingan ma'lumotlarni tez tahlil qilish, maqsadni oldindan ko'ra olish, hattoki u hozirgi vaqtda aniq ifodalangan bo'lmasada, unga erishishning bir necha yo'llarini aniqlash qobiliyatiga ega bo'lish kabi qo'shimcha talablar qo'yilmoqda.

Tashkilotni boshqarishda menejer boshqaruvining turli usullariga ega bo'lishi kerak. Noaniqlik sharoitida bir qancha boshqaruv usullarini qo'llash samaradorligi sezilarli tushib bormoqda, bashoratlardan foydalanish esa, ularni tuzish qiymatini oshirib yubormoqda. Teskari holatda doimiy o'qitish jarayoni, yangi gipotezalar ko'rib chiqish, yangi noaniqlarga javob berish, ularni testlashtirish va nisbatan barqaror tashqi muhit sharoitida yangi bilimlarni yaratish boshqaruvning ancha harajatli usuli hisoblanadi.

Omadli operatsion menejerlar quyidagi strategiyalarni tanlashadi: ishga kirishishadi, o'qishadi va ishlab chiqarish maqsadlariga intilish darajasiga moslashishadi, o'tilgan bosqichlarga qaytishadi, qo'shimcha va muqobil imkoniyatlarni tadqiq etishadi va yana oldinga intilishadi.

Boshqaruv usullarini tanlashga bevosita boshqaruvchilarning professionalizm darajasi ta'sir o'tkazib, buni ko'pincha professional faoliyatda ishtirok etgan menejer sifati tarzida tushinishadi. Boshqaruv faoliyati professionalizm ma'lum sharoitlarda uning talab qilingan mahsulotni olishni kafolatlash qobiliyatidan tashkil topadi. Bunday

sharoitning spektri qanchalik keng bo'lsa, professionalizm shuncha yuqori bo'ladi. Professionalizm cho'qqisi uning har qanday sharoitda ushbu mahsulotni olishni ta'minlash qobiliyatidan tashkil topadi.

Professional faoliyat talablariga mos keluvchi sifatli aniqlangan daraja faoliyat olib boruvchining professionalizm darajasi deb ataladi. Har bir daraja shunday sifatli aniqlashtirish darajasiga ega bo'lishi kerakki, bir jarayonni ikkinchisidan oson ajrata olish mumkin bo'lsin.

Professionalizm jarayonining asosiysi sifatida ikkiga ajratiladi: boshqaruv vazifalarini yechish darajasi va boshqaruv muammolarini yechish darajasi. Ular o'z navbatida bir nechta darajaga bo'linadi. Bir darajadan ikkinchisiga o'tish intellektual mezon qiymati asosida yaratilgan tizim me'yorlariga egalik qilish darajasida aniqlanadi.

Boshqaruv vazifalari mavjud boshqaruv qarorlari va ularni bajarish zaruriyatidan iborat, ya'ni ijroni amalga oshirish faoliyatida kiyinchiliklar yuzaga kelganida boshqaruvchi qiyinchilikdan chiqib ketish uchun nimani qachon, qanday qilish kerakligi haqida fikrga ega bo'ladi. Agar tayyor qaror bo'lmasa, menejer uni topish uchun nima qilishni biladi va uni qilishi mumkin.

Boshqaruv muammolari tayyor boshqaruv qarorlari yo'qligida va yuzaga kelgan vaziyatdan qanday chiqish haqida tasavvur bo'lmaganidan kelib chiqadi. Boshqaruv muammosini qo'yish, keyin esa yecha olish boshqariluvchini ancha yuqori professionalizm darajasini xarakterlaydi.

Ma'lumki boshqaruv muammolarini yechish darajasi boshqaruv vazifalarini yechish qobiliyatida bazalanadi. Professional boshqaruv faoliyati aniqlangan darajasi boshqaruv faoliyatining o'ziga ko'rsatilgan bo'lishi mumkin (masalan, ushbu darajadagi boshqaruv faoliyatidagi mavjud vositalar, ushbu darajada boshqaruv qarorlarini qabul qilishning mavjud texnologiyalari va boshqalar)ki, shunday talablar shu darajadagi professional boshqariluvchiga ham qo'shiladi.

I bob bo'yicha xulosalar



Operatsion menejment maqsadi ishlab chiqarish bilan xizmat ko'rsatish operatsiyalarining samarali boshqaruv tizimini shakllantirishdan iborat. U firma faoliyatini maqsadli bozorlardan natijalarga ega bo'lish uchun zaruriy tadbirlar va protseduralarni bajarishini ta'minlovchi boshqaruv tizimini qurishga yo'naltirilgan. Operatsion menejment predmeti, qonuniy rejalashtirish, tashkilotning operatsion tizimini yaratish va samarali foydalanish hisoblanadi. Operatsion menejmentning asosiy vazifasi harqanday tashkilotning funksiyalashtirilgan operatsion tizimlaridan bozor natijalarini olish uchun bir qator harakat protseduralari bajarilishini ta'minlovchi boshqaruv tizimini yaratishdan iborat. Operatsion menejmentda samaradorlik zamirida operatsion tizim maqsadlari bo'yicha iste'molchilar talabini qondirish va maksimal foyda olish darajasiga erishish tushuniladi.

Nazorat savollari



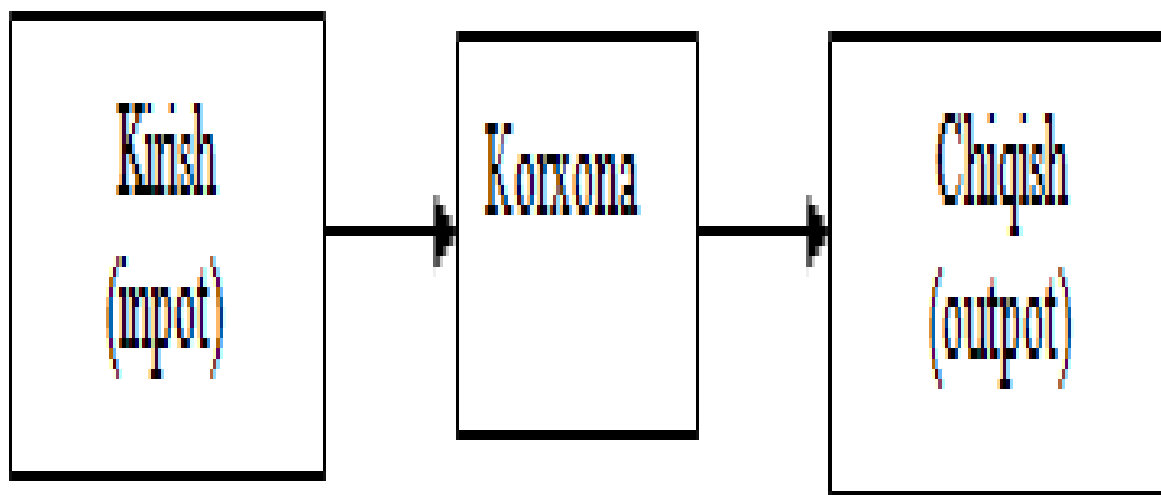
-
1. Operatsion menejment nima?
 2. Ishlab chiqarishni boshqarish funksiyasi nimadan iborat?
 3. Operatsion menejment maqsadini bilasizmi?
 4. Operatsion menejmentning asosiy vazifasi nimadan iborat?
 5. Operatsion menejerlar faoliyatini ko'rsatib bering.
 6. Menejment jarayoni qanday jarayonlardan tashkil topadi?
 7. Operatsiyalarni boshqarish nimalarga bog'liq?

II. bob. ISHLAB CHIQRISH JARAYONI, ISHLAB CHIQRISH TURLARI VA KORXONANING TASHKILY STRUKTURASI

- 2.1. Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi.
- 2.2. Ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillari.
- 2.3. Ishlab chiqarish sikllari.
- 2.4. Ishlab chiqarish turlari.
- 2.5. Ishlab chiqarish turlarining boshqaruvining tashkiliy strukturasi ta'siri.

2.1. Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi

Korxonaning vazifasi “Kirish”da ishlab chiqarish omillari (harakatlar) ni qabul qilish, qayta ishlash va “Chiqish”da mahsulot (natija) berishdan iborat (2.1.1. chizma).



2.1.1-chizma. Ishlab chiqarishning asosiy strukturasi.

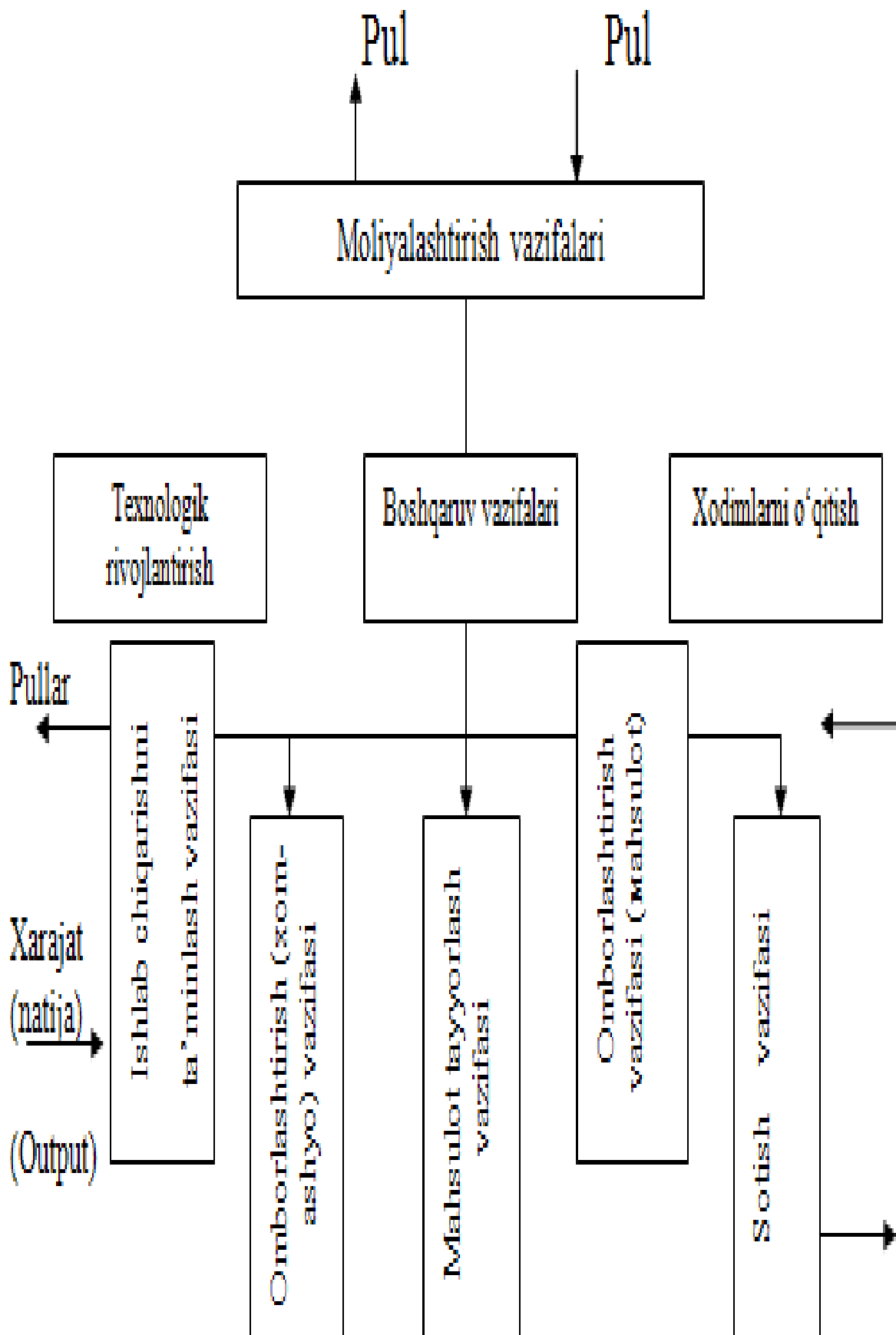
Shunday turdagi transformatsion jarayon ishlab chiqarishni anglatadi. Uning maqsadi – yakuniy natijani yaxshilash, shu tarzda ehtiyojlarni qondirishga yaroqli zaxira vositalarini ko‘paytirish.

Ishlab chiqarish (transformatsion) jarayon xarajatlar (kirish)larni natija (chiqish)ga aylantirishda bir qator zarur o‘yin qoidalarini saqlashdan iborat. Xarajat “Kirish”(Inpot) va natija “Chiqish” (Output) o‘rtasidagi, shuningdek, shunga parallel ravishda korxonada ko‘p sonli xarajatlar (“vazifalar yechiladi”) sodir bo‘lib, faqat ularning birligida ishlab chiqarish transformatsion jarayon tavsiflanadi. Bu yerda biz ishlab chiqarish transformatsion jarayonning qisqagina tavsiflovchi xususiy vazifalarni ko‘rib chiqamiz. Ishlab chiqarish transformatsion jarayon ma’lumot, omborlashtirish (saqlash), mahsulot tayyorlash, sotish, molyalashtirish, xodimlarni o‘qitish, yangi texnologiyalarni o‘zlashtirish, shuningdek, boshqaruv vazifalaridan tashkil topadi.

Korxonaning ta’minot vazifasiga ishlab chiqarish vositalarini sotib olish yoki ijara(lizing)ga olish, xomashyo (moddiy-buyumlar) sotib olish, xodimlarni ishga qabul qilish kabilar tegishli. Omborlashtirish (saqlash) vazifasiga mahsulot ishlab chiqarish (tayyorlash) bilan bog‘liq bo‘lgan barcha ishlab chiqarish vositalarini omborlashtirish xomashyo va materiallar, undan qaysi tayyor mahsulotlarni omborlashtirish va saqlash kabilar kiradi.

Mahsulotlarni tayyorlash vazifasi haqida gap ketganda ishlab chiqarish jarayonidagi ishlab chiqarish ishlari nazarda tutiladi. Materiallar, buyumli mahsulotlar tayyorlovchi korxonalarda sezilarli darajada texnologik tashkil etuvchilari bilan aniqlanadi. Xususan, qanaqa mahsulot qachon, qayerda, qaysi, Ishlab chiqarish omilidan foydalanib tayyorlanishini (ishlab chiqarishni rejalashtirish) aniqlashtirib olinishi kerak. Mahsulotni sotish vazifasi sotuv bozorlarini tadqiq qilish, unga ta’sir o‘tkazish (misol uchun reklama qilish orqali) shuningdek, korxonaning mahsulotlarini sotish yoki ijaraga berish bilan bog‘liq.

Moliyalashtirish vazifasi sotish va ta’minot o‘rtasida turadi: mahsulotni sotish orqali yoki ishlab chiqarish jarayoni (Output) natijasida pul ishlab olinadi, ta’minotga esa (ishlab chiqarishni ta’minlash-input) da pul sarflanadi. Lekin pulning topilishi va sarflanishi bir xil emas (bir-birini qoplamaydi). Shunday ekan, yirik investitsiyalarning sotuvdan keyingi tushumlar qoplanmasligi mumkin. Shuning uchun kredit (lizing, ijara) olishga sarflanadigan ssuda va pul vositalaridagi to‘lovga vaqtinchalik vositalarning yetishmovchiliklari moliyalashtirishning doimiy vazifalariga tegishlidir. Bunga “Moliyaviy menejment” doirasida kapital bozori orqali boshqa korxonalarga kapital kiritish sifatida daromad (foyda) olish ham tegishlidir.



2.1.2 chizma. Ishlab chiqarish transformatsiyalash jarayoni vazifalari.

Xodimlarni o‘qitish va yangi texnologiyalarni o‘zlashtirishda xodimlarga malakalarini doimo oshirib borish imkoniyatini berish kerak. Buning natijasida ular tashkilotning butun faoliyati doirasida, ayniqsa yangi mahsulot va ishlab chiqarish texnologiyalari doirasida yangi texnologiyalarni o‘zlashtirish va rivojlantira olish qobiliyatiga ega bo‘ladilar.

Boshqaruv vazifalari (rahbarlik qilish) tashkilotning barcha ishlab chiqarish va boshqa ishlarni boshqarish va rahbarlik qilish maqsadida rahbarlik qarorlarini tayyorlash va qabul qilishni o‘z ichiga olgan ishlardir. Shu bilan bog‘liq holda tashkilotning buxgalteriya hisobi alohida ahamiyat kasb etadi (yillik balans, xarajatlar tahlili, ishlab chiqarish statistikasi, moliyalashtirish). Buxgalteriya hisobi ishlab chiqarish jarayonini tavsiflovchi barcha joriy hujjatlarni to‘liq baholashni o‘z ichiga olishi kerak.

Ishlab chiqarishning transformatsion jarayonlari (“Kirish” va “Chiqish”) va ularning qiymatini yaratish jarayoni bilan bog‘liqligi “Qiymat zanjiri” sifatida qaralib, bevosita mahsulot tayyorlash (ishlab chiqarish jarayoni) gacha va undan keyingi jarayonlar taqsimlangan bo‘g‘inlar (yetkazib beruvchi va iste’molchi)ni o‘zaro bog‘laydi. Yuqoridagilarni hisobga olib shuni aytish mumkinki, ishlab chiqarish jarayoni bu – moddiy manfaatlar ishlab chiqarish munosabatlarini ishlab chiqarish jarayonidir.

Moddiy manfaat jarayoni sifatida ishlab chiqarish jarayoni ma’lum turdagi mahsulotni tayyorlash uchun zarur mahsulot va ijtimoiy jarayonlar oqlovchanligi jarayoni hisoblanadi.

Mehnat va shunga mos ravishda ishlab chiqarishni aniqlashtiruvchi jarayonning asosiy elementlari maqsadi faoliyat (yoki mehnatning o‘zi), mehnat predmetlari va vositalari hisoblanadi.

Maqsadi faoliyat (yoki mehnatning o‘zi) ni mehnat qurollari bilan mehnat predmetiga ta’sir o‘tkazish uchun turli mehaniq xarajatlar, kuzatish va nazoratni bajarish, kuch-g‘ayrat sarflaydigan insonlar amalga oshiradi.

Mehnat predmeti tashkilot ishlab chiqaradigan mahsulot bilan aniqlaydi. Mashinasozlik zavodlarining asosiy mahsulotlari turli turdagi buyumlar hisoblanadi. GOST 2.101-68 ga muvofiq buyum deb tashkilotda tayyorlanadigan har qanday predmet yoki predmedlar jamlanmasiga aytiladi. Vazifasiga bog‘liq holda buyumlar asosiy ishlab chiqarish va yordamchi ishlab chiqarish buyumlariga ajratiladi.

Asosiy ishlab chiqarish buyumlariga tovar mahsuloti uchun belgilangan buyumlar kiritiladi. Yordamchi ishlab chiqarish buyumlari esa ularni tayyorlovchi tashkilotning o'z ehtiyojlari uchun kerak bo'ladigan buyumlar (misol uchun shaxsiy ishlab chiqarish asboblari) kiritiladi.

Buyumlar quyidagi turlarga ajratiladi: detal, yig'ma birliklar, komplekslar. Bundan tashqari, buyumlar ixtisoslashtirilmagan (detal), a) agar ular tashkiliy qismdan iborat bo'lmasa, b) ixtisoslashtirilgan (yig'ma birliklar, komplekt) buyumlar ikki yoki undan ortiq tashkiliy qismlardan tashkil topgan buyumlarga bo'linadi. Har qanday buyum tashkiliy qism bo'lishi mumkin (detal, yig'ma birlik, kompleks). Detal – uni buzmasdan qismlarga ajratib bo'lmaydigan predmetdir. U qanday usul bilan (masalan, payvandlash) doimiy bo'linmaydigan holatga keltirilgan bir necha qismlardan tashkil topishi mumkin.

Yig'ma birlik (uzel) – bir necha ajraladigan, ajralmaydigan detallar yig'masidir.

Kompleks va komplektlar bir-birlik bilan bog'langan yig'ma birliklar va detallardan tashkil topadi. Buyum yuqorida tavsiflangan miqdoriy va sifat parametrlari bilan tavsiflanadi:

1. Konstuktiv murakkablik. Bu buyum tarkibiga kiruvchi detallar va yig'ma birliklar soniga bog'liq bo'lib, u bir necha donadan (oddiy buyum), minglab dona (murakkab buyum)gacha tebranishi mumkin.

2. Vazni va o'lchamlari. O'lchamlarni bir necha millimetr (undan ham past) dan o'nlab metr (hatto undan ham katta) gacha bo'lishi (misol uchun dengiz sudnalari) mumkin. Buyum vazni o'lchamga bog'liq holda bir necha gramdan (milligramdan) o'nlab (minglab) tonnagacha bo'lishi mumkin. Shu nuqtayi nazardan buyumlar mayda, o'rta, yirik turlarga bo'linadi. Ularning bo'linish chegarasi mashinasozlik sohasiga bog'liq (mahsulot turiga).

3. Foydalanilayotgan materiallar turlari, markasi, o'lchamlari. Ularning soni (yuz) minglarga yetadi.

4. Detallarga ishlov berish va yig'ma birliklarni yig'ish mehnati hajmi. U minut-me'yorida ming soat-me'yorgacha o'zgarishi mumkin. Shu me'yor bo'yicha buyumlar kam mehnat talab qiluvchi va ko'p mehnat talab qiluvchi turlariga bo'linadi.

5. Detallarga ishlov berish va yig'ma birliklarni yig'ishdagi aniqlik darajasi. Shunga bog'liq holda buyumlar yuqori aniqlikdagi, aniq va past aniqlikdagi buyumlarga ajraladi.

6. Detal va yig'ma birliklarning standart, normal, vazni (udepnqyves).

7. Tayyorlanayotgan buyumlar soni. U yiliga bir nechtadan millionlab donagacha bo'lishi mumkin.

Buyumlar tavsifini ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish vaqti va muhiti aniqlashtirib beradi. Buyumlarning konstruktiv murakkabligi ishlab beruvchi va yig'ish sexlari yoki uchaskalar soniga va ularning o'zaro munosabatlariga bog'liq. Buyum qanchalik murakkab bo'lsa, korxonada tarkibidagi yig'uv sexlari va uchaskalariga shunchalik og'ir yuklamani yuzaga keltiradi. Buyumlarning o'lchami, masalan, soni tashkilotning mahsulotini yig'ishni tashkil etishiga: u yoki bu turdagi ommaviy ishlab chiqarishni yaratishga, detallarni, yig'ma birliklar va buyumlarni tegishli joylariga, uchastka va sexlarga transportirovkalashni tashkil etib, ko'pgina hollarda shu o'rinlari (operatsiyalari)ni harakat turi va ishlab chiqarish sikli davomiyligi aniqlab beradi.

Yirik va murakkab mahsulotlarni ishlab chiqarishda davriy xarajatdagi siljimas konveyr missiyalari qo'llaniladi. Ularni transportirovkalashda ko'tarma kiranlar va maxsus transport vositalaridan foydalaniladi. Ularning operatsiyalari bo'yicha harakatlari asosan parallel ravishda tashkil etiladi. Bunday mahsulotlarni ishlab chiqarish sikli davomiyligi uzoq bo'lib, ba'zida yillarga cho'zilishi mumkin. Ba'zida mexanik sexlarda yirik, o'rta, mayda detallar tayyorlash uchaskalarini tashkil etishga to'g'ri keladi.

Ishlov berilayotgan materiallar turi va markasiga bog'liq holda u yoki bu turdagi boshqa tayyorlovchi va ishlov beruvchi uchastka yoki sexlar zaruriyati yuzaga keladi. Quyma tayyorlanmalar sonining ko'pligidan quyma sexlar (cho'yan, metall, rangli metall), temirchilik va press (sovuq va issiq presslash) sexlarini qurish talab etiladi. Prokat materiallardan tayyorlanmalar tayyorlashda tayyorlov uchastkalarini va sexlari talab etiladi. Rangli metallarga mexanik ishlov berishda odatga ko'ra alohida uchaskalar tashkil etishga to'g'ri keladi.

Ishlov berish va yig'ish aniqligi va tozaligi jihozlarning tarkibi va uchaskalar, ularning joylashishiga ta'sir etadi.

O'rta, aniq detallar, yig'ma birliklar, buyumlarga ishlov berish, yig'ish uchun alohida uchaskalar tashkil etish zarurki, buning uchun alohida sanitar-gigiyenik sharoit yaratish talab qilinadi.

Standart va normal detallarni tayyorlash odatda maxsus uchastka va maxsus sexlarda olib boriladi. Ular uchun ommaviy ishlab chiqarish tashkil etiladi.

Yuqori mehnat talablik va tayyorlanayotgan mahsulotlar miqdori korxonada faoliyatidagi jihozlarning, sex, uchaskalar soni va ularning joy-

lashishi, potokni ishlab chiqarishni tashkil etish imkoniyatlariga, ishlab chiqarish sikliga, tugallanmagan ishlab chiqarish ko‘lamiga, qiymat va boshqa iqtisodiy ko‘rsatkichlarga ta’sir o‘tkazadi. Ushbu korxonada tayyorlanmaydigan tayyor shaklda olinadigan buyumlar komplekt buyumlar deyiladi.

Har qanday mashinasozlik zavodida bir vaqtning o‘zida turli konstruksiya va o‘lchamdagi bir necha xil mahsulotlar tayyorlanadi. Zavod tomonidan ishlab chiqariladigan turli mahsulotlar turlari ketma-ketligi mahsulotlar nomenklaturasi deb ataladi.

Mehnat vositalariga ishlab chiqarish qurollari, yer va inshootlar, transport vositalari kiradi. Mehnat vositalari tarkibida jihozlar, ayniqsa yangi mashinalar hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Tayyorlovchi tashkilotning har bir jihoziga pasport tuzilib, unda jihozning tayyorlangan muddati, uning texnik tavsifining ketma-ketligi to‘liq ko‘rsatiladi (ishlov berish tezligi, motor quvvati, ruxsat etilgan kuchaytirish, xizmat qilish va foydalanish va boshqalar).

Mehnat jarayoni elementlari (ma’lum mehnat malakasi, mehnat qurollari va predmeti) va ishlab chiqarish jarayonlarini (tayyor mahsulotning alohida uzellarini tayyorlash, yo mahsulot tayyorlash sharoitining ma’lum bosqichini bajarish) ning mos kelishligi sifat va miqdor belgilari bo‘yicha amalga oshiriladi va bir necha yo‘nalishlarda olib boriladi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish elementli (funktional), ishlab chiqarishning elementli ko‘rinishi texnika-texnologiya, mehnat predmetlari, ishlab chiqarish jarayonida mehnatning o‘zi va qurollariga bog‘liq. Ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarish jarayonini yuqori darajada avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirishni ta’minlovchi ancha samarador mashina va jihozlarni o‘zlashtirishni, samarali va yuqori sifatli matereallardan foydalanishni, ishlab chiqarilgan mahsulotlar modeli va konstruksiyasini takomillashtirishni, ancha istiqbolli texnologik rejimlarini o‘zlashtirishi va intensfikatsiyalashni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarishni elementli tashkil etishning asosiy vazifasi jihozlar, asbob-uskunalar, materiallar tarkibini malakali xodimlar tarkibini to‘g‘ri va ratsional tanlab olib ishlab chiqish jarayonida ulardan to‘liq foydalanishni ta’minlashdan iborat. Ishlab chiqarish jarayonlari elementlarining o‘zaro mos kelishi mummosi murakkab, yuqori mexanizatsiyalashgan va avtomatlashtirilgan jarayonlarda ishlab chiqarish nomenklaturasi dinamikasida ayniqsa dolzarb.

Ishlab chiqarish jarayonlarining qisman mosligi ishlab chiqarishni muhiti va vaqtinchalik tashkil etishni ta'minlaydi. Ishlab chiqarish jarayoni tayyor mahsulot tayyorlashga yo'naltirilgan ko'pgina qisqa jarayonlarni o'z ichiga oladi. Quyida ishlab chiqarish jarayonlarining klasifikatsiyasini ko'rib chiqamiz.

Tayyor mahsulot tayyorlashning umumiy jarayonidagi ro'li bo'yicha ishlab chiqarish jarayoni quyidagilarga ajratiladi:

- Asosiy. Mehnatning asosiy predmetlari o'zgartirishga yo'naltirilgan va ularga tayyor mahsulot xususiyatini berish, bu holatda ishlab chiqarish jarayoni yoki mehnat predmetini qaysidir bosqichiga ishlov berishni amalga oshirishni yoki tayyor buyum detallarini tayyorlash bilan bog'liq;

- Yordamchi, asosiy ishlab chiqarish jarayonini sharoitini yaratish (o'z ishlab chiqarishi ehtiyoji uchun asboblarni tayyorlash, texnologik jihozlarni ta'miri va boshqalar);

- Xizmat ko'rsatuvchi aralashtirish (transport jarayonlari), keyingi ishlov berishni kutishdagi saqlash (omborlashtirish), nazorat (nazorat operatsiyalari), moddiy texnik va energiya resurslari bilan ta'minlash va boshqalar;

- Boshqaruv. Bunda qarorlar ishlab chiqish va qo'llash, ishlab chiqarishning ketishini tartibga solish va muvofiqlashtirish o'tkaziladi, dasturni aniq amalga oshirishni nazorat qilish, amalga oshirilgan ishlarni hisobi va tahlili.

Tayyor mahsulotlarni tayyorlash bosqichiga bog'liq holda asosiy jarayonlar tayyorlovchi, ishlov beruvchi, yeg'ish, pardoqlash jarayonlariga bo'linadi. Tayyorlash jarayonlari o'ta rangbarang. Masalan, mashinasozlik zavodlarida metallarni qirqish, quyish, temirchilik va presslash operatsiyalari; tikuvchilik fabrikalarida dekatirofkalash va matolarni bichish; kimyo kombinantlarida xomashyoni tozalash, moddalarni kerakli konsentratsiyaga keltirish va boshqalar. Tayyorlash jarayoni mahsulotlari turli ishlov berish bo'linmalarida foydalaniladi. Ishlov beruvchi sexlar mashinasozlikda-metallarga ishlov beruvchi; tikish sanoatida-tikuvchilik; metalurgiya sanoatida-domenprokat; kimyo sanoatida elektroliz va boshqa shu kabilar. Yig'ish pardoqlash jarayonlari mashinasozlikda yig'ish va bo'yash; to'qmachilik sanoatida bo'yash va pardoqlash; tikuvga pardoz berish va boshqalar.

Yordamchi jarayonlar maqsadi asosiy jarayonlarda foydalaniladigan, lekin tayyor mahsulot tarkibiga kirmaydigan mahsulotlarni tayyorlash hisoblanadi. Masalan, o'z ehtiyojlari uchun asboblarni tayyor-

lash o'z ishlab chiqarishi uchun energiya, bug', siqilgan havo ishlab chiqarish, o'z texnologik jihozlar uchun ehtiyot qismlar ta'mirlash va boshqalar. Yordamchi jarayonlarning tarkibi va murakkabligi tashkilotning asosiy va moddiy texnik bazasining o'ziga xosligiga bog'liq. Nomenklaturaning ortishi, tayyor mahsulotning turli-tuman murakkabligi, ishlab chiqarishning texnik ta'minlanishining oshishi yordamchi jarayonlarni tarkibini kengaytirish zaruriyatini yuzaga keltiradi: model va maxsus moslamalarni tayyorlash, energiya xo'jaligini rivojlantirish, ta'mirlash sexi ish hajmini oshirish.

Xizmat ko'rsatish jarayonlarini tashkil etishdagi asosiy ziddiyatlar asosiy jarayonlar bilan maksimal aralashish va ularning mexanizatsiyalashish va avtomatlashtirish darajasining oshishi hisoblanadi. Bunday yondashuv asosiy ishlov berish jarayonini mehnat predmetlarining texnologik jarayonlarga uzluksiz aralashishini, mehnat predmetlarini ish o'rinlariga uzluksiz avtomatlashtirilgan holda kuzatishni avtomat nazorat qilish imkonini beradi.

Zamonaviy mehnat qurolining o'ziga xosligining tarkibiga ishchi, harakatlantiruvchi, kuzatuvchi, boshqaruv mexanizmini organik kiritish hisoblanadi. Bu avtomatlashtirilgan patok liniyalari, raqamli dasturli boshqaruv dastgohlari uchun xarakterlidir. Ishlab chiqarish jarayonida texnologik jarayonlarda avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi o'zlash-tirish va mikroprosessor texnikalarida foydalanishda boshqaruv ta'siri ayniqsa muhimdir. Ishlab chiqarishni avtomatlashtirish darajasining oshishi, shuningdek, robototexnikaning keng foydalanish boshqaruv jarayonini bevosita ishlab chiqarishga yaqinlashtiradi, egiluvchanligi va ishonchliligini oshirib ularni asosiy ishlab chiqarish jarayoniga kiritadi.

2.2. Ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillari

Ishlab chiqarishni ratsional tashkil etishda talablariga javob berishi va ma'lum tamoyillar asosida qurilishi kerak:

Ishlab chiqarishni tashkil etish proporsionalligi tashkilotning barcha bo'limlari – sex, uchastka, mahsulot ishlab chiqarish alohida ish o'rinlarining kirish qobiliyati, (ishlab chiqarishning vaqt birligiga tegishliligi) mos kelishligini nazarda tutadi. Ishlab chiqarishni proporsionallik darajasi mahsulot ishlab chiqarishning rejalashtirish ritmining har bir chegarasidan kirish qobiliyatining chekinish kattaligi bilan xarakterlanishi mumkin:

$$\sigma = \sqrt{\sum_1^m \frac{(h-h_2)}{m}} \quad (1)$$

σ – ishlab chiqarishning proporsionallik darajasi, m – chegaralar soni yoki mahsulot tayyorlash bosqichlari, h – alohida chegaralar kirish qobiliyati, h_2 - mahsulot ishlab chiqarishning rejalashtirilgan ritmi (reja bo'yicha ishlab chiqarish hajmi).

Ishlab chiqarish proporsionallik ayrim uchastkalarini yuklanishini hisobga olmaydi, ya'ni "Tor joyning" va boshqa bo'g'inlari to'liq foydalanilmagan quvvatlarning yuzaga kelishi tashkilotda ishlab chiqarish ishchilarning uzilishsiz bir tekisda ketishining ta'minlanishidagi holati hisoblanadi.

Proporsionallikni saqlash bazasi tashkilotni to'g'ri loyihalashtirish, asosiy va yordamchi ishlab chiqarish bo'g'inlarini optimal mos kelishligi hisoblanadi. Biroq ishlab chiqarishni zamonaviy suratda yangilanib borishi, ishlab chiqarish mahsulotlar nomenklaturasining tez o'zgaruvchanligi va ishlab chiqarish bo'g'inlarining murakkab kooperatsiyasi ishlab chiqarish proporsionalligini quvvatlash vazifasi doimiy bo'lib qolmoqda. Ishlab chiqarishni o'zgartirish bilan ishlab chiqarish bo'g'inlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, alohida chegaralar yuklamalari o'zgaradi. Ishlab chiqarishning ayrim bo'linmalarining qayta qurollantirilishi ishlab chiqarishga o'rnatilgan proporsiyalarni o'zgartiradi va aralash uchastkalar quvvatini oshirishni talab qiladi.

Ishlab chiqarishga proporsionallikni qo'llash usullaridan biri operativ kalendar rejalashtirish hisoblanib, har bir ishlab chiqarish bo'g'iniga hisob bilan, bir tomondan mahsulotlarni kompleks ishlab chiqarish, boshqa tomondan ishlab chiqarish apparati imkoniyatidan yanada to'liqroq foydalanish topshiriqlarini ishlab chiqarishga imkon beradi. Ushbu holatda proporsionallikni qo'llash bo'yicha ishlar ishlab chiqarishni ritimlilikining rejalashtirish bilan mos tushadi.

Ishlab chiqarishda proporsionallik mehnat qurollarini zamonaviylashtirish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish darajasini ishlab chiqarish texnologiyalarini o'zgartirish yo'li bilan oshirishi va shu kabilar bilan qo'llab-quvvatlanadi. Bu ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlash, rekonstruksiyalash, yangi ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish, o'zlashtirish va ishga tushirish masalalariga tizimli yondashuvni talab qiladi.

Mahsulotning murakkablashishi, avtomat va yarim avtomat jihozlardan foydalanish, mehnat taqsimotining chuqurlashuvi mahsulot

tayyorlash bo'ycha parallel o'tkaziladigan jarayonlar sonini oshiradi, ya'ni parallellik tamoyillari proporsionallikni to'ldiradi.

Parallellik deganda, detallarni umumiy partiyasining har xil qisimlariga mos holda ishlab chiqarish jarayonining alohida qismini bir vaqtda bajarish tushuniladi. Ish fronti qanchalik keng bo'lsa, turli teng sharoitlarda mahsulot tayyorlash davomiyligi shuncha qisqa bo'ladi. Ish joyida parallellik texnologik operatsiyalar strukturasi takomillash-trishni ta'minlaydi va birinchi navbatda ko'p asbobli yoki ko'p pred-metli ishlov berishning texnologik konsepsiyasi kuzatiladi. Operat-siyaning asosiy va yordamchi elementlarini bajarishdagi parallellik mashinada ishlov berish vaqtining detallarni buyumga o'rnatish, o'lchamlar nazorati, asosiy texnologik jarayonlardan apparatni olish va yuklash vaqtiga moslashtirish bilan yakunlanadi. Asosiy jarayonlarni parallel bajarish ko'p predmetli detallarga ishlov berishda bir xil yoki turli obyektlarda bir vaqtda yig'ma mantaj operatsiyalarini bajarishda amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish jarayonining parallellik darajasi mehnat predmetining parallel harakati T_{pr} va uning amaldagi davomiylig T_{ch} da ishlab chiqarish sikli davomiyligiga munosabat sifatida parallellik koeffitsiyenti K_f yordamida tavsiflanishi mumkin:

$$K_n = \frac{\sum_1^n T_{np}}{\sum_1^n T} \quad (2)$$

Mahsulot tayyorlashning ko'p zvenoli murakkab jarayoni sharoitida ishlab chiqarishning uzluksizligi katta ahamiyat kasb etib, vositalar aylanishini tezlashishini ta'minlaydi. Uzluksizlikning oshishi ishlab chiqarishni intensivlashtirishning muhim yo'nalishidir. Ishchi joyida u har bir operatsiyalar bajarish jarayonida yordamchi vaqtni qis-qartirish yo'li bilan (ichki operatsion tanaffuslar), uchastka va sexlarda yarim fabrikatlarni bir joydan ikkinchi joyga o'tkazish (operatsiyalar o'rtasidagi tanaffuslar) bilan, tashkilotlarda butun moddiy energetik resurslar aylanishini maksimal tezlashtirish maqsadida tanaffuslar minimumgacha keltirishi bilan erishiladi.

Operatsiyalar chegarasida ishning uzluksizligi avvalambor mehnat qurollarini takomillashtirish avtomatik qayta qo'yishni kiritish, yordam-chi jarayonlarni avtomatlashtirish, maxsus moslamalardan foydalanish bilan ta'minlanadi.

Operatsiyalar o'rtasidagi tanaffuslarning qisqarishi qisman jarayonlarning vaqt bilan mosligi va muvofiqligi ancha ratsional usullarni tanlash bilan bog'liq. Operatsiyalar o'rtasidagi tanaffuslarni qisqartirish taxminlaridan uzluksiz transport vositalarini qo'llash: ishlab chiqarish jarayonida qat'iy o'zaro bog'langan mashina va mexanizmlardan foydalanish, rotor liniyalarni qo'llash hisoblanadi.

Ishlab chiqarishning uzluksizligi ikki jihatdan qaraladi: ishlab chiqarish sharoitida mehnat predmetlari xomashyo va yarim fabrikatlarning uzluksiz qatnashishi; texnologik jihozlarning uzluksiz yuklanishi va ishchi vaqtdan ratsional foydalanish. Mehnat predmetlari harakati uzluksizligini ta'minlash bilan bir vaqtda materiallarning kelishini kutishda texnologik jihozlarning to'xtab qolishini minimumga keltirish zarur. Bu esa har bir ishchi o'rnida bajarilayotgan bir tarzda ishni oshirishni, shuningdek, tez ishlaydigan texnologik jihozlar (dasturli boshqaruv dastgohlari) nusxalovchi dastgohlar va boshqalardan foydalanishni talab etadi.

Ishlab chiqarishni uzluksizligi taxminlaridan biri ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishdagi aniqlik hisoblanib, o'zida ishlab chiqarishning ishlab chiqarish kiritiladigan boshlang'ich materiallaridan tortib to tayyor mahsulot chiqishgacha bo'lgan ishlab chiqarishning barcha bosqichlari va operatsiyalarni bosib o'tuvchi qisqa yo'lni ta'minlanishini ifodalaydi.

2.3. Ishlab chiqarish sikllari

Ishlab chiqarish sikllarida tayyorlangan u yoki bu mashina yoki alohida detali kalendar vaqt davri deyiladi. Bu vaqt ichida mehnat predmeti ishlab chiqarish jarayonining ishlab chiqarish operatsiyasidan to tayyor mahsulotni topshirishgacha bo'lgan bosqichlaridan o'tadi. Siklning qisqarishi har bir ishlab chiqarish bo'limlari (sex, uchastka)ga berilgan dastur topshiriqlarini kam hajmdagi bajarish bilan tugallanmaydigan ishlab chiqarish imkoniyatini beradi. Bu degani korxonada aylanma vositalarning bir qismini tejab qolish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ishlab chiqarish sikli ikki qisimdan iborat:

- ishchi davrdan, ya'ni mehnat predmeti bevosita tayyorlanish jarayoni ichida bo'ladigan davr va bu jarayondagi tanaffuslar vaqtidan.

Ishchi davr texnologik va notexnologik operatsiyalarni bajarish vaqtidan iborat; oxirgi vaqtga birinchi ishlab chiqarish operatsiyasini

bajarishdan to tayyor mahsulot topshirishgacha bo'lgan barcha nazorat transport operatsiyalariga tegishli.

Ishlab chiqarish sikli strukturasi (uni tashkil qiluvchi qismlar munosabati) mashinasozlikning turli sohalarida va turli korxonalarda bir xil emas. U ishlab chiqarilgan mahsulot, texnologik jarayon texnika darajasi va ishlab chiqarish tashkil etish tavsifi bilan aniqlanadi. Biroq strukturadagi farqlarga qaramasdan, ishlab chiqarish sikli davomiyligini qisqartirish operatsiyalari ishchi vaqtini qisqartirishga qanday qaralsa, tanaffuslar vaqtini qisqartirishga ham shunday qaralgan. Yetakchi korxonalar tajribasining ko'rsatishicha ishlab chiqarishning har qanday bosqichida va har qaysi ishlab chiqarish uchastkasida ishlab chiqarish sikllari davomiyligini qisqartirish imkoniyatini topish mumkin. Bunga texnik (konstruktirlik, texnologik) sifatida ham, tashkiliy tartib sifatida ham o'tkaziladigan tadbirlar bilan erishiladi.

Ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish ularni bajarish usullari bilan bog'liq. Ishlab chiqarish jarayonlarining vaqt bo'yicha harakatini tashkil etishni uch asosiy turga ajratishadi:

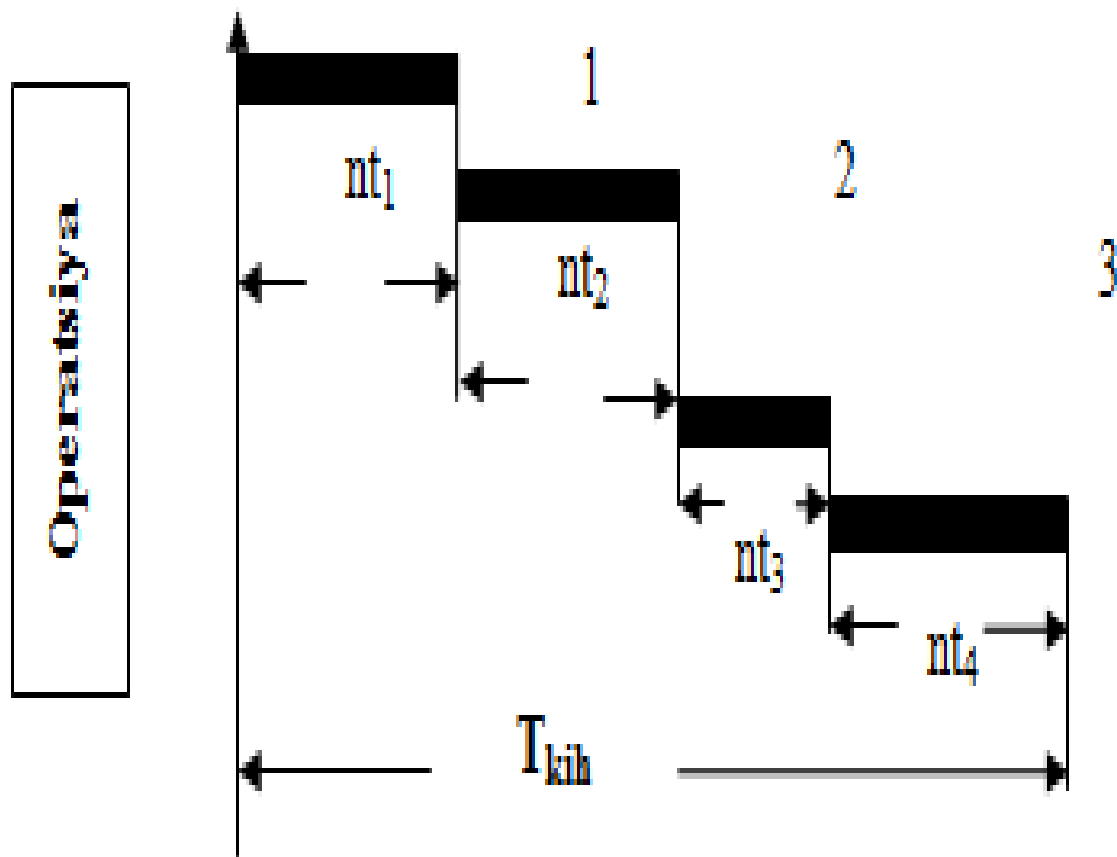
- ketma-ketlik, donali yoki partiyali ishlov berish yoki buyurtmalarni yig'ish;

- parallel; patokli ishlov berish yoki yig'ish sharoitida qo'llaniladi;

- parallel ketma-ketlik; aniq ishlov berish yoki mahsulotlarni yig'ish sharoitida foydalaniladi.

Ketma-ketlik harakati turida ishlab chiqarish buyurtmasi bitta detal yoki bitta yig'ilayotgan mashina yoki detallar partiyasi. Ularni ishlab chiqarish jarayonida har bir keyingi operatsiyalar sharoitiga faqat ushbu partiya barcha detallar (mashina)ga ishlov berish tugaganidan keyin o'tiladi. Bunday holatda operatsiyadan operatsiyagacha barcha partiya detallar bir vaqtda transportirov- kalanadi. Bunda har bir detal, mashina partiyalari (seriyasi) har bir operatsiyaga, avval ishlov berish (yig'ish)da o'z navbatini kutishga, so'ngra barcha detallar, mashinalar (ushbu partiyadagi)ga shu operatsiya bo'yicha ishlov berish to'g'irlab qo'yiladi.

Partiya, detal deb ishlab chiqarishda bir vaqtda chiqarilayotgan bir nomdagi detallar soniga aytiladi. Mashina seriyasi deb, bir vaqtda yig'uvdan chiqarilayotgan bir xil mashinalar soniga aytiladi. 2.3.1. chizmada operatsiyalar bo'yicha mehnat predmetlari ketma-ketligi harakati grafigi ko'rsatilgan.



2.3.1. *chizma*- Chizmada operatsiyalar bo‘yicha mehnat predmetlari ketma-ketligi harakati grafigi

Mehnat predmetlari harakatning ketma-ketlik turidan ishlov berish vaqti T_{kih} butun operatsiya bo‘yicha bitta detalga ishlov berish vaqti va partiyadagi detallar soniga to‘g‘ri proporsional:

$$T_{kih} = E_t * n \quad (3)$$

E_t – butun operatsiya bo‘yicha 1 ta detalga ishlov berish vaqti minutlarda,

n – partiyadagi detallar soni.

Har bir detal (mashina) partiya (seriya)ning har bir keyingi operatsiyasi partiya (seriyasi) dagi boshqa detallarga ishlov berish (yig‘ish) da operatsiyaning tugallanmaganidan qat‘iy nazar keyingi operatsiya darrov boshlanadi.

Mehnat predmetlari harakatining bunday tashkil etilishi bitta, bir necha birlikda va partiya (seriya) ning bir vaqtda turli ishlov berish (yig‘ish) operatsiya larida bo‘lishi mumkin. Detal partiyalari (mashina seriyasi) ga ishlov berish jarayonining umumiy davomiyligi ketma-ket bajarilayotgan shunaqa jarayon bilan taqqoslanganda sezilarli ravishda

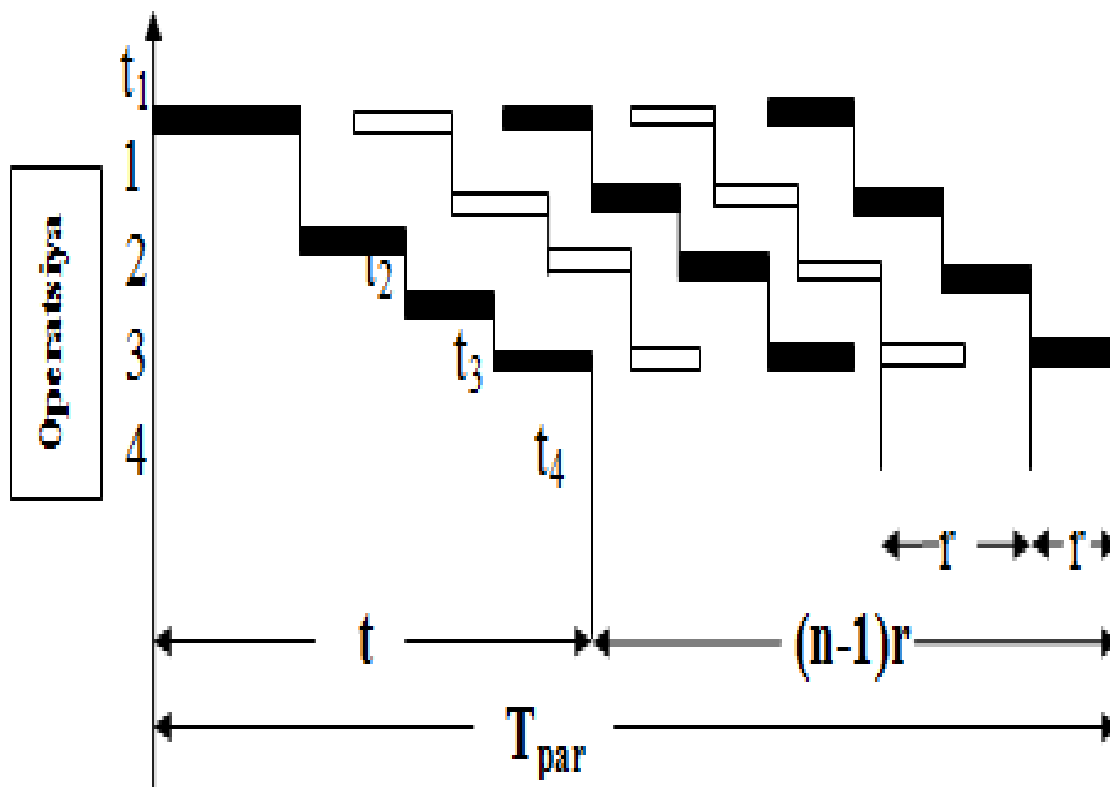
qisqaradi. Shu bilan ishlab chiqarish jarayonlari davomiyligini sezilarli qisqartirishga imkon beruvchi parallel turdagi harakat mavjud ustunligi ma'lum bo'ladi.

Detal partiyalari (mashina seriyalari)ga ishlov berish (yig'ish) vaqti parallel turi T_{par} da quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$T_{par} = Et + (n - 1) * r \quad (4)$$

Bu yerda: r – ushbu holatda operatsiya davomiyligiga mos keluvchi chiqarish vaqti, minutda.

Lekin detal partiyasiga ishlov berish (yig'ish) jarayonida parallel harakat turi ba'zi bir ishchi joylarida odamlar va texnologik jihozlar nomunosibligini yuzaga keltirib, davomiylik alohida operatsiya jarayoni davomiyligi va chiqarish o'rtasidagi farq bilan aniqlanadi. Bunday nomunosiblikdan chiqishning iloji yo'qligi shunday holatda yuzga keladiki, bir-biridan keyingi operatsiyalar sinxronlashtirilgan (operatsiyalar davomiyligi qat'iy belgilanmagan) bo'lsa, odatda bu holat potok linyalarida kuzatiladi. Shuning uchun mehnat predmeti parallel harakat turini amaliy qo'llash ishlab chiqarish jarayonlarining potokli tashkil etishda so'zsiz maqsadga muvofiq va iqtisodiy manfaatli hisoblanadi (2.3.2- chizma).



2.3.2. – chizma. Mehnat predmeti parallel harakat grafigi.

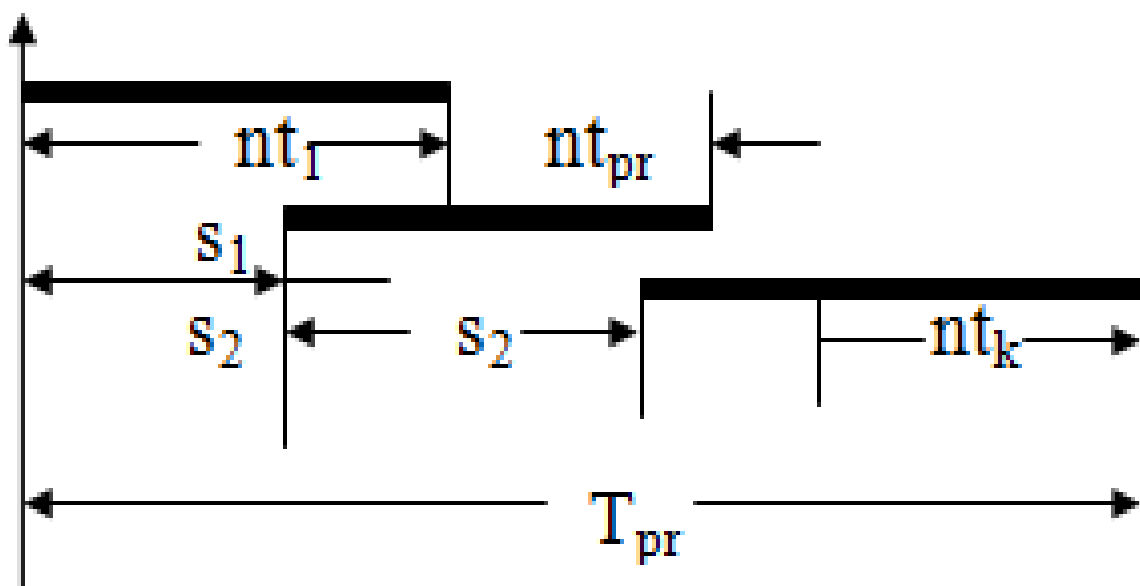
Alohida operatsiyalar davomiyligini to'g'irlab olish (sinxronizatsiya) zaruriyati parallel turdagi harakatni keng qo'llash imkoniyatini sezilarli chegaralab qo'yadi. Bu esa mehnat predmetlari harakat turining uchinchi turi parallel turini ketma-ketlikni qo'llash yuzaga keltiradi.

Parallel ketma-ketlik turi detallarga ishlov berish (mashinalarni yig'ish)da joriy partiya (seriya)dagi har bir navbatdagi operatsiya joriy operatsiyalarning barcha detal partiyalari (mashina yig'uvlari) va ishlov berish to'liq tugallanmasdan oldin boshlanadi. Detallar bir operatsiyadan keyingi operatsiyalarga qismlab uzatiladi. Ma'lum miqdorda yig'ilgan detallar keyingi ishlov berish operatsiyalariga oldindan uzatilishi nomunosiblikning yuzaga kelishining oldini oladi.

Parallel ketma-ketlik turli harakatlarning ketma-ketligi turi bilan taqqoslanganda ishlab chiqarish jarayonlarida ishlov berish (yig'ish) davomiyligini sezilarli qisqartiriladi. Parallel ketma-ketlik harakatlari turli ko'p mehnat talab qiluvchi detallarni tayyorlashda, agar operatsion jarayon davomiyligi sezilarli darajada tebranib turganida, shuningdek, kam mehnat talab qiluvchi detallarni katta partiyada tayyorlashda iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiq.

Parallel ketma-ketlik turida operatsiyalar davomiyligining uch holati kuzatiladi:

1. Joriy va keyingi operatsiyalar davomiyligi bir xil: $t_1 = t_2$;
2. Joriy operatsiya davomiyligi t_2 keyingi operatsiya davomiyligi t_3 dan katta: $t_2 > t_3$;
3. Joriy operatsiya davomiyligi t_3 keyingi operatsiya davomiyligi t_4 dan katta: $t_3 < t_4$.



2.3.3.– chizma. Prallel ketma-ketlik harakati.

2.4. Ishlab chiqarish turlari

Ishlab chiqarish turlari mashinasozlik sanoati ishlab chiqarishning texnik, tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlarining kompleks tavsifi bo‘lib, uning ixtisoslashishi, doimiy mahsulotlar nomenklaturasi va hajmi, shuningdek, mahsulotlarning ishchi o‘rinlari bo‘yicha harakat shakllari bilan asoslanadi.

Ishchi o‘rinlarining ixtisoslashish darajasi ishlab chiqarish va mahsulotlarning o‘ziga xosligiga qarab konstruktiv-texnologik, tashkiliy-rejani tavsiflashib, bir qator ko‘rsatkichlarda ifodalanadi. Bunday ko‘rsatkichlardagi ixtisoslashtirilgan ish o‘rinlarining salmog‘i, ularga birlashtirilgan detal operatsiyalar soni, ma‘lum vaqt oralig‘ida ish o‘rinlarida bajarilgan operatsiyalarning o‘rta soni kabilar kiradi. Bunday ko‘rsatkichlar orasida oxirgi ishchi o‘rinlarining ixtisoslashish darajasi, aniq ishlab chiqarish turiga mos kelishligining tashkiliy va iqtisodiy xususiyatlarini ancha to‘liq tavsiflab beradi. Bu daraja operatsiyani mustahkamlovchi koeffitsiyent K_{OM} bilan aniqlanadi. Koeffitsiyent K_{OM} bir oy ichida bo‘linmaning bajarishiga tegishli yoki bajargan turli texnologik operatsiyalar sonini ishchi o‘rinlari soniga nisbatini ko‘rsatadi.

$$K_{OM} = \frac{P_{HOP} * F_p * m}{\sum_1^p N_j * T_j} = \frac{m}{h} \quad (5)$$

Bu yerda, R_{nor} – vaqt meyorini bajarish koeffitsiyent; F_r – ishchining bir smenaga rejalashtirish vaqti fondi; N_j – rejalashtirilgan davrda ishlab chiqarishi mahsulot dasturi; T_j – mahsulot hajmi; m – rejalashtirilgan davrda bajarilgan turli operatsiyalar jami soni; h – operatsiyalarni bajaruvchi bo‘linma ishchilar soni.

Tashqi ko‘rinishdan K_{OM} o‘zida ishchi o‘rinlaridagi ishlab chiqarish sharoitlarining barqarorligi darajasini aniqlovchi sezilarli omillar sonini birlashtiradi. K_{OM} ga ta‘sir etuvchi barcha parametrlarini shartli uch guruhga ajratish mumkin: birinchi guruh – ishlab chiqarish jarayonini asoslash konstruktiv-texnologik aniqlovchi parametrlar; ikkinchi guruh – ishlab chiqarish jarayoni “statistikasini” tavsiflovchi hajm parametrlari; uchunchi guruh – ishlab chiqarish “dinamikasi”ni aniqlovchi kalendar parametrlar. Yanada aniqlik kiritadigan bo‘lsak:

Birinchi guruhga tayyorlov-yakunlov vaqt koeffitsiyenti, operatsiyalar soni, operatsiya vaqti me‘yori, mahsulotlar soni kabi parametrlar tegishli.

Ikkinchi guruhga asosiy ishchilarning kelish soni, ishchi vaqti fondi, ishlab chiqarish dasturi, vaqt me'yorini bajarish koeffitsiyenti, ishchi o'rinlari soni tegishli.

Uchinchi guruhga mahsulot partiyasi ritmi va o'lchami, buyum ishlab chiqarish ritmi, operatsiyalar o'rtasidagi vaqt koeffitsenti, mahsulot partiyasi ishlab chiqarish sikli davomiyligi kabi parametrlar kiradi.

Ish o'rinlari guruhi egalik bo'yicha ishlab chiqarish turlari aniqlanadi va quyidagi turlarga ajratiladi:

– ishlab chiqarishning ommaviy turi cheklangan nomenklaturadagi buyumlarning qisqa ixtisoslashtirilgan ish o'rinlarida uzluksiz tayyorlanishi bilan tavsiflanadi;

– ishlab chiqarishning seriyali turli ma'lum vaqt oralig'ida qaytariluvchi cheklangan nomenklaturadagi buyum partiyalari (seriyalab)ni keng ixtisoslashtirilgan ish o'rinlarida tayyorlanishiga asoslanadi. Shuningdek, seriyali ishlab chiqarish turli ish o'rinlarini guruhning egaligiga bog'liq holda yirik, o'rta, kichik seriyali turlariga bo'linadi;

– yakka turdagi ishlab chiqarishning noaniq oralig'i orqali qaytariladigan yoki umuman qaytarilmaydigan keng nomenklaturadagi buyumlar noma'lum ixtisoslashishga ega bo'lmagan ish o'rinlarida donali miqdorda tayyorlanishni tavsiflaydi.

Katta seriyadagi tur o'z tavsifi bo'yicha ommaviy, mayda seriyadagi tur esa yakka ishlab chiqarish turiga yaqinlashadi. Buyumlar harakati ish o'rinlari bo'yicha yuqori darajadagi uzluksizlik va aniqlikda amalga oshirilsa ishlab chiqarish potokli deyiladi.

Shu munosabat bilan ish o'rinlari bo'yicha buyumlar harakati shakliga bog'liq holda ishlab chiqarishning ommaviy va seriyali turlari potokli yoki potoksiz, ya'ni ommaviy, ommaviy-potokli, seriyali va seriyali-potokli bo'lishi mumkin.

Yakka turdagi ishlab chiqarishda barcha buyumlarni o'tishini uzluksiz va aniqlikda tayyorlanayotgan ishchi o'rin guruhida amalga oshirish qiyin, shuning uchun yakka turdagi ishlab chiqarish potokli bo'linmaydi.

Egalik qiluvchi ishlab chiqarish turiga uchastka, sex, umumiy holda zavod ham aniqlanadi. Ommaviy ishlab chiqarish zavodlarida ishlab chiqarish egalik qiluvchi ommaviy turi hisoblanadi, ishlab chiqarining boshqa turlari ham bo'lishi mumkin. Bunday zavodlarda buyumlarni yig'ish ommaviy turda, detallarga ishlov berish mexanik sexlarda ommaviy va qisman seriyali, tayyorlanmalarni tayyorlash ommaviy va seriyali (asosan katta seriyali) amalga oshiriladi. Ommaviy

ishlab chiqarish zavodlari, masalan, avtomobil, traktorsozlik va boshqalar hisoblanadi.

Ishlab chiqarishning seriyali turiga ega zavodlarda buyumlarni yig'ishning qo'l mehnat talabligi va ishlab chiqarish buyumlarining miqdoriga bog'liq holda ommaviy va seriyali turlarida amalga oshirilishi mumkin. Detallarga ishlov berish va tayyorlanmalarni tayyorlash seriyalari ishlab chiqarish turida amalga oshiriladi. Yakka ishlab chiqarish zavodlari uchun ishlab chiqarishning yakka tartibiga egalik qilish xarakterlidir. Seriyali, ba'zida hatto ommaviy ishlab chiqarish turli standart, normallashtirilgan detallar va yig'ma birliklarni tayyorlashda uchratiladi. Bunga texnologik jarayonlarni turlashtirish, shuningdek, ishlov berish guruhi usullarini o'zlashtirish mos keladi.

Ish o'rinlarining ixtisoslashishi darajasining oshirilishi ixtisoslashtirilgan texnik jihozlar va texnologik ta'minotini, ishlab chiqarishning yuqori texnologik jarayonlarini, mehnatni tashkil qilishning ilg'or usullarini, ishlab chiqarish jarayonini yuqori mexanizatsiyalastirish va avtomatlashtirish imkoniyatini oshirilishiga olib keladi. Bularning barchasi mehnat samaradorligining oshishiga va mahsulot tannarxining pasayishiga sabab bo'ladi. Ishlab chiqarishning ommaviy va seriyali turiga o'tishiga mos keluvchi asosiy omillar ixtisoslashtirish darajasini oshirish, mashinasozlikda kooperatsiyalashtirish, standartlashtirish, normallashtirish va buyumlarni uni fikatsiyalanishi keng o'zlashtirishi, shuningdek, texnologik jarayonlarning unifikatsiyalashtirish hisoblanadi.

II bob bo'yicha xulosalar



Mahsulotlarni tayyorlash vazifasi haqida gap ketganda ishlab chiqarish jarayonidagi ishlab chiqarish ishlari nazarda tutiladi. Materiallar, buyumli mahsulot tayyorlovchi korxonalarda sezilarli darajada texnologik tashkil etuvchilari bilan aniqlanadi. Xususan, qanaqa mahsulot qachon, qayerda, qaysi ishlab chiqarish omilidan foydalanib tayyorlashni (ishlab chiqarishni rejalashtirish) aniqlashtirib olinishi kerak. Mahsulotni sotish vazifasi sotuv bozorlarini tadqiq qilish, unga ta'sir o'tkazish (misol uchun reklama qilish orqali), shuningdek, korxonaning mahsulotlarini sotish yoki ijaraga berish bilan bog'liq.

Ishlab chiqarishning transformatsion jarayonlari (“Kirish” va “Chiqish”) va ularning qiymatini yaratish jarayoni bilan bog'liqligi “Qiymat zanjiri” sifatida qaralib, bevosita mahsulot tayyorlash (ishlab chiqarish jarayoni)gacha va undan keyingi jarayonlar taqsimlangan bo'g'inlar (yetkazib beruvchi va iste'molchi)ni o'zaro bog'laydi. Yuqoridagilarni hisobga olib shuni aytish mumkinki, ishlab chiqarish jarayoni bu – moddiy manfaatlar ishlab chiqarish munosabatlarini ishlab chiqarish jarayonidir.

Nazorat savollari



-
1. Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi nimani anglatadi?
 2. Ishlab chiqarishni tashkil etishning qanaqa tamoyillari mavjud?
 3. Ishlab chiqarish sikllarini aytib bering?
 4. Ishlab chiqarishning qanday turlarini bilasiz?
 5. Ishlab chiqarish turlarining boshqaruv tashkiliy strukturasi ta'siri bormi?
 6. Ishlab chiqarishning transformatsion jarayoni nimalardan tashkil topadi?
 7. Buyumning miqdoriy va sifat parametrlari nimalar bilan tavsiflanadi?
 8. Mehnat jarayoni elementlariga nimalar kiradi?

III bob. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASI

- 3.1. Korxonaning operatsion strategiyasi tushunchasi va iqtisodiy mohiyati.
- 3.2. Operatsion strategiya tashkilotning operatsion tizimini yaratishdagi asos sifatida.
- 3.3. Tovar ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirish.
- 3.4. Tashkilotning operatsion strategiyasini ishlab chiqish jarayoni.

3.1 Korxonaning operatsion strategiyasi tushunchasi va iqtisodiy mohiyati

Operatsion strategiya tashkilotning uzoq muddatli raqobat strategiyasini maksimal samarali qo‘llab-quvvatlashga mo‘ljallab, uning umumiy siyosati va resurslaridan foydalanish rejasini ishlab chiqishdir.

Operatsion strategiya korporativ oqlanganlikda (korxonaga uchun umumiy) tashkilotning butun faoliyat spektrini qamrab oladi va tashkilotning kelajakdagi har qanday o‘zgarishlarni tezlik bilan qayd etish imkoniyatini ta‘minlashga chorlovchi uzoq muddatli jarayonni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish strategiyasi – bu korporativ strategiyaning tizim osti tizimi bo‘lib, tashkilotning mahsulotini yaratish va realizatsiya qilish bo‘yicha aniq harakatini uzoq muddatli dasturi ko‘rinishida namoyon bo‘ladi. U strategik raqobat ustunligiga erishish uchun tashkilotning barcha ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish va rivojlantirishni nazarda tutadi.

Operatsion strategiyani muhokama qilishda biz ishlab chiqarish operatsiyalariga e‘tibor qaratamiz. Lekin xizmat ko‘rsatish sohasida operatsion strategiya ko‘proq ishlab chiqarish operatsion strategiyasiga yaqin, ayniqsa tashkilot moddiy mahsulotlar bilan bog‘liq xizmatlar ko‘rsatsa.

Operatsion strategiya ishlab chiqarish jarayonlarini va uni qo‘llab-quvvatlash uchun zarur bo‘lgan infrastrukturani ishlab chiqish bilan bog‘liq qarorlar qabul qilishda ifodalanadi. Jarayonni ishlab chiqarish

mos keluvchi texnologiyani tanlash, jarayonning vaqtinchalik grafigini tuzish, tovar-material zaxiralarini aniqlash, shuningdek, ushbu jarayonni joylashtirishdan iborat bo‘ladi.

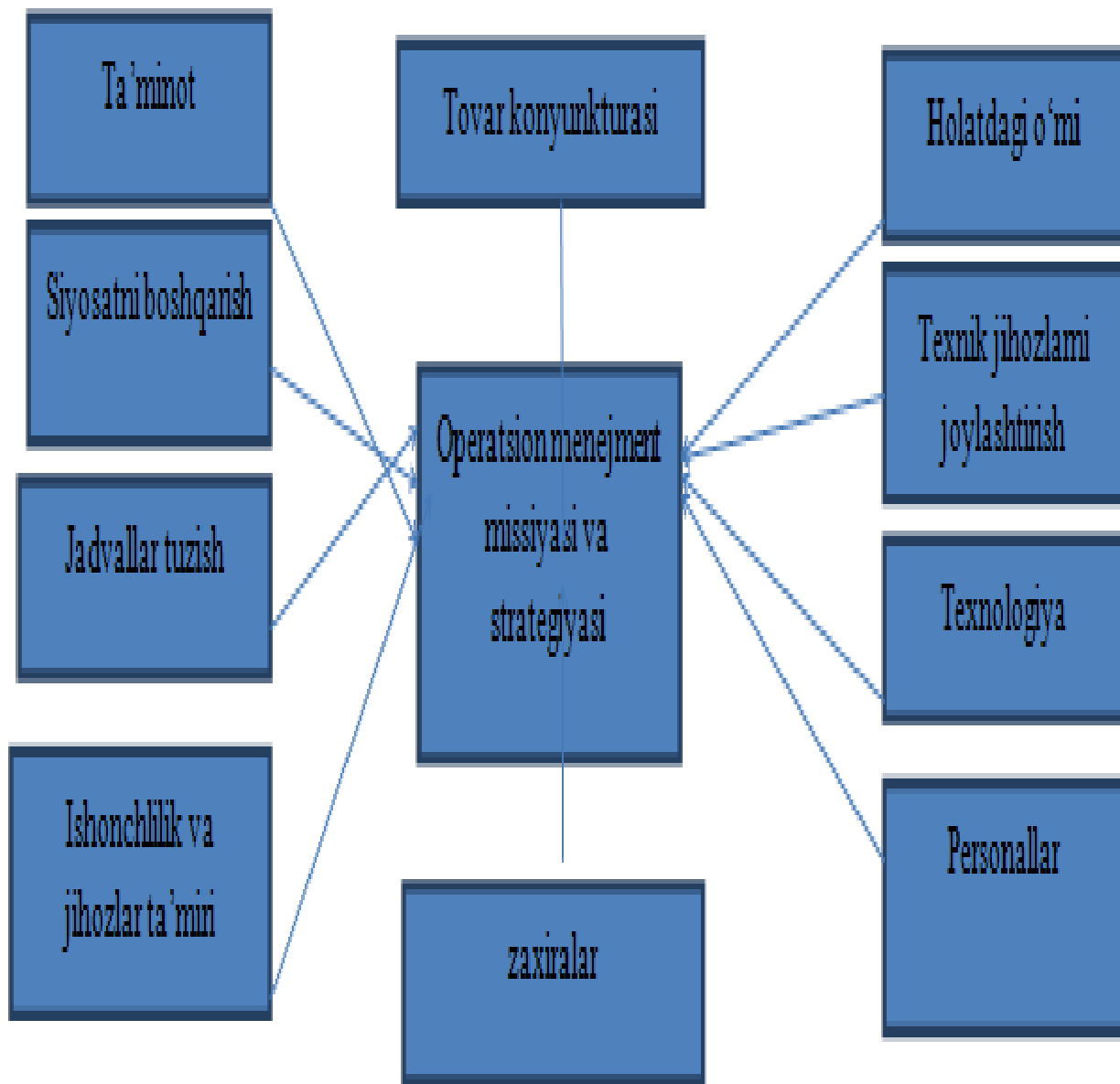
Infrastruktura bilan bog‘liq qaror rejalashtirish tizimi va boshqaruv sifatni ta‘minlash yo‘llari va sektor nazorati, mehnatga haq to‘lash va tashkilot operatsion funksiyasini tashkil etish strukturasi tegishli.

Operatsion strategiyani operatsion vazifalarini ancha keng tashkiliy struktura vazifalariga mos kelishini ta‘minlovchi rejalashtirishning umumiy jarayonining tarkibiy qismi sifatida qarash mumkin. Tashkilotning samarali strategiyasini ishlab chiqish uchun, avvalo iqtisodiy tizim imkoniyatini ko‘rsata olish, so‘ngra tashkilotning maqsadi, ya‘ni uning jamiyatga qo‘shadigan hissasi aniqlanadi. Bu tashkilotning mavjud bo‘lishi sababi va uning missiyasi. Funktsional zona deganda biz asosiy funksional tizim osti tizimlarini nazarda tutamiz, jumladan, marketing, buxgalteriya hisobi, ishlab chiqarish (operatsiya). Har bir tizim osti tizimi missiyasi butun tashkilot missiyasini to‘liq quvvatlash maqsadida ishlab chiqiladi.

Missiya umumiy maqsadga fokuslanishini ta‘minlash uchun ishlab chiqarishdagi missiya tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlari va atrof-muhit imkoniyatlari va tavakkalchiligi hisobi bilan aniqlanishi kerak. Missiya konsepsiyasi bo‘lib, uning atrofida tashkilotlar birikmalari kerak. Shuningdek, missiya tashkilot mavjudligining ongini aniqlaydi. Tashkilotning maqsadi yoki missiyasi bu tashkilotning mavjudligi sababi, jamiyat tomonidan resurslarni tashkilot uchun taqsimlash, mijozlar uchun yaratilgan qiymat. Missiya belgilanishi bilan strategiyani ishlab chiqish va uni o‘zlashtirish boshlanadi. Tashkilot o‘z missiyasiga erishish uchun nima qilsa bu strategiyadir.

Missiya va strategiyani ishlab chiqish tashkilotdan o‘z vazifalarini bajarish uchun atrof-muhitdan imkoniyatlarni topishni talab qiladi. Demak, tashkilot o‘zining ulkan kompetentligi, o‘zining shaxsiy qobiliyati, yuqorida ko‘rib chiqilgan imkoniyatlarini aniqlab oladi

Tashkilot iqtisodiy talablarini qondirish uchun, resurslardan foydalangan holda shaxsiy ulkan yo‘lni izlaydi. Bu raqobatchilarda bor bo‘lgan shunday missiya va strategiya bilan bozorga hujum qilish kerakligini anglatadi. Begona missiya va strategiyalarni to‘liq dublikat qilishdan qochish kerak. (3.11- chizma).



3.1.1-chizma. Operatsion menejment komponentlari, missiyasi va strategiyalari.

Tashkilot uning ulkan resurslarini yuzaga chiqarish imkoniyatini ta'minlovchi atrof-muhit talablarini amalga oshirish kerak. Bunda vazifa raqobat ustunligini beruvchi imkoniyatlarni aniqlash va baholash yoki mavjud ustunlikni mustahkamlashdan iborat.

3.2. Operatsion strategiya tashkilot operatsion tizimini yaratishda asos sifatida

Operatsion menejmentning samaradorligi va ratsionalligi butunlay va to'liq operatsion strategiyani to'g'ri tanlanganligiga bog'liq. Agar

operatsion funksiya maqsadga erishishdagi aniq va mos keluvchi yo'nalishga ega bo'lmasa, u yaqinda kutishni oqlashligiga olib kelishga shubhalanmaslik mumkin. Afsuski, ko'pgina tashkilotlarda faoliyatning umumiy strategiyasi bo'lsada, yaqqol ifodalangan strategiya yo'q bo'lib, operatsion funksiyaga umuman kam e'tibor qaratiladi.

Shunday ishlab chiqarish tashkilotlari mavjud bo'lib, ular o'zini shunday tutishadiki, go'yoki ularning operatsion strategiyasida iste'molchilarning nimani xohlashlari har qanday miqdorda imkon qadar past narxlarda, maksimal yuqori sifatda tayyorlanishi hisobga olingan. Bu noreal maqsaddek tuyuladi, lekin sotuv bo'limida negadir unga ishlab chiqarishda erishish mumkin deb hisoblashadi. Agar bu holat yuz bermasa, ishlab chiqarishni ayblashadi.

Samarali va ratsional tashkiliy operatsion funksiyasiz hech qanday tashkilot bozorda yetakchilikni ushlab turolmaydi, u avvalo yetkazib berish tezligi, narx yoki siyosat bo'yicha keyinroq barcha ko'rsatkichlar bo'yicha yutqazadi.

Tashkilot strategiyasi operatsion tizim vositasida mahsulotlar ishlab chiqarish yoki asosiy iste'molchilar talabini qondirish maqsadida xizmatlar taqdim etishdan iborat. Buyum, mahsulot, xizmatlar bozorini tadqiq qilish bo'yicha marketing ma'lumotlarini nazarda tutgan holda tashkilot faoliyati maqsadi sifatida aynan qaysi ehtiyojni olishni aniqlash strategik qaror hisoblanadi.

Ishlab chiqarish sohasida muhim strategik qarorga quyidagilar kiritiladi:

- Qayerda, qachon, qanday qilib tovarlarni ishlab chiqarish yoki xizmatlar ko'rsatish.

- Mahsulotlar ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish usullarini tanlashda iste'molchilarning ehtiyojidagi kelajakdagi mahsulotlar va ko'rsatiladigan xizmatlar bilan chiqarilayotgan yoki ko'rsatilayotgan xizmatlarning o'zaro joylashib ketishini nazarda tutishi talab etiladi.

Operatsion strategiya korporativ va bozor omillarini aniqlaydi. Operatsiyalarga to'g'ridan to'g'ri ta'sir qiluvchi: asosiy funksiya (fokus), mahsulot (xizmat) larni loyihalashtirish, investitsiyalar va ishchi kuchi bilan bog'langan korporativ omillar kiradi.

Korporativ omillar. Tashkilotning asosiy funksiyasi bu uning nima qilishini aniqlash. Odatda tushunchada bozor ehtiyojini qondirish tushuniladi (ayniqsa mahsulotlar yetkazib berish haqida gap ketganda), lekin tashkilot ishlab chiqarish va taqsimlashning barcha bosqichlarini amalga oshirishi mumkin. Boshqa tomondan, u faqatgina dizayn va

sifati bilan shug'ullanib, boshqa ishlarni o'tkazishi mumkin. O'z mahsulotlarini tayyorlash, qadoqlash va taqsimlashni nazorat qiluvchi iste'mol mollarni ishlab chiqaruvchilar mavjud bo'lsada, juda kam tashkilotchilar xomashyodan to tayyor mahsulot tayyorlashgacha bo'lgan barcha jarayonlarni o'zlari bajarishadi. Va uning teskarisi, dizayn va ishlab chiqarishni yondash kompaniyalarga topshirib, o'zlarining asosiy kuchlarini marketing va taqsimlashga yo'naltiradigan tashkilotlar ham mavjud.

Shu tarzda ishlab chiqarishning barcha zanjirini quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin:

- Konstruktorlashtirish (loyihalashtirish, rejalashtirish);
- Xomashyoni qo'lga kiritish;
- Yig'ish (tarkibiy birikmalarni birlashtirish);
- Taqsimlash (tayyor mahsulotni ulgurji va chakana sotuvchilarga yoki so'nggi iste'molchilarga yetkazish).

Ushbu bosqichlardan xohlaganini bajarish shartnoma bo'yicha bo'lishi mumkin. Biznes (fokus) markaziy qismi va vertikal integratsiyani o'tqazish qanday darajada bo'lishi, biznesning korporativ siyosatini aniqlash taqdiri nima bo'ladi? Fokusirovkalashni kuchaytirish tashkilotga perifer (imtiyozlash) vazifalarga e'tiborini susaytirishdan qochish imkoniyatini va aksincha o'z subordinatsiyalari asosiy kompetensiyalarida foydalanishni beradi. Bu tizimni yaxshiroq tushunish maqsadida 2 ta misolni ko'rib chiqamiz.

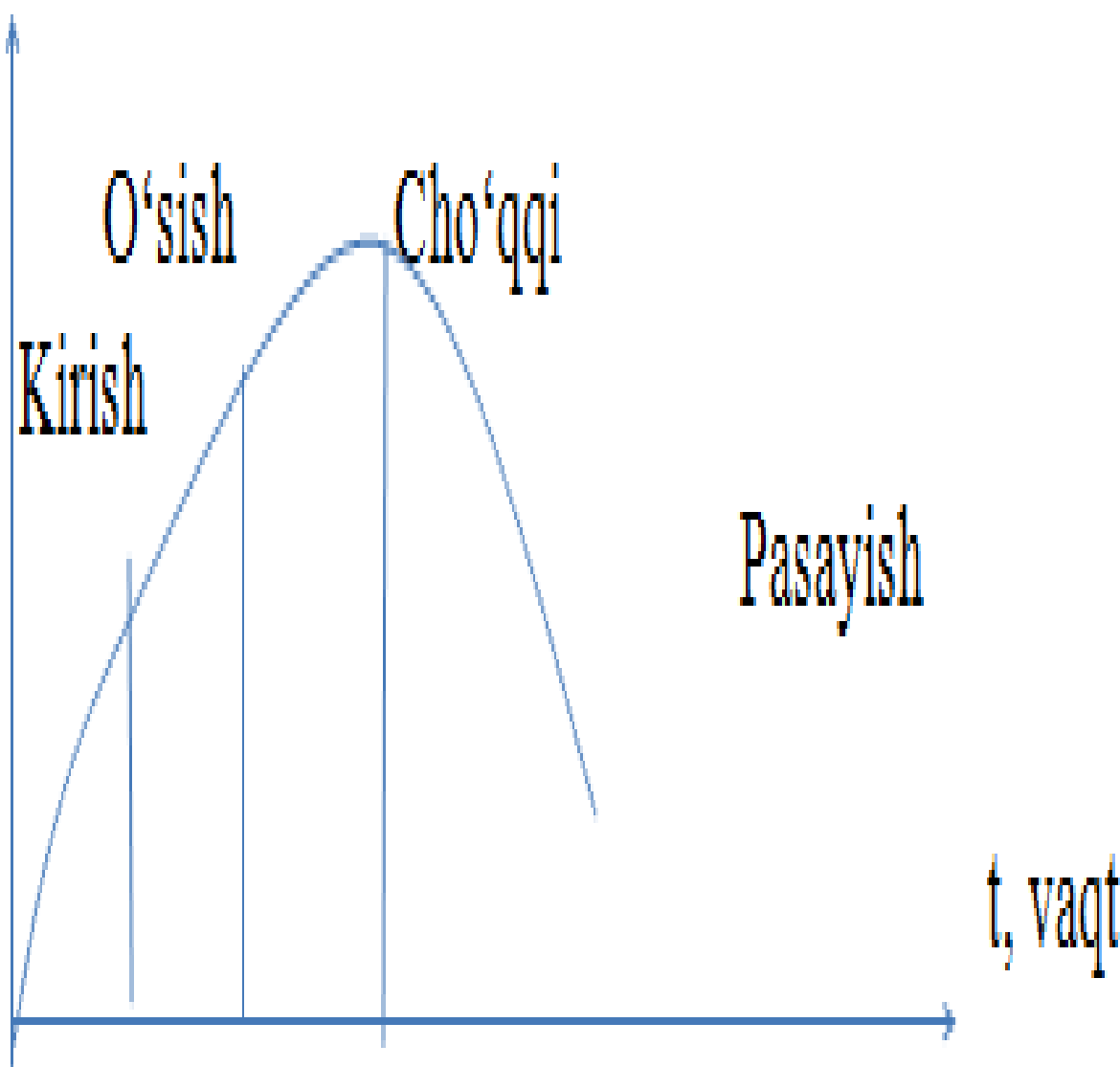
Transportirovkalash – umummilliy hajmda supermarket to'rlari faoliyatining muhim bir sohasi. Butun mamlakat bo'ylab katta hajmdagi tovarlarni belgilangan qisqa muddatda tezlik bilan tarqatish kerak. Agar tovarni do'konga o'z vaqtida yetkazilmasa, savdo yo'qoladi, tovar esa peshtaxtada qolib ketishi mumkin. Erta yetkazish ham foydali emas, mahsulotni saqlash joyi yo'q yoki qimmat. Bundan tashqari taqsimlash bosh faollik sotuvga nisbatan faoliyatning pereferiyali sohasi hisoblanadi va odatda, qoidaga ko'ra supermarket to'rlari o'zlarining transport funksiyasining tashuvchilariga yuklashadi.

Sanoat texnik jihozlarni ishlab chiqaruvchi yirik ishlab chiqaruvchi katta nomenklaturadagi birlashtiruvchi buyumlar (bolt, gayka, qisqich va boshqalar) dan foydalanadi. Ularning narxi arzon, lekin hajmi va assortimenti juda yuqori bo'lib, yig'uv jarayonlarida hayotiy zarur. Birlashtirishi sotib olish va zaxiralarni nazorat qilish funksiyalariga katta yuklama keltiradi. Tashkilot birlashtirgichlarni yetkazib berish shartnomalarini bu buyumlarni bevosita ishlab chiqarish sexlarida, zaxiralarni

yaratuvchi va qo‘llovchi ixtisoslashgan yetkazib beruvchilar bilan tuzishadi. Yagona bitta shartnoma mingdan ortiq obyektlarni boshqarish va qo‘lga kiritishni anglatadi.

Biznes maqsadi markazida konsentratsiyalash va periferiy jihatlarini – (6) berish samaradorlik va ratsionallikni oshirib, rahbarlarga ham, ishchilarga ham muhim ishlar bilan shug‘ullanishga, kuch va tajribalarni kam ahamiyatli jihatlarga sarflamasliklariga imkon beradi.

Mahsulotlarni loyihalashtirish. Ishlab chiqarish siyosati tashkilotning mahsulotlar (tova, xizmat) portfeli joylashgan tovarlar hayoti sikllari bilan bog‘ lashgan. U, shuningdek, tashkilotning novator yoki tovarlar assortimentini fokuslovchi hisoblanishi (qanday darajada) ga ham bog‘liq. Tovarlarning hayotiy bosqich sikllari grafigi 3.2.1- chizmada ko‘rsatilgan.



3.2.1- chizma. **Tovarning hayotiy bosqich sikllari.**

Operatsion menejment nuqtayi nazaridan kirish va boshlang'ich o'sish, keyingi o'sish va cho'qqi, shuningdek, pasayish bosqichlarida muhim farqlar mavjud.

Investitsiya va ishchi kuchi. Har qanday operatsiya ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish bo'ladimi, texnik jihozlar va ishchi kuchini talab qiladi. Jarayonlarning avtomatlashtirilish darajasi yoki katta miqdorda inson mehnati miqdorini qo'llash ko'pgina omillarga bog'liq bo'lasada, lekin ancha muhim element tashkilotning u yoki bu faoliyatiga kiritadigan vositalarga tayyorligi muhim hisoblanadi. Ishchi kuchiga yuqori talab bo'gan operatsiya bilan to'liq avtomatlashtirish operatsiyasi o'rtasida katta masofa mavjud va har qanday tashkilot uni oxirigacha bartaraf etolmasada, uning sezilarli qismi barcha uchun tegishlidir.

Bozor omillari. Operatsion funksiyalarga ancha keng tarqalgan yondashuv bozor ehtiyojlarini qondirish. Ko'pchilik operatsion menejerlar bu yondashuvni quvvatlashadi. Bu vazifani samarali va ratsional bajarish uchun bozor ehtiyojlari aniq aniqlanishi kerak. Bozorning o'zini turlicha, jumladan uni tashkiliy qismlarga bo'lish orqali aniqlash mumkin.

Muvaffaqiyatli operatsion faoliyat uchun ancha ma'qul bo'lgan yondashuvlarni ko'rib chiqamiz:

1.Servis. Biron-bir vaziyat yo'qki, uni toza (sof) ishlab chiqarish yoki nisbatan servis (xizmat) deb atalsa. Ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish sohalarini ikki turli yoki buning ustiga mumkin bo'lgan yagona muqobil sifatida qaralsa, xato bo'ladi. Bundaylarni katta miqdorda o'zlari uchun transportirovkalash va savdoni ham alohida faoliyat turi sifatida qabul qilishadi.

Agar servisga o'ta kam e'tibor qaratilsa-xaridorlar qoniqishmaydi, aksincha o'ta ko'p e'tibor qaratilsa ish samarasiz bo'ladi. Ishlab chiqarishda va yetkazib berishda servis nima ekanligini xaridor ham, yetkazib beruvchi ham to'laligicha to'g'ri tushunishmaydi. Ikki tomonga ham ishning moddiy tarafini qayd etish yaxshiroq bo'lsada, mutlaqo noto'g'ri xulqqa olib kelishi mumkin. Misol uchun, avtomobil savdosidan 80 % bevosita mashinaga, 20 % xizmat ko'rsatishga to'g'ri keladi. Xaridor o'ziga yoqqan (mos keluvchi) avtomobilni unga maqul bo'lgan shartlar asosida sotib olishni xohlashi muhim. Bunday kelishuv ko'pgina preferli harakatlarga bog'liq, jumladan axborotlarni taqdim etish, mahsulot bo'yicha test o'tkazish, moliyaviy masalalarni muhokama qilish, alohida elementlarni almashtirish va boshqalar. Dillerlar to'qnash kela-

digan qiyinchiliklardan biri xaridorning ish bitirishda moddiy elementdan qoniqmasligini ifodalashdan bosh tortishi, hatto shunday holatdagi e'tirozdagi holat arzigulik ahamiyatga ega bo'lmaydi. Xaridor agar unga sotuvchidagi biror narsa yoqmasa mashina, sotib olishdan bosh tortadi. Qoniqmaslik shovqinga, muhit ta'siriga, tozalikka va shu kabilarga shikoyat ko'rinishida yuzaga chiqadi. "Xaq" avtomobil delleri bunday xaridorlar bilan to'qnash kelganida mashinani savdoga ancha sinchikovlik bilan tayyorlashdan boshlaydi, avvalo ishning nomaterial jihatlariga kam e'tibor qaratib, shuning bilan servisni yanada yomonlashtiradi.

2. Turli-tumanlik. Bozor talab qiladigan mahsulotlar assortimenti judayam keng va o'zgaruvchan. Bir tomondan yagona mahsulotli bozorlar mavjud bo'lib, unchalik ahamiyatli emas, masalan kommunal to'lovlar. Kam rang-baranglik ega bozorlar ehtiyojlarning yoki tanlovning kamligi natijasi bo'lishi mumkin. Sababi nima bo'lishidan qati'y nazar, tashkilot o'zini tenglashtirish holatidan ehtiyot bo'lishi talab etiladi.

Ford kompaniyasida butun ishlab chiqarish "T" modeli doirasida standartlashtirilgan ediki, kelajakdagi samaradorlik bilan o'zgartirib bo'lmasdi. Buning uchun hech kimga mashinalardan "T" model beradigan boshqa narsa talab qilinmasligi taxmini asos bo'ldi. Boshqa avtomobil ishlab chiqaruvchilar narx bo'yicha raqobatlasha olishmasada, mavaffaqiyat bilan bozorning turli-tumanligiga intilishib, Fordga qiyinchilik tug'dirishadi.

Individual buyurtmalar bozorida zaxiralarni yaratish, jarayonlarni, zavodlarni va materiallarni butun ish samarali elementlarini standartlashtirish usullari chegarasini imkoni yo'q.

3. Hajm. Hajm rang – baranglik (turli-tumanlik) ning aksidir. Kam turli – tumanlik aniqlash bo'yicha katta hajmni tasvirlaydi. Yagona tovar ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish yoki bir-biriga o'xshash mahsulotlar ishlab chiqarish operatsiyalarni yuqori samaradorlik spektriga to'g'irlash mumkin. Turli materiallar, spetsifikatsiya yoki jarayonlardan foydalanishga ehtiyoji yo'q.

4. Sifat. Sifatning zarurligi, muhimligi doimo o'z-o'zidan ta'minlamadi, lekin hamma bozorlarda ham yuqori sifat talab qilinavermaydi. Sifat o'z meyorida bo'lishi kerak. Agar sifat talab qilinganidan yuqori bo'lsa, evaziga hech qanday raqobat ustunligini bermay, xarajatlarni ko'paytiradi. Mahsulot sifatini ishlab chiqish bozor talabiga mos kelishi kerak, shu bilan bir vaqtda ishlab chiqarish yoki xizmatlar taqdim etish

tizimi sifati tariqasida shunday bo'lishi sifatni ishlab chiqish standartlarini qoniqtirishi kerak.

5. Narx. Narx xarajatlarga qanchalik tegishli bo'lsa operatsiyalarga ham shu darajada tegishli bo'ladi. Bozor yuqori narx raqobati bilan operatsiyalarga ta'sir o'tqazadi. Bu esa xarajatlarni minimallashtirish va samaradorlikni maksimallashtirishni zaruriyatini keltirib chiqaradi. Bu esa egiluvchanlik va sifatni zararga olib kelishi mumkin. Aksincha, bozor past narxni raqobat bilan boshqa elementlarga sifat, assortiment, reaksiya tezligi kabi operatsiyalarni konsentratsiyalashda imkon yaratadi.

6. Ruxsatlilik. Ruxsatlilikning ikki tashkil etuvchilarini ajratish talab etiladi:

1) Tezlik, tovar va xizmatlar xaridorlarga taqdim etiladi.

2) Yetkazib berish ishonchliligiga, shu bilan erishiladi. Tezlikda qayd etilishi talab qilinadigan bozorlarda odatda, tayyor mahsulotlar zaxirasi buyurtmalaridan xizmat ko'rsatishga to'g'ri keladi.

Iste'mol mahsulotlari chakana savdosi tezlikda qayd etishni talab qiluvchi xaridor oldidan mahsulot uchun buyutma bermagan, lekin yetkazib berish ishonchliligi muhim bo'lmagan biz do'konni, biz uchun kerak bo'lgan mahsulot bo'lmasa kechiramiz, bozor namunasini ko'rsatib beradi.

Mebel savdosi bozori misoli bo'lib, yetkazib berishdagi ba'zi egiluvchanlikka ruxsat beradi. Odatda, xaridor ombordan qanaqa yangi osh-xona garniturasini olishni kutmasdan, ko'proq unga va'da qilingan buyumni 6-7 hafta ichida berilishini normal holat deb hisoblaydi. Bu muddatning ba'zi sabablarga ko'ra cho'zilib ketishi uni o'zidan chiqib ketishiga olib kelmasligi kerak. Og'ir mashinasozlikda buyurtmalar realizatsiyasining uzoq muddatliligi oddiy holat. Metalpolat zavodi qurayotgan kompaniya elektromotorlar ularga kerak bo'ladigan vaqtdan 12 oy oldin berishadi. Lekin yetkazib berish ishonchliligi favqulodda o'ta muhim. Agar motorlarni yetkazib berish kechiksa, bir necha millionlab qo'yilgan kapital qo'yilmalar muzlatiladi. Bunday holatlarda o'z vaqtida yetkazib berilishini kafolatlash uchun shartnomada katta jarimalar va penyalar belgilab qo'yiladi. Bozorning nisbatan muhim bo'lgan turli talablarni o'rgangan holda, tovar va xizmatlar qondirilishi mumkin bo'lgan, talablarni ajratish, agar shu sababli qandaydir savdo bo'lib tursa va u eng muhim hisoblanmasada raqobatda ustunlik berib tursa foydali bo'ladi. Bunday talablar birinchisi ma'lum bo'lgan

kvalifikatsion me'yorlar bo'lsa, ikkinchisi - buyurtmani qabul qilish me'yorlari.

Bu minimal talablarni bilgan holda, o'z ishining ko'rsatgichlarini ikkinchi meyor buyurtmani qabul qilishini mos holda yaxshilab, tashkilot raqobatda ustunlikka erishishga kirishishni boshlashi mumkin. Bozorlarning o'zgarishi o'lchamlariga qarab, yangi, ilgari maqsadga nomuvofiq deb hisoblangan meyorlar bo'lishi mumkin.

Buyuk Britaniyada televideniya, endigina keng tarqala boshlagan paytda ular ishonchsiz edi. Jamiyat buni narx sifatida "yuqori texnologiyalar" dan foydalanish uchun to'lash kerak deb qabul qilib, ishlab chiqaruvchilar ishonchlilik omili unchalik muhim emas degan qarorga kelishdi. Faqat Yaponiyadan televizorlar keltira boshlaganda ular tushundiki, ishonchli telepriyomnik bu muhim. Bundan keyin darrov sifat me'yori ikkinchi darajadan kvalifikatsiyaga aylandi. Britaniya television sanoatiga bu uzoq muddat ta'sir o'tkazdi.

Umuman, buyurtma qabul qilish me'yori vaqti bilan kvalifikatsiyada bo'lishga intiladi va u amalga oshsa, raqobat uchun yangi asoslar paydo bo'ladi. Uning manbayi bo'lib bozor, o'zining raqobatbardoshligini mustahkamlashga intilayotgan tashkilot bo'lishi mumkin.

3.2.1-chizmada me'yorning hayotiy sikli tasvirlangan. Uning rivojlanib borishi buyurtma qabul qilishning boshlang'ich erta kuchsiz meyoridan, to ancha kech kuchli kvalifikatsiyagacha boradi.

Sun'iy raqobat sharoitida monopoliyani davlat tomonidan tartibga solish yuzaga kelganida, masalan sog'liqni saqlash tizimi va kommunal xizmatlar sohasida kvalifikatsion meyorlar shu davlat tomonidan to'g'ri yoki egri holda cheklab qo'yilishi mumkin. Bunday sharoitda meyorlar hayotiy sikli buyurtma qabul qilishi ko'rinishida oraliq bosqich bo'lishini taxmin qilishga sabab yo'q.

Operatsiyani tashkil qilish bo'yicha xulosa: doimo hushyorlikni yo'qotmaslik kerak. Bugun ahamiyatsiz muhim bo'lmagan narsalar, ertaga hayot-mamotga aylanishi mumkin.

Operatsion va bozor strategiyalarining kelishishi. Ideal sharoitlarda korporativ va bozor strategiyasini jiddiy aniqlanganidan keyin nazorat qilinayotgan struktura va shartlarga mos keluvchi quvvatlarni loyihalashtirishni boshlash kerak. Amalda bu holat kam yuz beradi. Avvalo tashkilotning quvvatlarini ozmi-ko'pmi talablarga javob beradi. Mutlaq yangi quvvatlarni yaratish ehtimolligi past, ko'proq ma'noda progressiv rivojlanish yo'li tanlanadi.

Operatsion menejment strategiyasini yaratish va o'zlashtirish uchun qo'llaydigan mantiqli va kelishilgan foydali 2 ta ishni qilish mumkin.

Birinchi, o'zining ajralib turadigan kompentatsiyasini aniqlash: tashkilot sifat, hajm, xarajatlar, xaridorlar qarashidagi o'zgarishlarga nisbatan reaksiya bo'yicha eng yaxshi hisoblanadimi? Marketing operatsiyalarda nima yaxshi bo'lsa, shunga konsentratsiyalashgan bo'lishi kerak, tashkilot esa buni to'liq rag'batlantirishi va yaxshilashi talab etiladi (albatta, sotuv bozori bunga mos kelgan sharoitda).

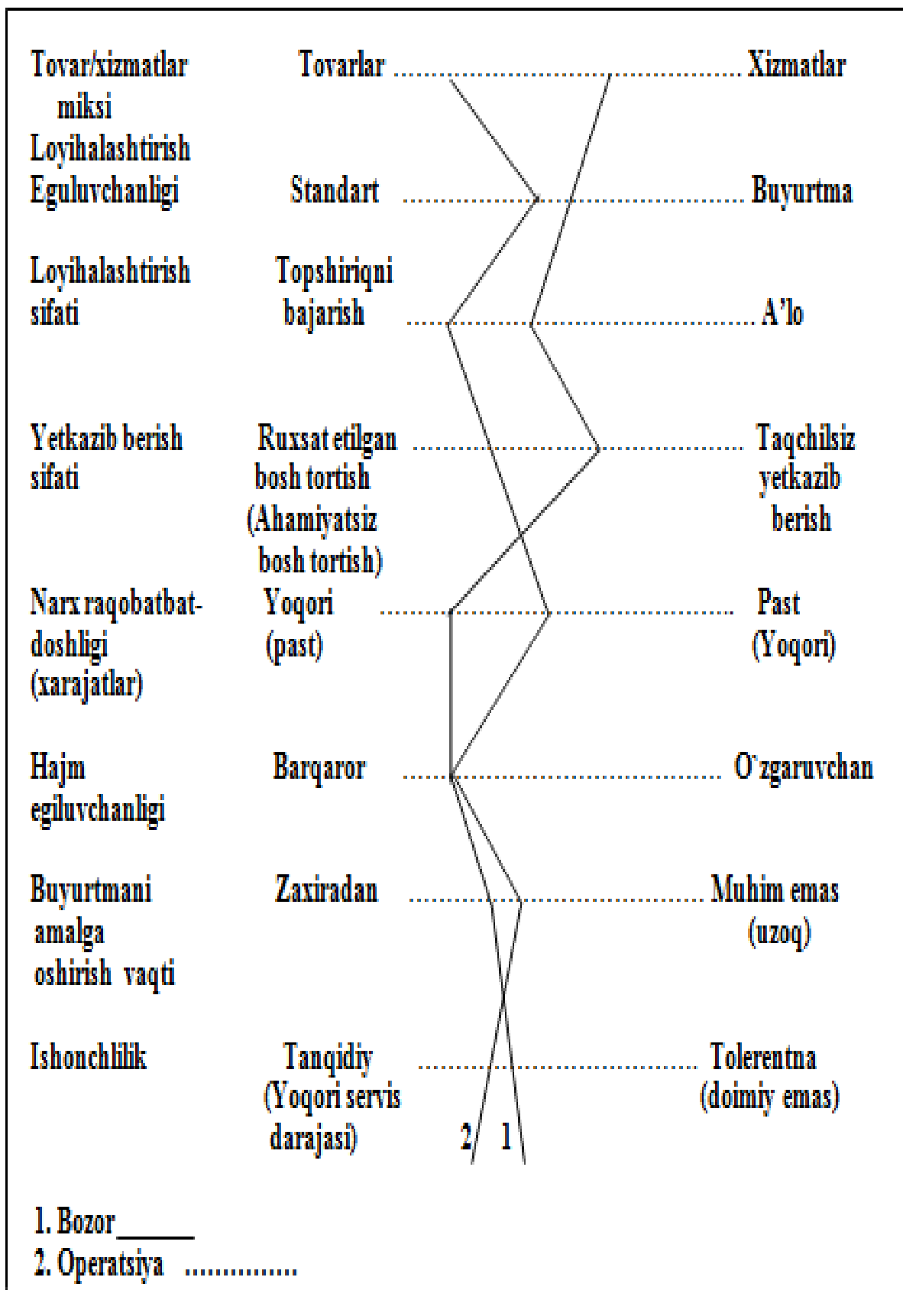
Ikkinchi, operatsion menejment tashkilot harakatida aks etadigan shaxsiy strategiyasini bu harakatlarni amalga oshiradigan bozor talablariga taqqoslashi mumkin.

Natijada jarayonlardagi, texnik jihozlardagi, taqsimlashdagi, ishchi kuchidagi va nazorat tizimidagi nomutanosibliklar aniqlanadi va ularni yuzaga kelgan imkoniyatlar doirasi ratsional tuzatish uchun ular o'rtasiga ustuvorliklar qo'yiladi.

Bu jarayonlarni tezlashtirish uchun odatda profillash usuli qo'llaniladi. Operatsion faoliyat ko'rsatgichlari bozor talablaridan oshib ketsa, rivojlanishning ikki yo'li mavjudligi, yoki bu bilan xarajatlarni kamaytirish maqsadida jarayonlarni to mos keluvchi darajagacha qisqartirishi, yoki buyurtma qabul qilish meyorlari sifatida rivojlantirishni davom ettirish mumkin.

3.2.2-chizmada keltirilgan misol, o'zgaruvchan bozor sharoitiga moslashishga erishishga intilgan bitta ishlab chiqaruvchining ish holatini aks ettiradi. Tashkilotlarning yashab qolishi, asosiy xaridorlar talabining tuzog'iga tushib qolish, Bangladesh kabi rivojlanayotgan davlatlar tomonidan sifat va narx bo'yicha raqobatning o'sishi, ishlanmalar sifatining oshirishni talab qilinishi asoslangan taxminlarni yuzaga keltiradi.

Profil bir ma'noda servisni yaxshilash (o'z dizayn byurosini taklif etib), sifatni oshirish, xarajatlarni kamaytirish zarurligini ko'rsatadi. Lekin afsuski, rivojlanishi mumkin bo'lgan hech qanday kompentatsiyani ko'rsata olmaydi. Profillash tashkilotning bozor siyosati uchun zarur buyruq berishi, quruq rivojlanishga resurslarni sarflashga olib kelmasa ham, "optimizmni eskirtirish" uchun tormoz bo'lib xizmat qilishi mumkin. Yomon holatlarda tashkilot kuchayishining yanada pasayishi to'xtatib turadi, yaxshi holatlarda rivojlantirishning ko'p tomonlama va moliyalashtirish dasturi yaratishga olib keladi.



3.2.2 chizma. Profilashtirish tirishga misol.

3.3 Tovar ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirilishi

Umumiy strategik rejani amalga oshirish maqsadida tashkilotda operatsion tizimlarni tashkil qilish va funksiyalashtirish sohasida strategik qarorlar ishlab chiqilishi va qabul qilinishi kerak. Ularning asosiy-lariga quyidagilar kiradi:

- Ishlab chiqarish jarayonini tanlash yig'uv konveyri yoki postli yig'uv;
- Tashkilotning ishlab chiqarish quvvatini tanlash;
- Keng universalizatsiya yoki mehnatni ixtisoslashtirish – ishchi kuchi, ishchilar malakasi;
- Ishlab chiqarish texnologiyasini tanlash - shaxsiy ishlanmalar yoki boshqalar tajribasidan foydalanish;
- Joylashish o'rnini - sotuv bozori yoki xomashyo manbai yonida;
- Tayyorlanayotgan mahsulotlarning tugallanganligi;
- Texnologik jarayonlarning progressivligi, ekologik tozaligi, chiqit-sizlik nuqtayi nazaridan darajasi.

Hozirgi vaqtda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bozorlarida mehnat taqsimotiga e'tibor kuchaygani kuzatilmoqda. Shu munosabat bilan ishlab chiqarishni tashkil qilishga asosiy talablar ajratilgan:

- Ishlab chiqarish "aniq muddatda" tamoyili asosida tashkil etilishi kerak.

Bu tamoyil bo'yicha boshqarishni tashkil etuvchilarni va material-larni ancha katta partiyada va kichik oraliqlarda yetkazib berishi qarab chiqariladigan ishlab chiqarishning an'anaviy usullarini asta-sekinlik bilan joriy etib bormoqda.

- Tashkilotlarda ishlab chiqarish sifati kompleks nazorat qilinishi kerak. (bunday konsepsiya mahsulotni birinchi taqdimidayoq berishi deb ataladi). Bunda sifat uning uchun har bir kerakli instruksiya yoki ish tartibini bajaradigan ishlab chiqarish Ishchisiga mas'uliyat yuklanishi bilan ta'minlanadi. Yangi ishchilar sifatni boshqarish tamoyillarini o'rganishi bir vaqtda ishlab chiqarish texnik jihozlarini o'rganish bilan o'rganiladi (harbiydagi "men qilganday qil" tamoyiliga o'xshash holda). Ajratilgan sifatni nazorat qilishning maxsus funksiyasi ahamiyati har bir ish o'rnida oshib boraveradi.

- Ishlab chiqarish shunday tashkil etilishi kerakki, asosiy strategik prinsiplardan biri ishlab chiqarishning asosiy texnologik jarayonlariga

kompleks profilaktik xizmat ko'rsatish bajarilsin. Bu tamoyilning mazmuni shundan iboratki, asosiy ishlab chiqarishdagi ishchilarga ular ishlayotgan texnik jihozlarga profilaktik xizmat ko'rsatish ishlarini bajarishga jiddiy e'tibor qaratish mas'uliyati yuklanadi. Bu ishchilarning malakaviy xarakterlarining egiluvchanligini, ya'ni mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish bo'yicha ishlab chiqarish topshiriqlarini bajarishi bilan texnik jihozlarga profilaktik xizmat ko'rsatish ishlari bajarilishining birlashib ketishini ta'minlaydi. (Amaliy faoliyatda bu tamoyil ushbu holatda ishlab chiqarishning asosiy ishchisi va texnik jihozlariga profilaktik xizmat ko'rsa tuvchi ishchi kasblarning birlashishi sifatida ma'lum).

3.4. Tashkilotning strategik operatsiyalarni ishlab chiqish jarayonlari

Ancha qiyin muammolardan biri strategiyani ishlab chiqish hisoblanadi. Zamonaviy menejmentda strategik rejalashtirish masalalari markaziy o'rinlardan birini egallaydi. Bu shu bilan asoslanadiki, aniq tanlangan strategiyaning yo'qligi, bir qancha xavfning yuzaga kelishiga, noaniqlikka olib kelishiga va ishlab chiqarish jarayonlariga ishchilarning ongli ishtirokining mos kelmasligiga olib keladi.

Strategik rejalashtirish yuqori zveno menejerlarining funksiyasi. Zamonaviy adabiyotlarda strategik menejment bo'yicha strategik rejalashtirishning 3 darajasi ajratiladi:

- strategiya jamlanmasi;
- strategik iqtisodiy rejalar;
- funksional strategiya.

Yaqin kelajakda bozorda ma'lum pozitsiya(o'rin)ni egallash imkoniyatlarini hisobga oluvchi umumiy strategiya tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Bunda tashkilotning faoliyat turini amalga oshirishdagi shaxsiy roli, kutilayotgan samaradorlik va rentabellikning o'sishi hisobga olinadi. Umumiy strategiya hisobidan aniq strukturaviy bo'linmalar (ma'lum bozorlar uchun mo'ljallangan mahsulotlar ishlab chiqaruvchi tashkilot ichidagi strukturaviy birliklar)ga mo'ljallangan iqtisodiy strategik rejalar ishlab chiqiladi. Ularda kutilayotgan foyda, bozordagi ishtiroki hissasi, mahsulot assortimenti va uning yangilanishi, raqobatchilar bilan taqqoslangandagi ustunliklar aks ettiriladi.

Funksional strategiya aniq funksiyalar savdo zaxiralarni boshqarish, xaridorlar, ishlab chiqarish. Inson va material resurslardan optimal foydalanish va boshqalarni hisobga oladi.

Shu tarzda strategik rejalashtirishning barcha darajalari o‘zaro bog‘liq va tanlangan strategiyani amalga oshirishga yo‘naltirilgan.

Strategik rejalashtirishning muhim fazalari quyidagilar hisoblanadi:

- strategiyani shakllantirish;
- strategiyaga aniq shakl berish;
- baholash va nazorat qilish.

Strategiyani shakllantirish uchun, avvalambor strategiyani amalga oshirishga ta’sir qilishi mumkin bo‘lgan omillar faoliyat maqsadini aniqlash, xodimlar malakasini, investitsiyalar imkoniyatini, ishlab chiqarish potensialini va boshqalarni baholab olish zarur.

Tashkilotning maqsadi yaqqol, aniq ko‘rsatgichlar, mahsulot, uning hajmi va assortimenti, rentabellik va boshqalarni aks ettiradi.

Shuningdek, tashqi omillarning tashkilot faoliyatiga ta’siri tahlilini o‘tkazish ham muhimdir. Tashkilot faoliyatining ichki ishlab chiqarish va moliyaviy tahlili katta ahamiyatga ega. Ayniqsa, e’tiborni xodimlar malakasi va ularning kasbiy mahorati, ishga bo‘lgan munosabati, ish o‘rinlarining beqarorligi, mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasi, marketingning holatiga qaratish talab qilinadi. Tashkilotning ichki mahsuli uning o‘zining kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlab olishga imkon beradi.

Strategiyaga shakl berish uni dastur, reja, budjet ko‘rinishida rasmiylashtirishni nazarda tutadi. Strategik rejalashtirishning yakunlovchi fazasi baholash va nazorat qilishidir. Bu bosqichda ko‘zlangan maqsadlardan chekinish va zaruriyat tug‘ilsa strategiyaga o‘zgartirishlar kiritishdir.

Ishlab chiqarish tashkilotlari turli strategiyalardan foydalanishlari mumkin, bunda ularning ma’lum strukturasi (faoliyat turi bo‘yicha uchastkadagi bo‘linma) nazarda tutiladi.

Zamonaviy menejmentda quyidagi turdagi (shakldagi) strategiyalar ishlatiladi:

- Xarajatlar ustidan nazorat;
- Differensiallash strategiyasi;
- Fokuslash.

Xarajatlar ustidan nazorat strategiyasi:

O‘z xarajatlarini kamaytirishni raqobatchi xarajatlari bilan taqqoslashga bazalashadi. Bu strategiya xarajatlarni kamaytirishga yo‘na-

Itirilgan. Xarajatlarni majburiy nazorat qilish amalga oshiriladi va shuning sharofati bilan ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishiladi. Raqobatchilarnikiga nisbatan narx past bo'lsa, tashkilot ancha kam xarajatlarda foydani yuqori darajada ushlab turishga intiladi. Bundan tashqari past narxlar yangi raqobatchilarning paydo bo'lishi uchun to'siq bo'lishi mumkin.

Differensiyalash strategiyasi:

Ma'lum maqsadli joylashishi bilan bog'langan: butun bozor yoki uning katta qismi. Strategiya raqobatchilarnikiga nisbatan sifati ancha jozibador bo'lgan tovar va xizmatlarni bozorlarga yetkazib berishga yo'naltirilgan qo'shimcha sifatga quyidagilar imidj, sifat, xaridorlarga xizmat ko'rsatish (masalan, servisning yuqori darajasi)ni kiritish mumkin. Differensiyalash sohadagi o'rtachadan yuqori darajadagi daromadga erishish bo'yicha uzoq muddatli strategiyani namoyish etadi.

Fokuslash:

Bu strategiyaning asosiy g'oyasi: hamma frontlarda harakat qilishga intilmasdan, ish yaxshi ketayotgan ishga kuchlarni jamlash zarur.

Har qanday strategiyaning markazida xaridor (iste'molchi) turadi. Shuning uchun strategiya tashkilotning resurslarini taqsimlash sxemasi iste'molchilarga mo'ljallab olinganligini hisobga oladi, uni ishlab chiqishda raqobatchilar to'g'risida ma'lumotlar talab qilinadi. Iste'molchilar aniq tashkilotning tovar va xizmatlarni quyidagi jihatlari: tovar va xizmatlarni o'z vaqtida olish, tovar va xizmatlarning alohida xususiyatlarini ma'qul ko'rishadi.

Strategik rejalashtirishni doimo axborotlarni yig'ish va tahrirlash bilan bog'lashgan. Ishlab chiqarish menejmenti avvalo funksional strategiya bilan bog'langan.

Funksional strategiya yoki ishlab chiqarish jarayonlari strategiyasi tashkilotning iste'molchilar ehtiyoji hisobidan jamlangan vazifalarni yechish yo'llari strategiyasini qo'llab-quvatlashga yo'naltirilgan. U ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirish foydalaniladigan va taqsimlanadigan zarur resurslarga bog'liq. Aynan ishlab chiqarish xizmatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini shakllantiruvchi xomashyo va materiallar sarfini pasaytirish yo'li bilan xarajatlarni mehnat xarajatlari, nakladnoy sarflar va boshqa xarajatlar strategiyasini amalga oshirishda hal qiluvchi ro'l o'ynashi mumkin. Shuning bilan birgalikda ishlab chiqarish strategiyasi tashkilotning umumiy strategiyasini hisobga

olgan holda tuziladi va boshqa funksionl bo‘linmalar strategiyasi bilan uzviy bog‘liq bo‘ladi.

Ishlab chiqarish strategiyasi ishlab chiqarish faoliyatining turli jabhalarini yechishga yo‘naltirilgan. U sotuv rejasi bilan birgalikda ishlab chiqariladigan reklama rejasisiz amalga oshmaydi. Bunda bozorni tadqiq qilish natijalarni, raqobatchilar qo‘llaydigan choralar hisobga olinadi.

Reklama rejaları quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

- joriy tadbirlarni o‘tkazish rejaları (reklama vositalari bo‘yicha; alohida tadbirlarni o‘tkazish vaqti bo‘yicha);
- ekspozitsiya va ko‘rgazmalarda ishtirok etish rejasi;
- reklama tadbirlarining yakuniy umumiy rejasi;
- maxsus reklama, kompaniyalarini o‘tkazishning alohida rejaları.

Reklama rejasi ishlab chiqilganidan keyin yakuniy sotuv rejasi aniqlashtiriladi. Odatga ko‘ra, sotuv oylik, haftalik bo‘yicha rejalashtiriladi. Sotuvning yillik rejasi ishlab chiqarish rejasiga ta’sir etadi. Ishlab chiqarish jarayoni sotuv bilan parallel kesishadi.

Zamonaviy menejmentda qarorlar quyidagi guruhlarga ajratiladi: strukturali, jarayonlar o‘zaro aloqalar bo‘yicha qarorlar.

Strukturali qarorlar:

Vertikal integratsiya, ishlab chiqarish quvvatlari, ishlab chiqarish masshtabi va mo‘ljali. Strukturli qarorlar mohiyatini ko‘rib chiqamiz.

Vertikal integratsiya:

Hamkorlar (yetkazib beruvchilar, iste’molchilar) bilan ma’lum uzviy aloqlar o‘rnatish bo‘yicha qarorlar qabul qilinishi mumkin.

Ishlab chiqarish quvvatlari:

Bu bo‘yicha qarorlar strategik xarakterga ega. Ular quvvatlarning turi va hajmiga, tegishli bo‘lib, ma’lum davrlarda qisqartirishni yoki qo‘shimchalarga ega bo‘lishni talab etadi. Ular mahsulotlarga talab yuqori bo‘lgan o‘sish vaziyatlarida yuzaga keladi. Talabni qondirish uchun qo‘shimcha quvvatlar talab etildi. Biroq, tashkilot tashkiliy strukturasi o‘zgarishlar kuzatilishi mumkin. Bunday holatda tez-tez eski va zararli quvvatlar saqlanib qolinadi.

Ishlab chiqarish masshtabi va mo‘ljali:

Bunday qarorlar tashkilotning o‘lchami, joylashgan o‘rni, nima ishlab chiqarilishi bog‘liq masalalarni o‘z ichiga oluvchi ishlab chiqarish quvvatlari bo‘yicha qarorlar bilan aloqador. Masalan, ko‘pgina bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatlarga unchalik katta bo‘lmagan,

bevosita bozorga yaqin mamlakatlarga ahamiyat beriladi. Bunday tashkilotlar Yaponiyada keng tarqalgan.

Ishlab chiqarishga mo'ljal uning ixtisoslashishiga (bir turdagi yoki ko'p turdagi) bog'liq bo'ladi. Bundan turli ishlab chiqarish jarayonlari soni, ularning murakkablik darajasi kelib chiqadi. Ishlab chiqarish menejmentining keyingi bosqichi sharoitni aniqlash, tashkil etish, ijro etish hisoblanadi.

III bob bo'yicha xulosalar



Operatsion strategiya tashkilotning uzoq muddatli raqobat strategiyasini maksimal samarali qo'llab-quvvatlashga mo'ljallab, uning umumiy siyosati va resurslaridan foydalanish rejasini ishlab chiqishdir.

Operatsion strategiyani muhokama qilishda biz ishlab chiqarish operatsiyalariga e'tibor qaratamiz. Lekin xizmat ko'rsatish sohasida, ayniqsa tashkilot moddiy mahsulotlar bilan bog'liq xizmatlar ko'rsatsa, operatsion strategiya ko'proq ishlab chiqarish operatsion strategiyasiga yaqin.

Operatsion strategiyani operatsion vazifalarini ancha keng tashkiliy struktura vazifalariga mos kelishini ta'minlovchi rejalashtirishning umumiy jarayonining tarkibiy qismi sifatida qarash mumkin. Tashkilotning samarali strategiyasini ishlab chiqish uchun, avvalo iqtisodiy tizim imkoniyatini ko'rsata olish, so'ngra tashkilotning maqsadi, ya'ni uning jamiyatga qo'shagidan hissasi aniqlanadi. Bu tashkilotning mavjud bo'lishi sababi va uning missiyasidir. Missiya va strategiyani ishlab chiqish tashkilotdan o'z vazifalarini bajarish uchun atrof-muhitdan imkoniyatlarni topish talab qiladi. Demak tashkilot o'zining ulkan kompetentligi o'zining shaxsiy qobiliyati, yuqorida ko'rib chiqilgan imkoniyatlarini aniqlab oladi.

Nazorat savollari



1. Korxonada operatsion strategiyasi va iqtisodiy mohiyati nimadan iborat?
2. Operatsion strategiyaning tashkilotning operatsion tizimini yaratishdagi asosiy vazifasi nimada?
3. Tovar ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirish qanaqa bosqichlardan tashkil topadi?
4. Tashkilotning operatsion strategiyasini ishlab chiqish jarayonlarini bilasizmi?
5. Zamonaviy menejmentda qanday turdagi strategiyalar ishlatiladi?
6. Differensiyalash strategiyasining mohiyati nimadan iborat?
7. Funktsional strategiya yoki ishlab chiqarish jarayonlari strategiyasi nimaga yo'naltirilgan?
8. Ishlab chiqarish quvvatlari bo'yicha qarorlar qanday xarakterga ega?

IV bob. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO‘RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH

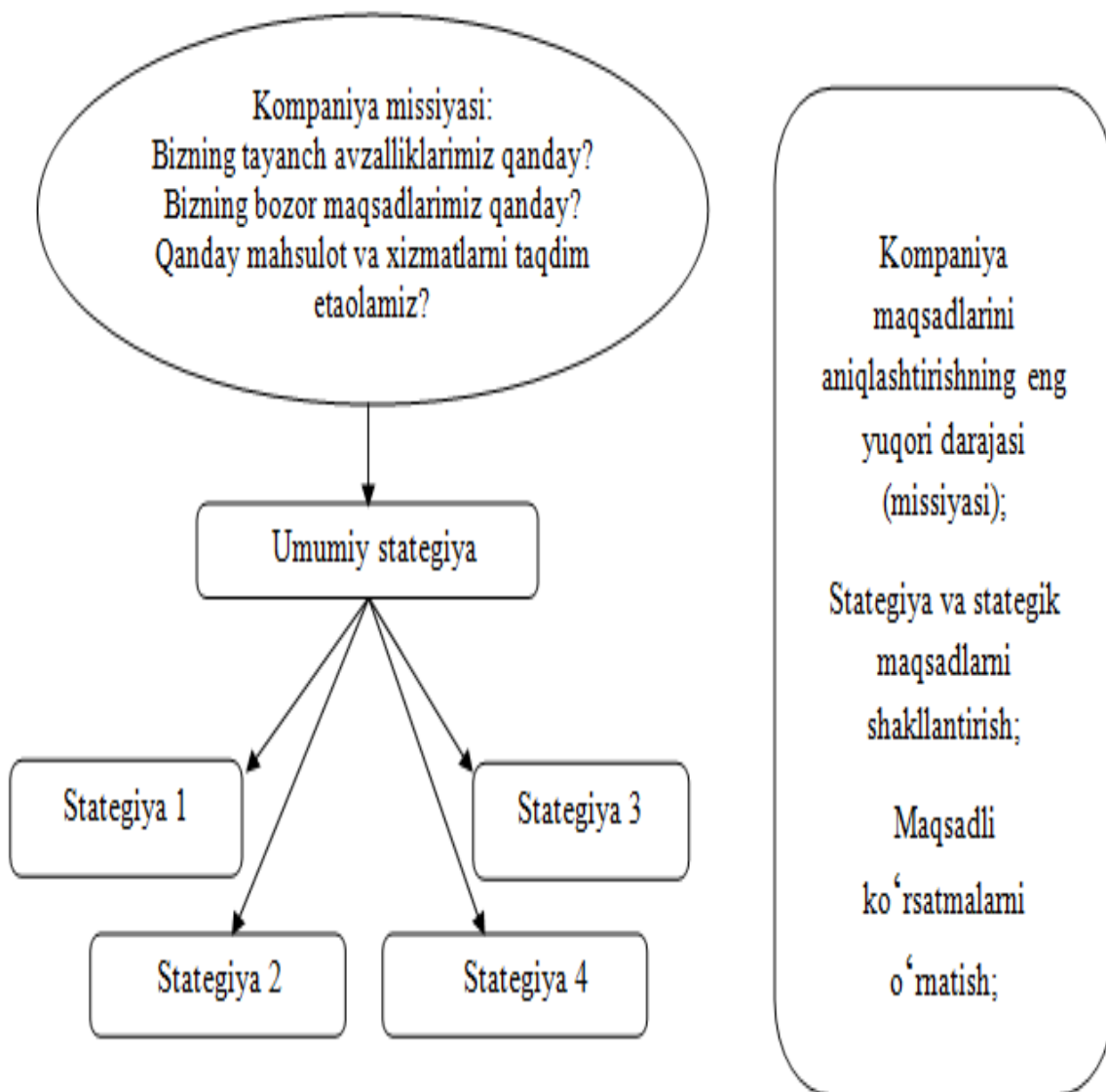
- 4.1. “BALANCED SCORECARD” konsepsiyasi asosida kompaniyani operatsion boshqarish.
- 4.2. “BALANCED SCORECARD” konsepsiyasining asosiy elementlari.
- 4.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni.
- 4.4. Korporatsiya samaradorligi monitoringi.

4.1. “BALANCED SCORECARD” konsepsiyasi asosida kompaniyani operatsion boshqarish.

BSC (BKT - balanslashgan ko‘rsatkichlar tizimi) - XX asrning ahamiyatli biznes g‘oyalardan biri hisoblanadi. Fortuna 1000 likka kiruvchi kompaniyalarning ko‘pchiligi BSC (Gartner Group)ni joriy qilishgan va hozir ham bu yo‘lda davom etishmoqda. BSC kompaniya strategiyasini operativ biznes jarayonlar va operatsiyalarga ta‘sirini hisoblash imkonini beruvchi strategiyalar (strategik natijalarga erishishning balanslashtirilgan rejasi) realizatsiyasining samarali instrumenti hisoblanadi. BSC konsepsiyasi kompaniya resurslarini uning strategiyalariga muvofiq ravishda taqsimlash vositasini taqdim etadi (3.1.1-rasm).

Har bir maqsad uchun javobgar shaxsni tayinlagan holda strategiya realizatsiyasida yutuqlarga erishish munosabati bilan (bo‘yicha) ekspertlar fikrini yig‘ish va umumlashtirish mumkin. **Scorecard** (qo‘yilmalar kartasi) haqida bosqichma-bosqich (qadam-baqadam) tasavvurga ega bo‘lish biznes jarayon va operatsiyalarga strategik yo‘nalish bergan holda faoliyatdagi bo‘linmalar strategiyasiga ta‘sirini aniqlashda yordam beradi. **Samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlari (STK)** aniq bo‘linma (yoki xodim) ga bevosita qo‘llash mumkin bo‘lgan umumiy strategik maqsadlarga erishish va operatsion strategiyani bajarish nuqtayi nazardan tashkilot faoliyati yutuqlarining miqdoriy ko‘rsatkichidir. Kishilar faoliyatini baholash bilan ularning muvofiqlashgan intizomidagi

o'zgarish larda STK strategiya realizatsiyasiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. STK, shuningdek, strategiyalar va biznes jarayonlar o'rtasidagi bog'lovchi elementlari bo'lib ham xizmat qiladi. STKning maqsadi shuki: agar siz nimanidir boshqarishni istasangiz, uni o'lchashni ham bilishingiz lozim. Samaradorlikni boshqarishning an'anaviy tizimi faqat moliyaviy maqsadlar bilan fokuslangan bo'ladi (savdo hajmining o'sishi, foiz va soliqlarni hisoblashga qadar daromadlar, investitsiya qilgan kapital va mavjud oqimlarga daromadlar ko'rsatkichlarining turli variantlari). Modomiki, kompaniya faoliyati natijalari qo'shimcha qiymat shakllanishi yaxlit zanjiri bo'yicha jarayonlarga o'zaro bog'liq holda shakllanar ekan, moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalanish avval (oldin) murojaat etilgan, kechikkan reaksiya ("o'lik hisob") bo'lib qoladi.



4.1.1-rasm. Kompaniya missiyasi, strategiyasi va operativ maqsadlari.

Ishlab chiqaruvchanlikni boshqarishning an'anaviy tizimi quyidagi kamchiliklar tufayli biroz oqsab qolgan:

- kompaniya strategiyasi, uni tashkil qilgan elementlarining yetarlicha taqsimlanmaganligi;

- kompaniya strategiyasi va uning operativ biznes jarayonlari o'rtasidagi kuchsiz aloqa;

- faoliyatning moliyaviy hisobiga qaratilgan e'tibor jamlanishining cheklanganligi;

- operatsiyalarning og'ishda kechikkan reaksiyaga olib boruvchi oldingi ko'rsatkichlarga yo'naltirilganligi;

- strategiya realizatsiyasi natijalarida rag'batlantirish tizimining ajralib qolganligi;

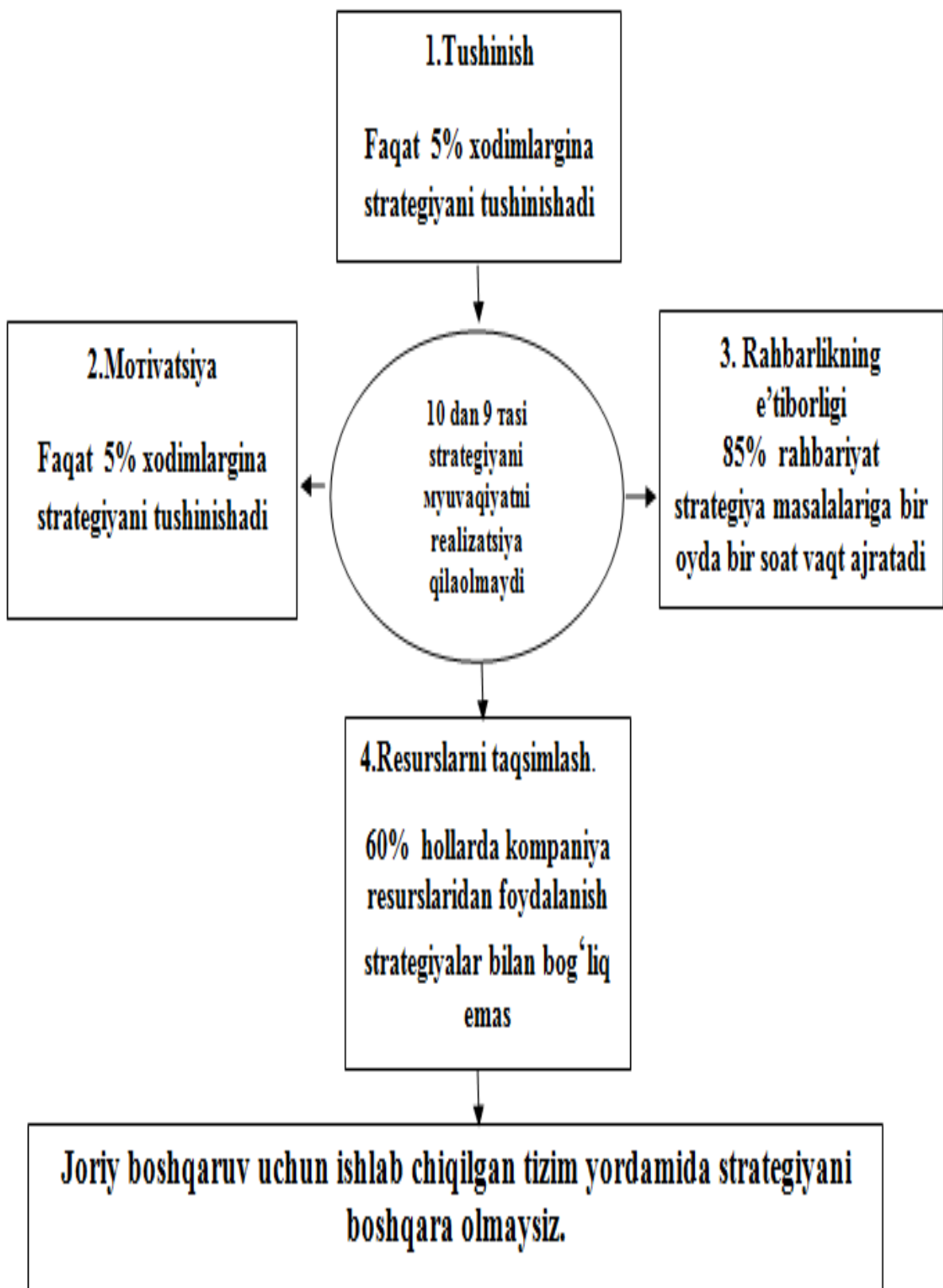
- resurslardan foydalanish strategiya hisobisiz amalga oshiriladi;

- menejerlar tomonidan kompaniya faoliyatini baholash, odatda, strategik emas, balki taktik hisoblanadi.

Kompaniya operativ faoliyati natijalarini taxmin qilish moliyaviy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda boshqa ko'rsatkichlar ham hisobga olinganida aniq bo'ladi. Investitsiyalarni boshqaruvchilar tomonidan qabul qilingan qarorlarda ishonchli ko'rsatkichlarning ulushi 35% og'irlikka ega 38 ta omildan eng muhimlari quyidagilar: kompaniya strategiyasini realizatsiya qilish imkoniyati; rahbarlik qobiliyati; kompaniya strategiyasining sifati; innovatsiyalarga tayyorgarlik; iste'dodli personalni yollash qobiliyati; bozordagi holat; personalning doimiy ravishda o'z-o'zini faollashtirishi. Bunda 70% soddalashtirishlar investorlar bilan o'zaro hamkorlikda "muhim" yoki "o'ta muhim" investitsion kriteriya sifatida baholanadi.

Porter va Kaplanning ko'rsatishlaricha, bir tomondan, moliyaviy va boshqa tayanch ko'rsatkichlar o'rtasidagi balansni ta'minlash zarur, boshqa tomondan, strategiyani professional realizatsiya qilish masalalariga e'tiborni qaratish lozim. Ikkala jihat ham **Balanced Scorecard** konsepsiyasining elementlari hisoblanadi.

"Kompaniyaning ishonchli strategiyasini ishlab chiqish kompaniyaga aniq raqobatli afzalliklarni beradi, qisqasi chalg'itadi, aslida strategiyani shakllantirish, degani muvaffaqiyat garovi emas. 70% hollarda muammolar noto'g'ri realizatsiya qilinishi natijasida yuzaga keladi". Qoidaga ko'ra, strategiya realizatsiyasidagi muvaffaqiyatsizlik quyidagi to'siqlar yuzaga kelishi bilan bog'liq (4.1.2-rasm):



4.1.2-rasm. Strategiyani joriy qilishning 4 baryeri.

- Strategiya bilan bog‘liq baryerlar. Strategiya ishga qobiliyatsiz hisoblanadi. Faqatgina 40% o‘rta darajadagi rahbarlar va 5% oddiy personal har bir kompaniya strategiyasini tushunadilar;

- Maqsadlarning mos kelmasligi bilan bog‘liq baryerlar. Oliy rahbarlikning yarmigina va 20% o‘rta darajadagi rahbarlar o‘rta va uzoq muddatli strategik maqsadlarning yutuqlari yoki kamchiliklari uchun rag‘batlantiriladilar yoki jazolanadilar;

- Boshqaruv baryerlari 85 % rahbarlik strategiyalarni muhokama qilish uchun bir oyda 1 soatdan kamroq vaqt ajratadilar;

- Resurslar bilan bog‘liq baryerlar. Kompaniyaning 60% resurslari strategiyalar bilan bevosita bog‘liq emas. Albatta, BSC konsepsiyasi bu muammolarni hal qilishda to‘siq hisoblanmaydi, lekin uning arxitekturasini ko‘pgina kamchiliklardan qutilish imkonini beradi.

1. Tushunish. Faqat 5% xodimlarga strategiyani tushunadilar.

2. Motivatsiya. Faqat 5% xodimlarga strategiyani tushunadilar.

3. 10 dan 9tasi strategiyani muvaffaqiyatli realizatsiya qila olmaydi.

4. Resurslarni taqsimlash. 60 % hollarda kompaniya resurslaridan foydalanish strategiyalar bilan bevosita bog‘liq emas.

5. Rahbarlikning e‘tiborligi. 85 % rahbariyat strategiya masalalariga bir oyda bir soat vaqt ajratadilar.

R. Kaplan va D.Norton o‘zlarining “Ko‘rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi” asarida quyidagi jihatlarni ko‘rib chiqadilar:

- strategiyaning qat‘iy shakllanishi;
- strategiyalarni butun kompaniya ichida uzatish;
- kompaniya strategiyasining personal maqsadlari bilan mos kelishi;
- maqsadlarning yillik budjetga bog‘liqligi;
- strategik tashabbus va tadbirlarning tenglashtirilishi va muvofiq kelishi;

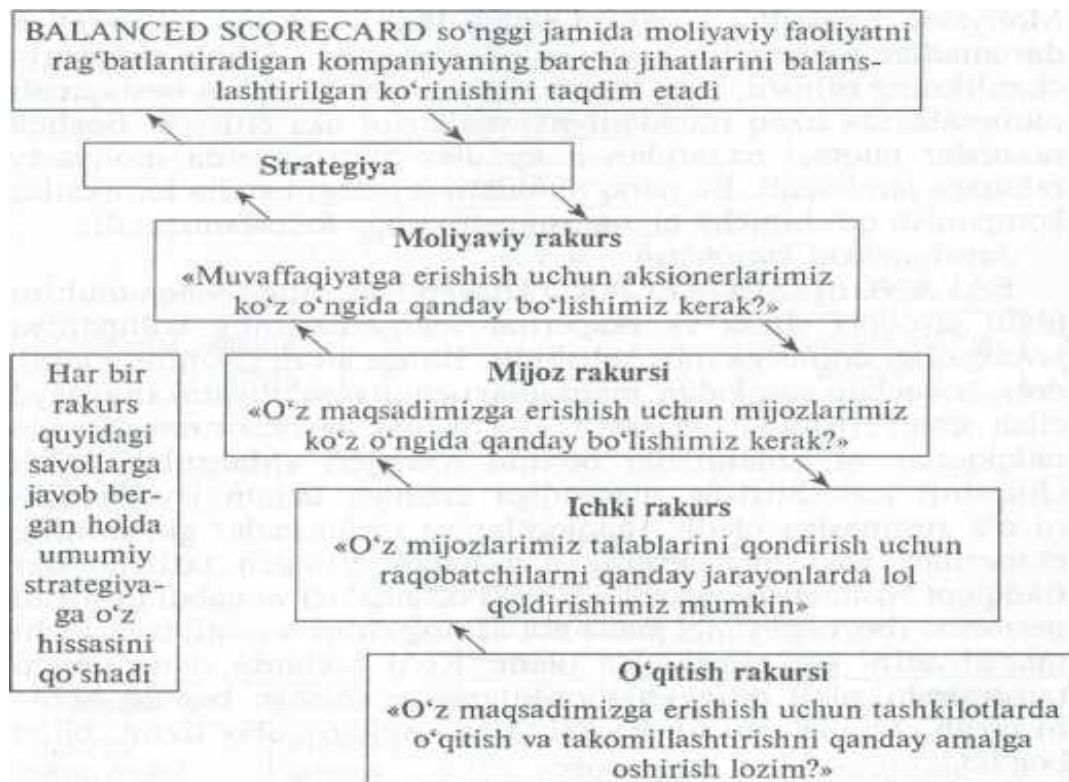
- qayta aloqa yordamida doimiy tekshiruvlar o‘tkazish.

4.2. “BALANCED SCORECARD” konsepsiyasining asosiy elementlari

BSC — moliyaviy ko‘rsatkichlar nomoliyaviy ko‘rsatkichlar bilan quyidagi 4 nuqtayi nazardan to‘ldiriladigan faoliyatning tayanch ko‘rsatkichlarining (KPI) guruhlash vositasigina emas, ko‘rsatkichlar BSC konsepsiyasining muhim qismi bo‘lsa ham, uning mohiyatini butunlay aks ettirmaydi. Bu yerda muhimi - strategiya va uning strategik

maqsadlarga bo‘linishidir. Bu maqsadlar strategiyani turli jihatlarini aks ettiradi. Masalan, “Ilgor innovatsiya” strategiyasi o‘ziga “Tayanch sigmentlarda tezkor o‘shish” maqsadini mujassamlashtiradi. Individual maqsadlarni integratsiyalashda sabab-natijali o‘zaro aloqa zanjiri yaratiladi. Maqsadlarning yaxlit tanlovi strategiyani aks ettiradi. Strategiyani realizatsiya qilish alohida maqsadlargacha yozilgan dastur va tashabbuslar orqali yuz beradi. Bu strategik tashabbuslar strategiya realizatsiyasi uchun harakatdagi kuch hisoblanadi. Kaplan va Norton strategik tashabbuslar mehnat va moliyaviy resurslarni taqsimlashda muhim ahamiyatga ega, deb hisoblaydilar. Tashabbuslar orqali budjet va strategiyalar o‘rtasida o‘zaro aloqa o‘rnatilishi mumkin. Strategiya realizatsiyasining yutug‘i maqsadga erishish darajasini aks ettiruvchi hisoblovchilar orqali ta’minlanadi.

Balanced Scorecardda nuqtayi nazar. R.Kaplan va D.Norton strategiyani quyidagi 4 nuqtayi nazardan ko‘rib chiqishni tavsiya etadilar (4.2.1-chizma):



4.2.1-rasm. “BALANCED SCORECARD” nima?

Manba: Chyz., Ekviian N., Dj.,Yakobs P. Ishlab chiqarish va operation menejment. 8-nashr.- M. “Vilyams”.nash uyi, 2001.704 b.

O‘qitish va o‘shish nuqtayi nazaridan. Strategiyani muvaffaqiyatli realizatsiya qilish uchun personalni qanday baholash kerak va kompaniya texnik infratuzilmasini qanday yaxshilash lozim? Kompaniya xodimlari yetarli darajada motivlashtirilganmi va ishlab chiqarish sharoitlari zarur o‘zgartirishlar kiritish imkonini beradimi?

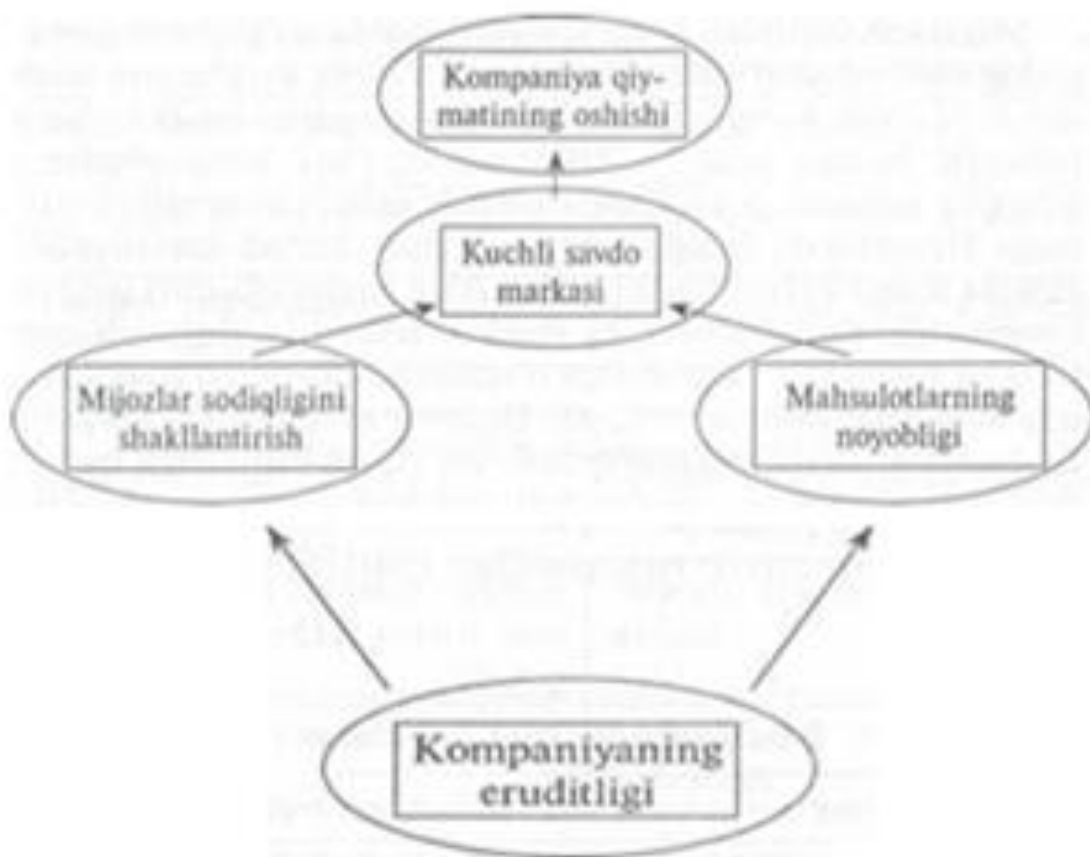
Ichki jarayonlar nuqtayi nazaridan. Mijozlar talablarini qondirish uchun qanday jarayonlarni takomillashtirish lozim? Har kuni minglab jarayonlar amalga oshiriladi, lekin ularning hammasi ham strategiyalarga talluqli emas. **Scorecardni** loyihalashtirish uchun o‘z moliyaviy maqsadlaringiz va mijozlar talabini qondirishga barqaror ta‘sir ko‘rsatadigan tanqidiy biznes jarayonlarni tanlashingiz lozim

Mijoz nuqtayi nazaridan. Mijozning kompaniyaga munosabati bo‘yicha natijalari agar strategiya muvaffaqiyatli realizatsiya qilinsa, qanday bo‘ladi? Kompaniyalar o‘z daromadliliklarini raqobatni hisobga olmay o‘zlari tartibga solishlari mumkin, qachonki, mahsulot va xizmatlar, imidj hamda mijozlar bilan o‘zaro munosabatlari xarakteristikasidan iborat bozor takliflarini o‘zlari jiddiy ishlab chiqsalar va buni tanlangan mijozlar hamda bozor sigmentlari bilan muvofiqlashtirsalar. Mijoz rakursi nuqtayi nazaridan tanlangan strategiya kompaniyaning kelajakdagi moliyaviy ahvoli bilan shartlashadi.

Moliyaviy nuqtayi nazar. Strategiya muvaffaqiyatli realizatsiya qilinganidan keyin aksionerlarga qanday moliyaviy natija taklif etilishi mumkin? Moliyaviy maqsadlar kompaniyaning shaxsiy aksioner kapitaliga daromadlar, rentabellik, savdo hajmining oshishi, ishlab chiqaruvchanlikning o‘shishi, xarajatlarni qisqartirish va riskni boshqarish munosabatida uzoq muddatli maqsadlarini aks ettiradi. Boshqa rakurslar nuqtayi nazaridan maqsadlar oxir-oqibatda moliyaviy rakursga jamlanadi. Bu uzoq muddatli rejadagi barcha harakatlar kompaniya qo‘shimcha qiymatini oshirishga fokuslantiriladi.

Javobgarlikni taqsimlash. BALANCED SCORECARD konsepsiyasining boshqa muhim jihati javobgar shaxs va ekspertlar maqsadlarining kompaniya javobgarligi doirasiga mos kelishidir. Bunga strategiyaning kichik doiralari uchun, jumladan, maqsadlar uchun mas‘uliyatni aniq qayd etish orqali erishiladi. Masalan, “Ilg‘or innovatsiya” strategiyasida tadqiqotlar va ishlanmalar bolimi menejeri “Mahsulot ishlab chiqishni tezlashtirish” maqsadiga erishish uchun javobgarlikni o‘z zimmasiga oladi. Tadqiqotlar va ishlanmalar guruhining ekspertlari yoki menejerning o‘zi qabul qilingan tashabbuslar (tadqiqot

vositalarini yaxshilash yoki boshqalar) va qabul qilingan mezonlar (bozorga yangi mahsulotlarning chiqish vaqti) bajarilishi mas'uliyatini o'z zimmasiga oladi. Ko'p hollarda mas'uliyatni taqsimlash qabul qilingan mezonlarga erishishga bog'liq holda hisoblab chiqiladigan ish haqining egiluvchan ijobiy tizimi bilan bog'liq.



Maqsadlar	Mezonlar	Masalalar	Tashabbuslar
Mijozlar doimiylikini shakllantirish	Mijozlarni saqlash koeffitsiyenti	2006 – 80% 2007 – 90 %	Mijozlar sodiqligini shakllantirish dasturi

4.2.2-rasm. Strategiyalar va operativ faoliyatning o'zaro bog'liqligi.

Manba: Kaplan P., Norton D. Ko'rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi. Strategiyalardan faoliyatga. — M.: ZAO "Olimp-biznes", 2003. 304 b.

Vaziatli tahlil. Javobgar xodimlar qo'yilmalar kartasidan ularning maqsadlari va muvofiq tashabbuslar realizatsiyasini amalga oshirish hamda berilgan korsatkichlarga erishishni nazorat qilish uchun foydalanadilar. Davriy maqsadlar, tashabbuslar va ko'rsatkichlar ekspertiza va tahlillar bilan tasdiqlanadi. Natijalar qo'yilmalar kartasida og'zaki va yozma baholash ko'rinishida qayd etiladi. Maqomlar ning muvofiq tanlovi umumiy holatni ko'rsatadi. Shunisi ahamiyatliki, baholash ongli ekspertiza natijasida yanada samarali bo'lib qoladi, imkoniyatlar haqidagi tasavvur strategiyalar realizatsiyasida darhol kamomadni yuzaga keltiradi.

Haqiqiy mulkdorlar umumiy strategiyaga salbiy ko'rinishlarning ta'sirini baholash uchun sabab-oqibat zanjiridan foydalanishlari mumkin. Ishtirok etayotgan barcha xodimlar va bo'linmalar aylanma aloqa tizimi orqali bog'lanadilar hamda baho va maqom haqidagi axborotlarni almashishlari mumkin. Bu baho va sharhlar qo'yilmalar kartasidagi maqsadlar, tashabbus va ko'rsatkichlardan olinishi mumkin. BSC konsepsiyasidan foydalanuvchilar tajribasi bu oydinlikning foydali tomonlarini tasdiqlaydilar. Hisobotning oddiy tizimidan farqli ravishda BSC konsepsiyasidan foydalanuvchilar tizimi strategiyalar rakursida axborotlar interpretatsiyasiga kirish imkoniyatiga va raqamlar, dalillar, baholar va sharhlar personal javobgarligiga ega bo'ladilar. Kaplan va Norton bu jarayonni "ijrochi strategiyani o'qitish" deb nomlashgan.

Qo'yilmalarning kaskad kartasi. Murakkab tuzilmali katta kompaniyalarda qo'yilmalar kartasining aniq miqdori yuzaga keladi va ularning uyushishini talab qiladi. Aytaylik, kompaniya bir qancha strategik biznes-birliklarni (strategik business units us SBU) va "sho'ba" kompaniyalarni sinergiya samarasiga erishishga urinish uchun korporativ tuzilmaga birlashtiradi, bunda qo'yilmalarning kaskad kartasi SBU alohida strategiyalarining bir-birlari bilan muvofiqlashuvi vositasi hisoblanadi. Korporatsiyaning shtab-kvartirasi tuzilmani biznes birliklar individual maqsadlarga o'zgartirishi lozim bo'lgan umumiy maqsadlar bilan ta'minlaydi. Umumiy va individual maqsadlar orasidagi aloqa saqlanib qoladi. Bu biznes-birliklarga individual shakllangan qo'yilmalar kartasini boshqarish, shuningdek, biznes birliklarda umumiy maqsadlar tahlilini o'tkazish imkonini beradi.

Strategik karta. Ko'p kompaniyalar o'z umumiy strategiyalarini aniqlashda markaziy strategiya va boshqa strategiyalarni ajratib oladilar. Startegiyalari bir-biridan farq qiluvchi ilg'or kompaniyalar tajribasiga ko'ra strategiyalar quyidagilar ga bo'linadi:

- innovatsion;
- mijozlar bilan chambarchas aloqa o‘rnatish;
- bir ustuvor yo‘nalishda jamlash o‘rniga operatsion afzalliklar.

Masalan, bir markaziy strategiya va ikki mayda strategiya, shuningdek, barcha maqsadlar va ularning bajarilish maqomi umumiy strategiya bo‘lishi mumkin. Bunday tasavvur strategik karta deb ataladi.

Moliyaviy nuqtayi nazardan	
<i>Asosiy natija</i>	<i>Jami baholash kriteriyasi</i>
Natija ko‘rsatkichini maksimumda minimal tannarxga yetkazish	Natijaning (DS, BPEI, NPEI, sof foyda va b.) va tannarx munosabatlari
Tannarxni maksimal qisqartirish	Qo‘yilmaga tejash uchun kiritilgan texnik taklif
Tovarlarni o‘z vaqtida ishlab chiqarish	Muddatida ishlab chiqarilmaganlik uchun jarimalar
Ishlab Chiqaruvchanlikni maksimum darajaga yetkazish	Ishlab Chiqaruvchanlik koeffitsiyenti

Mijozlar nuqtayi nazardan	
<i>Asosiy natija</i>	<i>Jami baholash kriteriyasi</i>
O‘z vaqtidalik	Mijoz talabi bo‘yicha o‘tkazmalar muddatini kuzatish
Sifat	Mijozlar talabi bo‘yicha mahsulot va xizmatlarning sifati
Servis va hamkorlik	Mijozlar talabi bo‘yicha tadbirlar qabul qilish

Ishchilar jamoasini kuchaytirish nuqtayi nazardan	
<i>Asosiy natija</i>	<i>Jami baholash kriteriyasi</i>
Ishchi kuchi sifatini yaxshilashga erishish	O‘z-o‘zini baholash
Ish sharoiti sifatini yaxshilashga erishish	Ishchilar talabi bo‘yicha ish sharoitlariningsifati
Korxonra rahbariyatining liderligini yaxshilashga erishish	Ishchilar talablari bo‘yicha liderliksifati

Ichki biznes jarayon nuqtayi nazardan	
<i>Asosiy natija</i>	<i>Jami baholash kriteriyasi</i>
Sifatni ta'minlash va texnik daraja bo'yicha raqobatchilardan ustun kelmoq	Sifatni nazorat qilish tizimini baholash
Aniq axborotni o'z vaqtida va samaraliyig'ish	Menejment uchun axborot tizimini baholash

O'qish va rivojlanish nuqtayi nazardan	
<i>Asosiy natija</i>	<i>Jami baholash kriteriyasi</i>
Joriy missiyani realizatsiya qilish	Doimiy yaxshilanish uchun o'z-o'zini baholash
Kelajak uchun missiyani realizatsiya qilish	Strategik va operativ rejalar ishlabchiqish uchun o'z-o'zini baholash

4.2.3-rasm. Balans ochkolari kartochkasi.

Manba: Kaplan P., Norton D. Ko'rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi. Strategiyalardan faoliyatga. — M.: ZAO "Olimp-biznes", 2003. 304 b.

Individual strategiyalar tahlili. Strategik kartadan strategiyalarni tanlab uni inter faol tartibda SAP SEM BALANCED SCORECARD komponenti yordamida tahlil qilish mumkin. To‘rt rakurs bo‘yicha taqsimlangan, tanlangan strategiya va maqsadlar bir-birlari bilan sabab-natijazanjiri yordamida bog‘langan. Markazda va o‘ngda rejali va faktorli belgili topshirilgan ko‘rsatkichlar taqdim etilgan, shuningdek, javobgar shaxslar ko‘rsatilgan. Rejali belgilar juda muhim, ular maqsadlarning bajarilishini baholash uchun ularning miqdoriy ko‘rinishini aks ettiradi. Siz uzoq muddatli rejalashtirish va prognozlashtirish uchun qo‘shimcha ustunlarni kiritishingiz mumkin. Korsatkichlarning muvofiq maqomi ikonalar yordamida tasvirlanadi. Javobgar shaxslar ularni qolda ornashlari mumkin yoki tizim ularni korsatkichlarning rejali va faktik belgilariga qiyoslash asosida avtomatik tarzda aniqlashi mumkin. Siz ikonaga murojaat qilib, sharh va baholarning saqlanishini tasvirlashingiz, shuningdek, muvofiq tashabbuslar haqida tasavvur hosil qilishingiz mumkin.

Ilgarilab ketuvchi va kechikuvchi indikatorlar. BSC konsepsiyasida qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlar ommabop korsatkichlar va samaradorlikning tayanch korsatkichlari qorishmasini o‘zida mujassamlashtiradi. Daromadlilik, bozordagi ulush yoki mijozlarning qondirilganligi kabi ko‘rsatkichlar amalga oshirilgan operatsiyalar samaradorligini hisoblaydi va kechikuvchi indikatorlar deb nomlanadi. Ularning BSCga qo‘shilishi juda muhim bo‘lib, ular strategiya realizatsiyasi maqomi haqida xabar beradi.

Ularga qiyosiy tarzda ilgarilab ketuvchi indikatorlar kelajakdagi samaradorlikka ta’sir etuvchi operatsiyalar haqidagi axborotlarni mujassamlashtiradi. Samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlariniq biznes indikatorlar uchun umumiy va maxsus korsatkichlarga bolinadi. Qiymatning umumiy dvigatellari sabablari aksiya birja qiymati hisobi uchun qo‘llaniladi:

- savdo o‘shishi;
- foiz va soliqlarni hisoblashgacha bo‘lgan daromadlar (EBITDA);
- o‘tkazilgan sof qiymat stavkasi;
- asosiy va aylanma vositalarga investitsiyalar;
- kapitalning o‘rtacha muallaq qiymati (WACC);
- raqobatdosh afzalliklarni olish davri (SAP).

O‘z kompaniyangiz biznes jarayoni yoki biznes birlik haqida ko‘proq bilimlarga ega bo‘lish uchun qiymatning umumiy drayverlari yoki dvigatellari qiymat drayverlari muvofiq tarmog‘i uchun maxsus

drayverlarga bo‘linadi. Qiymat boshqaruvi nuqtayi nazaridan qiymat drayverlarini tahlil qilish alohida tarmoqlar uchun maxsus bo‘lgan rejali mikro drayverlarda qiymatning umumiy drayverlarini yaratish imkonini beradi. Drayverlar qiymati ta‘sirchanligini tahlil qilish ularning erkin mavjudlik oqimi yoki iqtisodiy foyda kabi rejali masalalariga ta‘sirini aniqlashingiz imkonini beradi va shu tarzda kompaniya qiymati oshadi. Faqat mezonlarga qat‘iy strategik maqsadlar bilan birga BSC konsepsiyasida ishtirok etadilar. Bu strategik mezonlar o‘rtasidagi o‘zaro ta‘sir ularni sabab-oqibat o‘zaro aloqalari zanjiriga muvofiq maqsadlar bo‘yicha taqsimlash orqali shaffof qilib qo‘yadi. Bundan farqli ravishda faqat diagnostika uchun xizmat qiluvchi mezonlar BSC maqsadlari bo‘yicha taqsimlanmaydi. Tashqi manbalardagi turli-tuman boshqaruv axborotlari faqat notuzilmaviy matnlar ko‘rinishidagina oson bo‘ladi. Internetdagi axborotlarning professional tashuvchilarning aniq miqdori kompaniyani strategik boshqarish uchun o‘z xizmatlarini taklif etishdi. Bular o‘z ichiga bozor tahlili, moliyaviy analitiklarning prognozlari, raqobatchilarning pressrelizlari va yangi mahsulot va xizmatlarga talablari va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

Balanced scorecard ning SAP SEM komponentiga integratsiyasi.

Balanced scorecard konsepsiyasidan foydalanganlar tajribalari undan avtonom shaklda foydalanish mumkinligidan dalolat beradi.

Balanced scorecard konsepsiyasi kompaniyani strategik boshqarish tizimi tarkibiga birga kiruvchi boshqa analitik takliflar bilan chambarchas bog‘liq (SAP SEM). Kompaniya strategik boshqaruvining (SAP-SEM, SAP BW va Management Cockrit SAP AC kompaniyasining savdo markazi) quyidagi doiralarini qamrab oladi:

- Strategik natijalarni olishning balanslangan dasturi (Balanced scorecard).
- Strategik boshqaruv pulti (Management Cockrit).
- Strategik rejalashtirish.
- Modellashtirish.
- Jarayonlar bo‘yicha xarajatlarni boshqarish.
- Samaradorlikni hisoblash.
- Ko‘rsatkichlarning nazorat belgilarini o‘rnatish.
- Moliyaviy va boshqaruv konsolidatsiyasi.
- Biznes axborotlarni yig‘ish.
- Manfaatdor tomonlar bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish.

SAP-SEM komponenti SAP Business Information Warehouse (SAP BW) chambarchas bog‘langan.

Yuqorida keltirilgan grafiklar 1999-yildan beri SAP-SEM komponenti sifatida ochiq bo'lgan SAP Balanced scorecard tizimidan olingan. SAP Balanced scorecard tizimi 1999-yil oxirida Robert Kaplan va David Norton tomonidan tashkil etilgan Balanced scorecard Collaborative ([www. Bscoll/com](http://www.Bscoll.com)) kompaniyasi tomonidan sertifikatlangan.

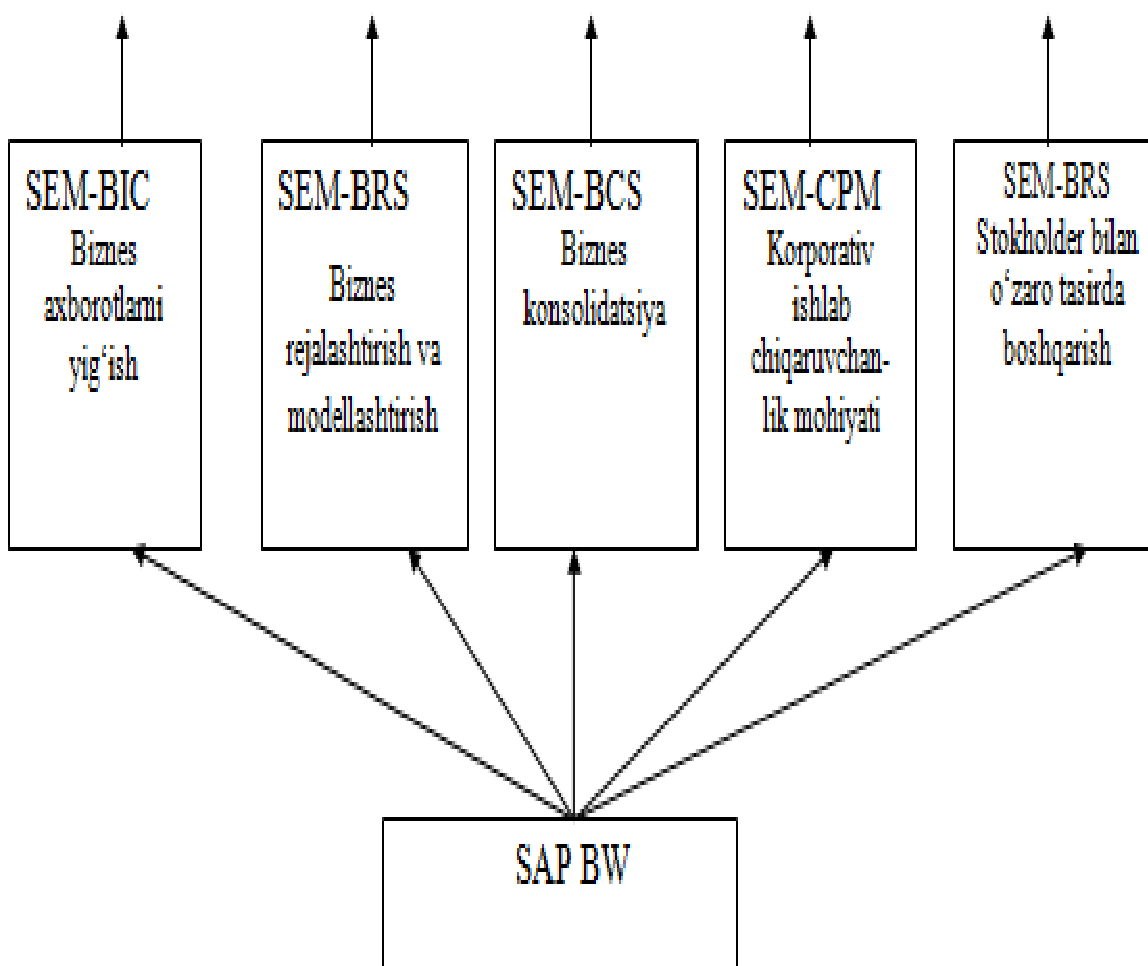
Balanced scorecard konsepsiyasidan foydalanish. BSC konsepsiyasini joriy etish uzluksiz jarayon bo'lib, odatda, korporativ yoki strategik biznes jarayon darajasida boshlanadiva bu jarayondan pastki operativ darajada tarqalishi mumkin. Shunday qilib, BSC strategik boshqaruv tizimidir, shuning uchunu kompaniya yuqori rahbariyati loyihalarida faol ishtirok etishi lozim. BSC konsepsiyasini joriy qilgan kompaniyalar biznesjarayonlar katta o'zgarishlar natijalari bo'lishi mumkin bo'ladigan kuchli raqobat bilan tasdiqlangan. Doimiy o'zgarishlar sharoitida qarorlar qabul qilish tizimi yaratilishi va faoliyat yuritishi lozim. Odatda, kompaniyalar BSC tizimi yordamida quyidagi jarayonlarni amalga oshiradilar:

Strategiya va rejalashtirish. Raqobat holatlarini hisobga olgan holda o'z biznes jarayonlarini tahlil qilish — kompaniya holatini shaxsan tasvirlash uchun. Mahsulot va xizmatlar doirasida kompaniya strategiyasiga nisbatan mijozlar natijalari va tendensiyalari haqidagi, shuningdek, moliyaviy analitiklarning natijalari haqidagi axborotlarni yig'ish. Biznes reja va moliyaviy analitiklar prognozini qiyosiy tahlil qilish. Qiymat buzilishini qisqartirish uchun prognoz va alternativ baholash uchun qiyosiy hisob modeli. SAP-SEM komponenti SAP Business Information Warehouse (SAP BW) chambarchas bog'langan.

Yuqorida keltirilgan grafiklar 1999-yildan beri SAP-SEM komponenti sifatida ochiq bo'lgan SAP Balanced scorecard tizimidan olingan. SAP Balanced scorecard tizimi 1999-yil oxirida Robert Kaplan va David Norton tomonidan tashkil etilgan Balanced scorecard Collaborative ([www. Bscoll/com](http://www.Bscoll.com)) kompaniyasi tomonidan sertifikatlangan.

Balanced scorecard konsepsiyasidan foydalanish. BSC konsepsiyasini joriy etish uzluksiz jarayon bo'lib, odatda, korporativ yoki strategik biznes jarayon darajasida boshlanadiva bu jarayondan pastki operativ darajada tarqalishi mumkin. Shunday qilib, BSC strategik boshqaruv tizimidir, shuning uchun u kompaniya yuqori rahbariyati loyihalarida faol ishtirok etishi lozim. BSC konsepsiyasini joriy qilgan kompaniyalar biznesjarayonlar katta o'zgarishlar natijalari bo'lishi mumkin bo'ladigan kuchli raqobat bilan tasdiqlangan.

Internetdagi notuzilmaviy faoliyat axborotlaridan foydalanish: ichki axborotlar bilan bog'liq qidiruv, tahrir qilish	Strategik rejalashtirish va modellashtirish, Bir qancha funkcionallik doirasida korxonada faoliyatini rejalashtirish, aniq doira da detalli rejalashtirish	Qonunga muvofiq ravishda konsolidatsiya, shuningdek, ichki konsolidatsiya	Strategiyalarni Modellashtirish, Balanced scorecard va Menejment Cockritni qo'llashda samarali boshqaruv, ko'rsatkichlarni qadimiy ko'rinish chizmasi	Kompaniyadan kompaniyani strategik boshqarish jarayonidan manfaatdor zarur shaxslarning integratsiyasi
--	--	---	---	--



4.2.6-rasm. SAP strategik Enterprise Management.

Doimiy o'zgarishlar sharoitida qarorlar qabul qilish tizimi yaratilishi va faoliyat yuritishi lozim.

Odatda, kompaniyalar BSC tizimi yordamida quyidagi jarayonlarni amalga oshiradilar:

Strategiya va rejalashtirish. Raqobat holatlarini hisobga olgan holda o'z biznes jarayonlarini tahlil qilish — kompaniya holatini shaxsan tasvirlash uchun. Mahsulot va xizmatlar doirasida kompaniya strategiyasiga nisbatan mijozlar natijalari va tendensiyalari haqidagi, shuningdek, moliyaviy analitiklarning natijalari haqidagi axborotlarni yig'ish. Biznes reja va moliyaviy analitiklar prognozini qiyosiy tahlil qilish. Qiymat buzilishini qisqartirish uchun prognoz va alternativ baholash uchun qiyosiy hisob modeli.

Strategiyalarni ishlab chiqish. Strategiyalar va mayda strategiyalar yo'naltirilganligini shakllantirish va uni strategik maqsadlarga o'zgartirish. Sabab oqibat zanjiri yordamida maqsadlarni birlashtirish. Strategik maqsadlar bo'yicha strategik tashabbuslarni identifikatsiyalash va taqsimlash. Strategiyalarni realizatsiya qilish uchun mezonlarni aniqlash. Yaxlit rejalashtirishda natijalarni ifodalash. Korporatsiya strategiyalariga, strategik biznes-birliklar va yordamchi bo'linmalarning umumiy maqsadlar munosabatiga muvofiq kelishi.

Kommunikatsiya va aloqa. Rejalashtirilgan strategiyalar va maqsadlar o'rtasida axborot hodisalar orqali aloqa o'rnatish. Aniq akseptlashtirish maqsadida barcha ishtirokchi bo'linmalarning aylanma aloqalari natijalarini topish va ulardan foydalanish.

Zarur resurslarni taqsimlash. Javobgar shaxslarni maqsadlar, mezonlar va tashabbuslarni bajarish bo'yicha taqsimlash. Javobgar shaxslar va bo'linmalarning individual maqsadlarini strategik maqsadlarga yo'naltirish. Biznes jarayonlar bo'yicha zarur kompetensiyalarni rivojlantirish uchun o'qitish dasturlarini chiqarish. Strategik tashabbuslar bo'yicha budjetlar va zarur ishtirokchilarni taqsimlash.

Strategiyalar realizatsiyasi. Biznes jarayonlarni takomillashtirishni amalga oshirish va qadam-baqadam tashabbuslarni realizatsiya qilish. Dastlabki maqsadlar nuqtayi nazaridan erishilgan natijalarni doimiy nazorat qilish.

Strategiyalar realizatsiyasi bo'yicha aylanma aloqa asosida o'qitish. Ekspertlar va mas'ul shaxslar tomonidan maqsadlar, tashabbus va mezonlar bajarilishini doimiy baholash. Strategiyalar realizatsiyasi ishtirok etuvchi barcha xodimlar va bo'linmalar erishgan va prognoz qilinayotgan natijalar bo'yicha ularning baho vasharhlarini qayd etuvchi

aylanma aloqa bilan qamrab olingan. Strategiyalarning uzluksiz adaptatsiyasi o'tkaziladi. Odatda, kompaniya ning individual oriyentatsiyasi natijasi va ular tomonidan tanlangan strategiyalar qat'iy farqlanadi. Bundan tashqari, kompaniyalar tomonidan alohida tarmoqlarda qo'llaniladigan strategiyalar kategoriyasini ajratish mumkin. Masalan, quyidagi strategiya kategoriyalari kimyoviy tarmoqlar uchun asos bo'lishi mumkin:

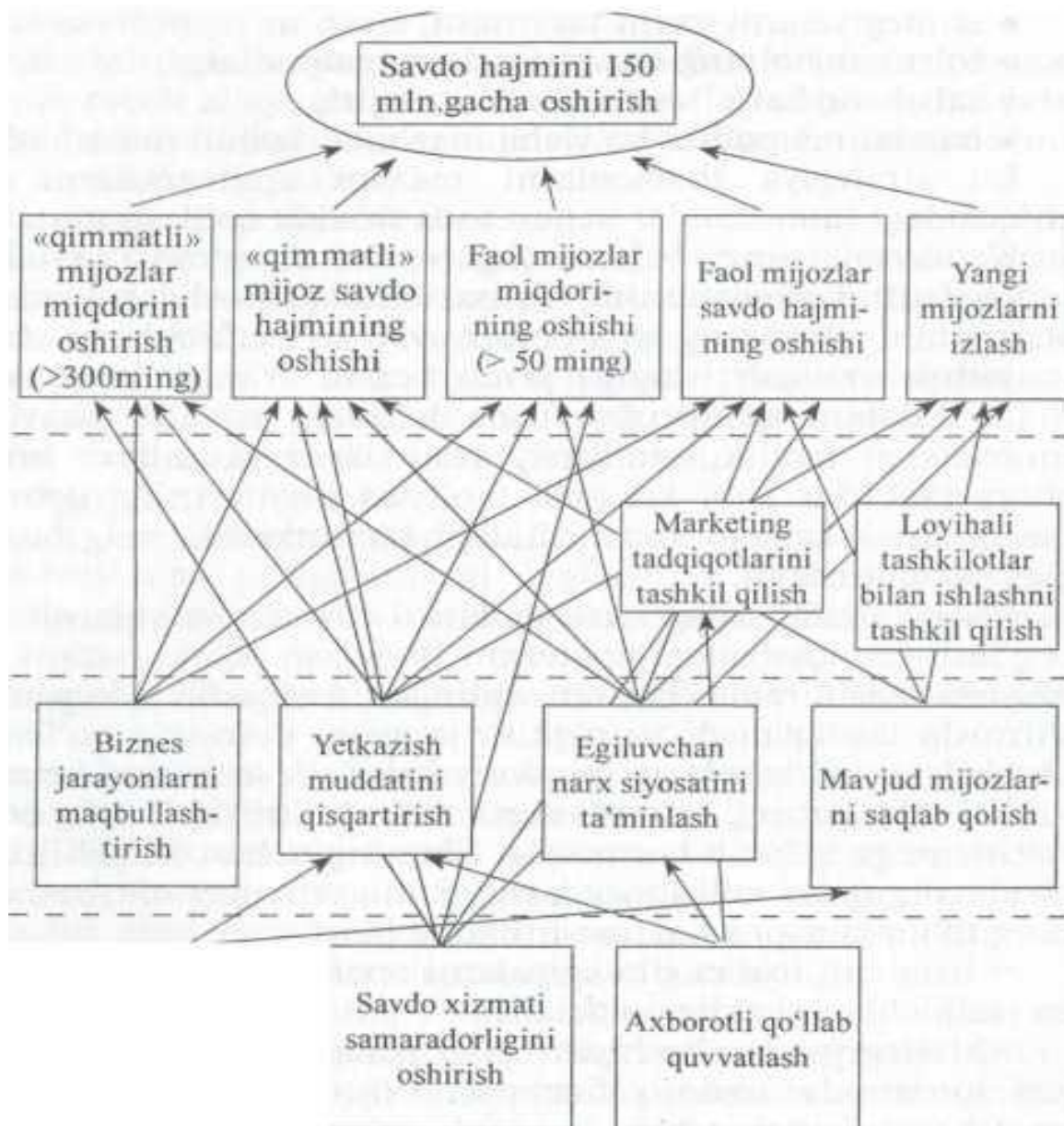
- innovatsiyalar;
- mijozlar bilan chambarchas aloqa;
- operatsion jozibadorlik;
- boshqaruvchi strategiya.

Balanced Scorecard Collaborative kompaniyasi bilan birgalikda tarmoqlar uchun maxsus strategiyalar shablonlari ishlab chiqilgan. Shablonlar strategiyalar va mayda strategiyalar yo'naltirilganligidan qat'i nazar farq qiladi va quyidagi komponentlarga ega:

- strategiyalarni yaxlit tasvirlash;
- to'rt istiqbolning har biri uchun maqsadlar;
- sabab-oqibat o'zaro aloqalari zanjiri;
- barcha maqsadlar bo'yicha mezonlar uchun maslahatlar.

Bu strategiya shablonlarni maxsus strategiyalarni ishlab chiqishdagi munozaralar uchun asos sifatida qo'llash mumkin. Kriteriyalarning balanslashgan tizimi g'oyasi (Balanced scorecard) menejmentning firma ichidagi boshqaruv maqsadlari uchun moliyaviy va nomoliyaviy ko'rsatkichlarni muallaq tanlashga erishish istagiga javob beradi. Yangi tizim, avvalo, mijoz talabini qondirish, firma ichidagi xo'jalik jarayonlari, innovatsion faollik, moliyaviy resurslarni yaxshilash bo'yicha chora-tadbirlar kabi korxonalar faoliyati jihatlarining operatsion mezonlari bilan pul ko'rinishidagi ko'rsatkichlarning bog'liqligiga yo'naltirilgan. Yangi tizim firma maqsadlarini tuzish va ularni o'zaro bog'lash munosabatida gipotezani ifodalash uchun bazani o'zida mujassamlashtiradi. Taxmin qilingan maqsadli aloqalar tekshiruvda tasdiqlanadi va o'qitish jarayoni doirasida qo'llaniladi. Ortirilgan tajriba ularga miqdoriy baholash imkonini beradi. Kriteriyalarning balanslashgan tizimini qo'llash keng boshqaruv tizimiga aylanib bormoqda. Shuning uchun ko'pchilik unda o'zida bir qator sub jarayonlarni; jamlagan operativ boshqaruvning to'liq jarayoni tuzilmasini ko'radilar: (4.2.7-chizma)

- istiqbolli reja va strategiyalarni operativ boshqaruvning aniq ko'rsatkichlari shakliga o'tkazish;



4.2.7-chizma. Maqsadlar tizimi.

- strategiyalarni boshqaruvning ishlab chiqilgan ko‘rsatkichlari yordamida umumiy firma iyerarxiyasi past darajasiga kommunikatsiyalash va ulash;

- strategiyalami rejaga, shu jumladan, budget rejasiga aylanishi;
 - gipoteza tekshiruvi va o‘qitish jarayonlari tashabbuskorligi uchun aylanma aloqa o‘rnatish. Unchalik katta bo‘lmagan servis kompaniyasida BSC ishlab chiqishning amaliy misolini ko‘rib chiqamiz.

Tashkiliy iyerarxiya doirasida balanslashgan tizim yuqoridan pastga yo‘nalishida realizatsiya qilinadi.

Tizim butun korxonada darajasida ishlay boshlashi lozim, keyin esa, xojalik bo‘linmalari darajasida, hattoki, kompaniyaning alohida xodimlari darajasiga chiqariladi deb hisoblanadi.

Maqsad	Axborotli ta'minlash, egiluvchan narx siyosati, alohida sharoitlar VIP mijozlar)	“qimmatli” mijozlar ulushini umumiy savdo hajmida 2 baravar oshirish muddati – 3-6 oy, savdoni rejalashtirish	OP boshlig'i va menejeri
<i>Savdo hajmining oshishi</i>			
<i>“qimmatli” mijozlarni ko'paytirish</i>			
Yangi mijozlarni topish va ishlab chiqish	Reklama, ko'rgazma, marketing tadqiqotlari, tashkilotlar bilan ishlar olib borish	Mijozlar bazasini kengaytirish, ishni rejalashtirish imkoniyati	Bosh direktor, moliyaviy direktor, OPning boshlig'i va menejeri
Istiqbolli yo'nalishlarni ko'rsatish maqsadida bozor bo'yicha axborotlarni yig'ish, elektr uskunalarning yangi vositachilarini qidirish	Marketing kompaniyalari xizmatlaridan foydalanish, 1-3 oyda shaxsiy kuch bilan bozorni tahlil qilish	Qurilish va rekonstruksiya haqida axborot, buyurtmachi, pudratchi tanlov imkoniyati, IBning mavjudligi	OKning boshlig'i, direktor
Ichki siyosat va narx o'zgarishi, raqobatchilar haqida axborotlarni	Shaxsiy axborot bazasidan foydalanish 1 oy	Raqobatbardoshlik qobiliyati (prayslist, xizmatlarini taklif etish va boshqalar)	OP boshlig'i va menejeri
Loyihali Tashkilotlar bilan o'zaro ta'sir ko'rsatish	Mijozlar, loyihalar haqida axborotlar yig'ish - 3 oy	Savdo hajmi va mijoz bazasi hajmini oshirish	OP boshlig'i va menejeri

4.3.1-chizma “Mijozlar”.

Ko‘rib chiqilayotgan konsepsiyani joriy qilish tashkiliy strategiyani yaxlitligicha, operatsion strategiyani qisman amalga oshirish jarayonini butunlay qayta qurishni anglatadi. Shu bilan bog‘liq holda quyidagi ikki vaziyat muhim: birinchidan, kriteriyalarning balanslashgan tizimini qo‘llash strategiyani ishlab chiqish emas, korxonalarda aniq shakllangan strategiyalarning mavjudligini nazarda tutuvchi strategiya realizatsiyasi jarayonidir; ikkinchidan, yangi konsepsiyani kriteriyalar tizimi darajasi sifatida emas, boshqaruvning har tomonlama qamrab olingan tizimi darajasi kabi ko‘rib chiqishi lozim. Uni joriy qilish uchun qiymat yoki qiymatsiz ko‘rsatkichlarning u yoki bu shaklini tizimlashtirishga urinish kerak emas.

Muvaffaqiyatga yo‘naltirilgan balanslashgan ko‘rsatkichlar dasturi “chora va og‘irliklar” doirasidagi loyiha emas, o‘zgarishlar hisobga olingan loyiha ekanligi haqidagi dalilning tan olinishidan boshlanishi lozim.

4.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni

Kriteriyalarning balanslangan tizimining birinchi realizatsiyasi turli mutaxassisliklar vakillari tarkibida R guruhga tayanishi lozim bo‘lgan tizimlashtirish va bosh qarishning murakkab loyihasini o‘zida mujassamlashtiradi. Yangi tizimni joriy qilish loyihasi rejasi quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi (bajarilish muddati taxminan 4 oy):

- 1) Tizimni joriy qilish uchun dastlabki shart-sharoit yaratish (korxonada darajasida);
- 2) Prinsipial arxitekturalar o‘rnatish (korxonada darajasida);
- 3) Strategik maqsadlar bo‘yicha kelishuvlarga erishish (pilot uchuvchilik) darajasida);
- 4) Maqsadli ko‘rsatkichlar va o‘lchov birliklarini aniqlash (pilot darajasida);
- 5) Harakat dasturini aniqlash (pilot darajasida);
- 6) Loyihani harakatga keltirish rejasini o‘rnatish va ishlarni solishtirish.

Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimini joriy qilish tajribasini tahlil qilish bir qator tipik xatolarni namoyon qildi:

- 1) joriy qilish jarayoni munosabatida bu avvalo, loyihani realizatsiya qilish javobgarligini yuqori toifali menejerlardan uzoqlashtirib o‘rta toifadagi menejerlar zimmasiga yuklash;

BSCni ishlab chiqish loyihasiga misol.

Maqsad	Chora-tadbirlar	Ko'rsatkich	Javobgar
Biznes jarayonlarni maqbullashtirish, bozorni sigmentlashtirish	Yangi BPlarni ishlab chiqish va joriy qilish, bo'linmalar aro o'zaro ta'sirni yaxshilash	Aylanmani 40-50% ga oshirish, kompaniya va bo'linmalarning mobilligi va tezkorligini ko'tarish	Bosh direktor
Yetkazma muddatini qisqartirish	Mashinalar parkini, tashuvchilar xizmatlarini oshirish, axborotlarni qayta ishlash tizimini takomillashtirish	Majmualashtirishning qisqa muddati, mijozning professional darajada qondirish – 3-5 kun	OK boshlig'i va menejerlari, transport bo'limi boshlig'i
Egiluvchan narx siyosati	Istiqbolli vositachilarni izlash, tayyorlovchi zavodlar bilan ishlash 1-3 oy	Mijoz bazasini oshirish, raqobatbardoshlik, mijozlar bilan uzoq muddat munosabatda bo'lish	OK boshlig'i
Mavjud mijozlarni ushlab qolish	Imidj chora-tadbirlari (madaniy dastur, tabrik va boshqalar) Chambarchas aloqalar, manfaatlarimizni lobbirlashtirish (lobbirovanie), raqobatchilar ustidan muvaffaqiyat qozonish		OP menejerlari

4.3.3- chizma “O'qitish”.

Maqsad	Chora-tadbirlar	Ko'rsatkich	Javobgar
Xodimlar kasbiy tayyorgarligini oshirish	Kutubxonalar, ma'ruzalar, seminarlar, treninglar yaratish – 1-5 oy	Mijozlarga xizmat ko'rsatish Darajasini oshirish	Bosh direktor, bo'lim boshliqlari
Maqsad	Chora-tadbirlar	Ko'rsatkich	Javobgar
Xodimlar kasbiy tayyorgarligini oshirish	Kutubxonalar, ma'ruzalar, seminarlar, treninglar yaratish -1-5 oy	Mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasini oshirish	Bosh direktor, bo'lim boshliqlari

4.3.2- chizma “Jarayonlar”.

2) ishlab chiqish muddatini cho‘zish (loyiha guruhi “a’lo” bahoga intiladi, chunki, ba’zan u yetarli, va baho “yaxshi”);

3) muvofiq ko‘rsatkichlar yetishmasligi tufayli loyihani joriy qilishni orqaga cho‘zish;

4) bajarilgan ishlarning statik (dinamik emas) xarakteri;

5) afzallik ba’zan kommunikatsiya vositalarida emas, nazorat tadbirlarida aks etadi;

6) menejerlar so‘zi xodimlarning improvizatsion kayfiyatini tushirib yuboradi (buning natijasida loyiha butun jamoaning umumiy masalasi emas, rahbariyat tashabbusi sifatida ko‘rib chiqiladi).

Kompaniya so‘rovlari natijasida balanslangan tizimni beruvchi foyda belgilandi. U firma strategiyasi realizatsiyasining tan olingan instrumenti hisoblanadi. Xususan, uning qo‘llanilishi amaldagi strategiyani to‘laligicha, natijaviyligi, dolzarbligini tekshirishi mumkin. So‘ralgan firmalarning deyarli yarmi eski strategiyani ko‘rib chiqish uchun bu tizimdan foydalanishadi. Undan foydalanishning alohida muhim doirasi korxonalar qiymatini oshirish jarayonlarini boshqarish hisoblanadi. Xo‘jalik natijalarni baholash uchun amaliyotda qo‘llanilgan yuqori agregatlangan ko‘rsatkichlar operativ darajada tushunish uchun qiyin va aniq chora-tadbirlarda qo‘llanilishi mumkin emas. Shuning uchun balanslangan tizim ko‘rsatkichlarini korxonalar qiymatini oshirishga mo‘ljallangan modellar bilan bog‘lash taklif etiladi. Mazkur tizim, shuningdek, tashqi iste‘molchilar axborotlari uchun ham qo‘llaniladi. Boshqa loyihalar doirasidagi empirik tadqiqotlar ulardan taxminan 1/3 pul birligida aks ettirilmagan ko‘rsatkichlarda qaror qabul qilishga ehtiyoj sezishlarini ko‘rsatadi. Bunday holat korxonalar uchun o‘z hisobotlariga (masalan, aksionerlar va salohiyatli investorlar oldida) o‘z moliyaviy imkoniyatlarining indikatorlari sifatida nomonitor ko‘rsatkichlarni kiritishga sharoit yaratadi. Korxonalar faoliyati barcha ko‘rinishlarining so‘nggi maqsadi ishlab chiqarish natijalarini yaxshilash yoki uning qiymatini oshirish hisoblanadi.

Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi korxonalar strategiyasini operativ biznes bilan toliq masshtabda baholash imkonini beruvchi instrument hisoblanadi; bundan tashqari, yangi tizim resurslarni taqsimlash doirasida obyektiv qarorlar qabul qilish imkonini beradi. BSC quyidagilarga qodir: zararlarning asosiy sabablarini ko‘rsatish; savdo tendensiyalarini ko‘rsatish; logistik zanjir doirasida tanqislikni aniqlash; moliyaviy, mijoziy, ishlab chiqarish va innovatsion istiqbollarni o‘rtasida sabab-oqibat aloqalarini namoyon qilish; moliyaviy ko‘rsatkichlarni

tubdan yaxshilash; korxonani o'zgartirish dasturini joriy qilishga ko'maklashish va uzoq muddatli raqobatdosh afzalliklarni ta'minlovchi omillarni namoyon qilish; biznes maqsadlarning muvaffaqiyatsiz tanlash holatlarida strategiyalarni tubdan almashtirishda vositalarni tejash; asosiy strategiyani taktik tarkibdagi strategiyaga ajratish va doimiy kuzatuvni talab qilmaydigan maqsadlarni aniqlash; kelishilgan biznes strategiyani ta'minlash; global maqsadlarni har bir xodimning joriy masalalariga taqqoslash; resurslardan maksimal darajada foydalanishga yordamlashish, foydasiz va isrofgarchilik operatsiyalari miqdorini minimum holatga keltirish; korporativ strategiyani qaytadan ko'rib chiqish va samara keltirmaydigan qismlarni namoyish qilish. Biznes samaradorligini oshirish uchun uning o'sishiga ta'sir etuvchi omillarni baholashni, kundalik operatsiyalar bilan strategik maqsadlar samaradorligi o'zaro munosabatini aniqlashni o'rganish juda muhim.

4.4. Korporatsiya samaradorligi monitoringi

Balanslangan tizimga asoslangan amaliy komponent Robert Kaplan va Devid Norton bahosidir; bu metodologiyaning maqsadi korxonada strategiyasi barcha kompaniyalar uchun qulay bo'lganligi va kompaniyaning barcha darajalarida operativ masalalar qat'iy amalga oshirilganligidan iborat. "Boshqaruv pulti" samaradorlik ko'rsatkichlarining tuzilmaviylashtirilishi va vizuallashtirilishi (ko'z bilan ilg'ab olinishi) uchun ergonomik yondashuvdir. Muhim ko'rsatkichlar muzokaralar uchun xonalar devorida joylashgan katta va tez sozlanadigan ekranlarda namoyish qilinadi. Qaror qabul qilish uchun muhim bo'lgan axborotlarning yaqqolligidan maqsad kompaniyaning rahbariyat qismi doirasida kommunikatsiya jarayonlarini soddalashtirish va tezlashtirish hisoblanadi. Konsepsiya qaror qabul qilishning maxsus ishchi texnologiyalari va muolajalari bilan to'ldiriladi.

Samaradorlikning uzluksiz monitoring. Kompaniya ishi samaradorligini ta'sirchan boshqarish korxonada strategik maqsadlarini realizatsiya qilish uchun asosiy shart hisoblanadi. Baholashning balanslangan tizimi funksiyalari to'rt "istiqbolli" moliyachilar, mijozlar, jarayonlar, o'qitish va rivojlanish strategik maqsadlarini o'zlashtirish imkonini beradi. Har bir strategik maqsad natijalarni rejalashtirish va o'lchash imkonini beradigan minimum bir ko'rsatkichni o'zlashtiradi. Turli istiqbollarning quyidagilarni kafolatlaydi: birinchidan, bozor, mijozlar, logistika

jarayonlar va mahsulotlar sifati, innovatsiyalarga qobiliyat, personalni boshqarish, orgtuzilmalar va axborot tizimlari sifati kabi omillarni muvofiq ravishda hisobga kiritish. Ikkinchidan, korxonalar faoliyati turli yo'nalishlari hisobi oldingi va keyingi indikatorlar, shuningdek, samaradorlikning tashqi sifat va miqdor ko'rsatkichlari orasidagi balansni ta'minlaydi. Baholashning balanslangan tizimidan foydalanish markaziy bo'linmalar yoki boshqa strategik rejalashtirishni amalga oshiradigan tashkiliy birliklar tomonidan cheklanmaydi. Baholash ballarining iyerarxiyasi barcha darajalarda, jumladan, har bir alohida xodimga munosabat bo'yicha strategik maqsadlarni yaxshilash imkonini beradi. Boshqaruv pulti - axborotni uzatish va vizuallashtirish uchun vositadir. U baholashning balanslangan tizimi strategik maqsadlari maqomini yaqqol va ergonomik tasviri funksiyasini bajaradi.

Bu bilan u korxonaning barcha darajalaridagi rahbar guruhlarida qaror qabul qilish jarayonini va axborotlarning samarali almashishini ta'minlaydi. Operatsiyalar oqimi funksiyasida baholashning balanslangan xaritasi javobgar shaxslar tomonidan ko'rsatilgan tashabbuslar va baholashning balanslangan tizimi hamda boshqaruv pulti yordamida boshqa rahbar guruhlar tomonidan taklif etilgan baholar natijasini doimiy nazoratini ta'minlaydilar. O'z vaqtida amal qilgan hisobotlar tizimi yordamida oldinroq topilgan tafovutlar zamonaviy korxonada tezkor boshqaruv jarayoni uchun asosni mujassamlashtiradi.

Samaradorlik ko'rsatkichlariga misollar:

➤ ***Moliyalar:***

- balansli pozitsiyalar;
- daromad va zararlar pozitsiyasi;
- pul oqimlari pozitsiyasi;
- qoplanish summasi.

➤ ***Logistika va ishlab chiqarish:***

- materiallardan foydalanish;
- ish vaqti;
- qayta ishlash vaqti va realizatsiya vaqtining muvofiq kelishi;
- yetkazmalar muddatini nazorat qilish;
- braklar ulushi;
- ishlab chiqarish uskunalarning foizlarda qulayligi;
- energiyani olish talabi.

➤ ***Personalni boshqarish:***

- personalning miqdori;
- xodimlarning qoniqtirilganligi;

- xodimni o‘qitish hajmi va bir yilga;
- qatnashmagan vaqt;
- kadrlar oqimi.

➤ **Savdo:**

- yangi mijozlar ulushi;
- mijozlarning qondirilganligi;
- mijozlar bo‘yicha rentabellik.

➤ **Tashqi manbalar:**

- bozordagi ulush;
- mijozlar xarididagi shaxsiy ulush;
- bozordagi raqobatchilar ulushi;
- savdo markasining ommaviylik darajasi;
- matbuotdagi xabarlar miqdori (ijobiy va salbiy);
- kompaniya o‘sishi munosabatida kapital bozori natijalari.

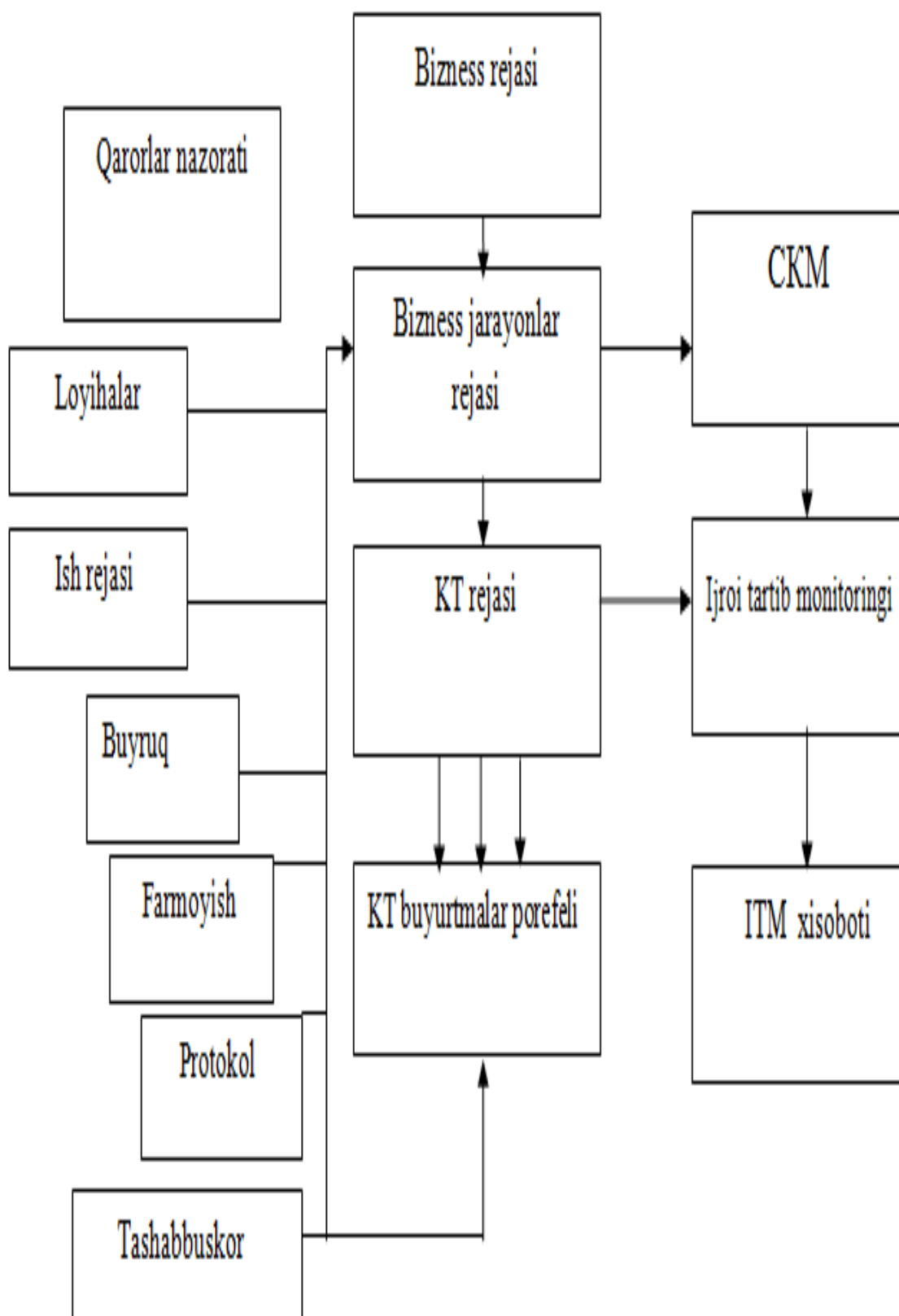
Ijroiya tartib monitoringi asosida qarorlar qabul qilish realizatsiyasi monitoringi va nazorat tizimi. Tizim vazifalar global bazasini yuritish va bu vazifalar bajarilishi muddatini, masalalar bajarilishining buyurtmachi tomonidan to‘liq nazoratini ta’minlash uchun kuza-tuvda jamlanadi.

Tizim ish samaradorligi haqida axborotlar yig‘adi va tizimlash-tiradi, qarorlarninig bajarilish jarayonlarini, standart biznes jarayonlar va loyihaviy yo‘naltirilgan faoliyat doirasida funksional majburiyatlar realizatsiyasi kuzatiladi (4.4.1-chizma).

Tizimni qurish uchun intrapet-texnologiyadan foydalaniladi. Ijroiya tartib monitoringining funksionalligi:

- Hujjatlashtirishga kiritilgan va chiqarilgan vazifalar, topshiriqlar, qarorlar bajarilishini ro‘yxatdan o‘tkazish va nazorat qilish;
- KT ish rejasi, boshqaruv va texnologik biznes jarayonlarni sinxronlashtirish;
- Qarorlar qabul qilish tizimida nazorat qilinadigan buyruqlar, farmoyishlar, kengash qarorlari, loyiha va ishchi guruhlarining yagona bazasi;

Loyihaviy boshqaruv. Tizim vazifalar mavjudligining barcha vaqti davomida turli manbalardan: loyiha, ish rejasi, buyruq, farmoyish, kengash protokoli, bevosita buyurtmachi, rezolutsiyava boshqalardan nazoratni realizatsiya qiladi. BSC doirasida erishilgan natijalarni o‘lchaydigan va jarayonlar samaradorligini o‘lchaydigan bu natijalarni olishga muvoflqlashgan ko‘rsatkichlar farqlanadi. Ko‘rsatkichlarning ikkala kategoriyasi ham bir - biri bilan bog‘langan bolib, birinchisiga



4.4.1-chizma. Ijroiya tartib monitoringi (ITM) qabul qilingan qarorlar realizatsiyasi jarayoni nazorat tizimi sifatida.

erishish uchun (masalan, ishlab chiqaruvchanlikning aniq darajasi) ikkinchisini realizatsiya qilish (masalan, mashina va uskunalar quvvatlarini ilg'or ta'minlanganligiga erishish) lozim. BSCni hal qilish imkonini beruvchi namunaviy vaziyatlar: menejerlarning e'tibori, odatda, birinchi kategoriya ko'rsatkichlarida fokuslanadi, shu bilanbir vaqtda bu korsatkichlarning muvaffaqiyatiga samaradorligi jarayoni kabi ortiqcha e'tibor berilmaydi. BSCni qo'llash bu strategiyani ishlab chiqish jarayoni emas, balki tashkilotda qat'iy shakllangan strategiyaning mavjudligini nazarda tutuvchi uning realizatsiyasi jarayonidir. Yangi konsepsiya-ning realizatsiya jarayoni to'rt bosqichdan iborat:

1) kriteriyalarning balanslangan tizimini ishlab chiqish — istiqbolli rejalarning maqsad va chora-tadbirlar yig'indisiga aylanishi. Ishlab chiqilgandan keyin tizim boshqaruv jarayoniga birlashtirilishi lozim;

2) ulash - barcha iyerarxik jarayonlarni (yuqori boshqaruvchilik qismidan yordamchi qismlargacha) muvofiq maqsad va kriteriyalar o'rnatish, strategik kommunikatsiyalar tashkil qilish, kompensatsiyalarni tashabbuskor qarorlar uchun ta'minlash yo'li bilan bog'lash;

3) rejalashtirish - rejalashtirilgan natijalar davrida muvaffaqiyatlar yo'lini aniq rejali vazifalar, resurslarni taqsimlash, strategik chora-tadbirlarni loyihalashtirish orqali aniqlash;

4) qarama-qarshi aloqa va o'qitish - strategiyalarning nazariy bazasini testlashtirish va olingan bilimlarning oxirgi ko'rinishini tiklash. Barcha firmalarning deyarli yarmi eski strategiyani qayta ko'rish uchun BSCdan foydalanadilar. Uning qo'llanishining alohida muhim doirasi kapitallashtirishni oshirish jarayonini boshqarishdir. Korxonada faoliyati barcha ko'rinishlarining oxirgi maqsadi ishlab chiqarish natijalarini yaxshilash va uning qiymatini oshirish hisoblanadi. Ko'rsatkichlar balanslangan tizimi afzalliklari menejer amaliyotchilar nuqtayi nazaridan quyidagilarda aks etadi:

- operativ va strategik menejmentni bog'lash ko'p aspektli va amaliy uslub yordamida amalga oshiriladi;

- to'rt asosiy aspektni (iste'mol, xo'jalik, innovatsion va moliyaviy) korxonada strategiyasining uning barcha iyerarxik darajalari bo'yicha yuqoridan pastga "o'tkazish" uchun qamrab oluvchi chizmasi tashkil qiladi;

- strategiyani realizatsiya qilish muammolari bo'yicha munozaralar o'lchov birligini qidirish va strategik xarita zaruriyati bilan bog'liq holda obyektiv xarakterga ega bo'ladi;

- taklif qilinayotgan boshqaruv tizimi kompaniyaning barcha darajalari bo'yicha (biznes jarayonlar, biznes-birliklar, TSFO) kommunikatsiyalarni o'qitishga yonaltirilgan imkoniyatlarni kengaytiradi;

- BSC boshqaruv hisobi tizimi bilan muvaffaqiyatli birlashadi va korxonada qiymatini oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv uslublari bilan yaxshi bog'lanadi. Rahbariyat BSC daraxtlarining yuqori shox-shab-balarini ishlab chiqayotganida, pastki qismlarda unga muvofiq keluv-chiishlar olib boriladi. Kompaniyaning har bir xodimi faoliyatini yax-shilash bo'yicha o'z takliflarini tayyorlashi lozim, bunda u mavjud zaxi-ralar, o'z bo'lim va boshqa bo'limlardagi kamchiliklarni nazardan qo-chirmasligi, berilgan takliflarni joylarda realizatsiya qilishning iqtisodiy samaradorligini ko'rsatishi lozim. Shu tarzda har bir personal o'zga-rishlar jarayoniga jalb qilinadi.

BSC kompaniya strategiyasini operativ biznes bilan to'liq bog'lash imkonini beruvchi vosita hisoblanadi, resurslarni taqsimlash doirasida obyektiv qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Maqsadlar, ko'rsatkichlar, chora-tadbirlar va qo'shimcha qiymat salohiyati realizatsiyasi texnologiyasining o'zaro bog'lanishi.

1. Moliya darajasi.

Maqsad - kompaniya bozor kapitallashtirilishi o'sishini ta'minlash - 2005-yilda 100-105% ga yiliga 17% dan kam bo'lmagan sur'atda.

Ko'rsatkichlar:

- Yillik narxlar bo'yicha yiliga 1,5 mlrd. so'mdan kam bo'lmagan hajmda kompaniyaning barqaror rivojlanishi uchun yetarli sof daromad hajmini ta'minlash;

- Yillik 12-14% dan kam bo'lmagan hajmda ilg'or Yevropa kompaniyalari darajasida investitsiyalardan qaytarib olmaslik shartini ta'minlash;

- Asosiy faoliyatdan joriy yil narxlarida yiliga 15-16 mlrd. so'mdan kam bo'lmagan miqdorda naqd pul oqimini ta'minlash.

Natijalar:

- Moliyaviy boshqaruvning samarali modelini yaratish.

- Moliyaviy faoliyat ochiqligini ta'minlash.

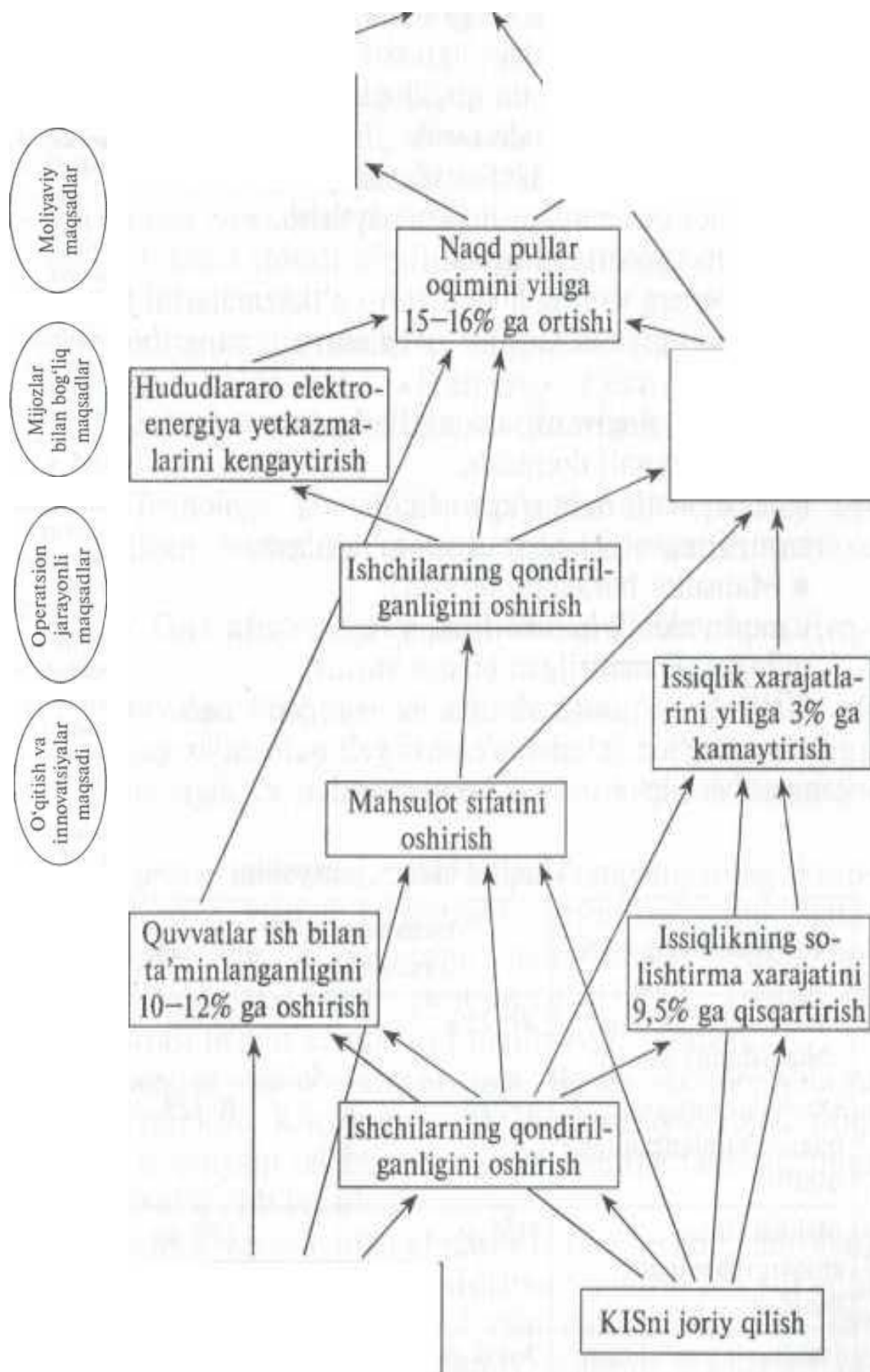
- Moliyaviy vositalarni jalb qilishning samaraliroq vositalariga o'tish.

- Moliyalashtirishning uzoq muddatli manbalarini ta'minlashga qodir ichki moliyaviy infratuzilmani shakllantirish.

4.4.1-jadval

Ko‘rsatkichlar nomi	O‘rtacha tarmoq	“Texnolog” OAJ ko‘rsatkichi
Asosiy faoliyatning rentabelligini oshirish	Xalqaro miqyosgacha 12-14%	12,6%
Shaxsiy aylanma vositalari bilan ta’minlanganlikni oshirish	0,1 dan ortiq	0,1 dan ortiq
100% gacha pul vositalari bilan to‘lovni oxiriga yetkazish	joriy yil	joriy yil
Qo‘yilgan mahsulot uchun to‘lov muddatini 60 kungacha qisqartirish	ha	ha

Bozor kapitalizatsiyasining 100-105% ga oshishi sof daromad hajmining yiliga 1,5% oshishi davlat kompaniyalari darajasidagi yiliga 12 –14 % ga oshishi, elektroenergiya eksportini rivojlantirish, yangi bozorga chiqish, o‘qitish va innovatsion rivojlanish tizimini yaxshilash.



4.4.3-chizma. Kompaniya ko'rsatkichlari ro'yxati (baza varianti).

2. Mijozlar darajasi.

Bozor siyosati mijozlarning qondirilganlik darajasini oshirishga yo'naltirilgan. "Texnolog" OAJ bozor siyosatining asosiy maqsadi raqobatchilarni elektroenergiya ulgurji bozori o'sish sur'atlarining ilgarilab ketgan sur'atlari hisobiga bozor ulushini oshirish ko'rinishidagi agressiv ekspansiya hisoblanadi. Bu maqsadga erishish uchun quyidagi masalalarni hal qilish zarur:

- Mahsulot siyosati doirasida: tavsiya qilingan mahsulot sifatini yaxshilash; mahsulot differensiyasini kuchaytirish.

- Savdo siyosati doirasida: elektroenergiyaning hududlararo o'tkazmalarini kengaytirish; elektroenergiya eksportini rivojlantirish, yangi bozorlarga chiqish; savdo texnologiyasini takomillashtirish.

- Narx siyosati doirasida: faol raqobatli narx o'zgarishi; zarur innovatsion resursni ta'minlash.

- Mahsulot harakati doirasida: uzoq muddatli hamkorlikni yo'lga qo'yish; mijozga yo'naltirilgan biznes yuritish. Natija - raqobatdosh afzalliklarni oshiruvchi va elektroenergiya tarmog'ida liderlik o'rini egallovchi mijozga yo'naltirilgan kompaniya (ilg'or issiqlik kompaniyalar orasida).

4.4.2-jadval

Ko'rsatkichning nomi	O'rtacha tarmoq ko'rsatkichi	OAJ Texnolog
Elektroenergiya ishlab chiqarishning	20-25%	28,6%
Quvvatlarning yuk bilan ta'minlanganligini oshirish	8-10%	10,12%
Mehnat ishlab chiqaruv chanligini oshirish	30% ga	35% ga
Issiqlikning solishtirma xarajatini qisqartirish	7-8% ga	9,5% ga

3. Jarayonlar darajasi.

Maqsad - biznes jarayonlar samaradorligini oshiradi. "Texnolog" OAJ foydalanilgan quvvatlari tuzilmasini maqbullashtirish masalalarini hal qilish uchun uyushma elektroenergiyasi ishlab chiqarishdagi tuzilmaviy o'zgarishlarning biznes-prognozi ishlab chiqildi. ISO 9000 boshqaruvning xalqaro standartlariga muvofiq ravishda boshqaruvning tizimli, moslashuvchan, bozorga yo'naltirilgan modellarini shakllantirish va takomillashtirish.

4. Innovatsion rivojlanish darajasi.

Texnologik raqobatdosh afzalliklarga erishishga yo'naltirilgan maqsadlar:

- Kompaniya strategiyasining issiqlik va ilmiy-texnik holatiga muvofiq holda OAJ "Texnolog" elektrostansiyalarida issiqlikni yoqish texnologiyasini rivojlantirish va modernizatsiyalash;

- "Texnolog" OAJ texnologik jarayonlarini masofaviy avtomatlashtirilgan boshqaruv yagona tizimini yaratish (remote control);

- "Texnolog" OAJ NIIKV yagona bazasini yaratish va rivojlantirish. G'arbiy Yevropa (shimoliy va janubiy qismidagi davlatlar afzal) va Janubiy-Sharqiy Osiyo bozorlarini tark etish imkonini beruvchi texnologik va parametrli raqobatbardoshlik darajasini ta'minlash. Alohida profil bo'linmalar bazasida kompaniyaning innovatsion, moliyaviy, xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmasini shakllantirish. Joriy yillar uchun tashqi moliya-kredit tashkilotlari ishtirokida moliyaviy-sanoat guruhi-ning (FPG) kelajakdagi uchun kompaniya tuzilmasini yaratish. Elektroenergiya ishlab chiqarishda ilg'or texnologiyalarni qo'llashni ta'minlash. Kuchli quvvatlar va ularning samaradorligi tuzilmasini salohiyatli talablar va kompaniyaning raqobatchilari davrasiga muvofiq olib borish. Bozor ulushini raqobatchilar almashishi (kuchli kompaniyalar) va tarmoqlar bo'yicha o'rtachaga nisbatan yuqori o'sish sur'atini ta'minlash. Bozor ulushini 27469,4 mln dan 33561,2 mln kvt (22,2% ga) gacha, o'tkazmalar umumiy o'sishini 8,7 dan 9,2% gacha (1,06 martaga) oshirish.

Masshtabli tuzilmaviy o'zgarishlar jarayonida yuzaga kelgan ijtimoiy masalalarni ustuvor hal qilish va manfaatlar strategik kelishuvlarining vosita sifatida indikativ rejalashtirish mexanizmini joriy qilish. Natija - ilg'or yangiliklarga ega bo'lgan, o'z malakaviy darajasini doimiy oshirib turuvchi va texnika, iqtisodiyot va menejment doirasidagi yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy qiluvchi malakaviy innovatsion personaldir.

Amalga oshirilgan yo‘nalishlar:

- Qabul qilingan qarorlarni qo‘llab-quvvatlash tizimi.
- O‘zgarishlar texnologiyasi.
- Boshqaruv hisobi.
- Loyihalarni boshqarish tizimi.
- TQM.
- Budjet amalga oshirilishi nazorati va budjetlashtirish tizimi.
- Moliyani boshqarish tizimi.
- Ishlab chiqarishni boshqarish tizimi.
- Korporativ boshqarish tizimi.
- Hujjat aylanishini boshqarish.

Rejalashtirilgan yo‘nalishlar:

- Personalni boshqarish.
- Xarajatlarni boshqarish.
- Zaxiralarni boshqarish.
- Xaridlarni boshqarish.
- Savdoni boshqarish.
- Xalqaro buxgalterlik hisobi.
- Investitsiyalarni boshqarish.
- ABS (Activity Based Costing) ni joriy qilish.

OAJ doirasida balanslashgan tizim yaratishning birinchi navbatdagi masalalari:

- Iste‘molchilar va vositachilar orasida kommunikatsiyalarni ta‘minlash.
- Texnologik ishonchlilikni ta‘minlash.
- Xaridlar va zaxiralarni boshqarish samaradorligini uzluksiz oshirishni ta‘minlash.
- Bozorga tayyorlanish — savdoni boshqarish tizimini yaratish.
- Muvaffaqiyatli rekonstruksiyanı ta‘minlash - loyihaviy boshqaruv va investitsiyalarni boshqarish.
- Personalni boshqarish tizimini yaratish.

Tarmoq va tarmoqqa kiruvchi kompaniyalar aloqasini yaratishga tayyorgarlik davridagi masalalar:

- Kommunikatsiyalarni quyidagilararo ta‘minlash:
- Kompaniya boshqaruvchilar va tarmoq va tarmoqqa kiruvchi kompaniyalar aloqasi tarkibiga kiruvchi stansiyalar.
- Bevosita stansiyalararo.
- Masshtablashtirish (yuqoriga) va tirajlashtirish (gorizontal bo‘yicha) ga metodik tayyorgarlik.

Tarmoq va tarmoqqa kiruvchi kompaniyalar aloqasini yaratish davridagi masalalar:

- Stansiyalarni SUB yagona standartiga o‘tkazishga tayyorgarlik (orgtuzilma, biznes jarayonlar, personal).
- Stansiyalar va bosh ofisning AT (masshtablashtirish va tirajlashtirish)yagona standartini qo‘shgan holda yagona BBTstandartiga o‘tkazishga tayyorgarlik.
- Kommunikatsiyalarni ta’minlash.

Biznes jarayonlarga asoslangan boshqaruv tizimini yaratish. Strategiyalardan tuzilmaviy tashkilotlarga. Tashkiliy tuzilmani qaytadan tashkil etishning asosiy tamoyillari (jahon tajribasi hisobi bilan):

1) ishlab chiqarishga yo‘naltirilgan holda tashkiliy tuzilmani loyihalashtirish;

2) tashkiliy tuzilma har bir variantlarining kuchli va kuchsiz tomonlarini tushunish;

3) mavjud tuzilmalarni, “norasmiy” o‘zaro munosabatlarni ham kiritgan holda tahlil qilish, uning asosida ish aniq bajariladi;

4) alternativ tuzilmani standartga tenglashtirib ko‘rib chiqish;

5) strategik muhim bo‘lmagan jarayonlarda servis / outsorsingga chiqarish imkoniyatlarini ko‘rib chiqish.

Liderlar markazlashgan boshqaruv tizimdan tez o‘zgaruvchan muhitga katta egiluvchanlik, o‘zaro muvofiqlik va o‘z vaqtida ta’sir ko‘rsatishga erishish uchun ketadilar. Qat’iy simmetrik shakllar vertikal va gorizontaal jihatlariga ega bo‘lgan, vertikal hisobot munosabatidan (an’anaviy boshqaruv hisobi) ko‘ra axborot oqimlariga tayanadigan ixcham norasmiy tashkilotlar bilan almashadilar. Natijada yuzaga kelgan tashkiliy tuzilma tobelikka emas, avvalo, ishlab chiqaruvchanlikka yo‘naltirilgan. Bunday tuzilmaning afzalliklariga quyidagilar kiradi:

- tashkiliy tuzum va strategiyalar o‘zaro ta’sirchanligi va muvofiqligi tahlilini rag‘batlantiradi;

- tashkiliy tizim chizmasidagi o‘zaro ta’sir real mexanizmlarini tushunishga olib keladi;

- mavjud tuzilmani qo‘shimcha qiymat yaratish va capitallashtirishning o‘sishi xarajatlari nuqtayi nazaridan ko‘rib chiqadi;

- yuqori samaradorlikka erishish bo‘yicha kuch to‘playdigan aylanma manevrlar va norasmiy o‘zaro ta’sir zarurligini bartaraf etadi;

- tez qaror qabul qilishga muvofiqlashadi;

- ta’sirchanlikning tezligi va egiluvchanligini to‘la oshiradi. Har bir tashkiliy tuzilmaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tushunishga olib

keladi. Hayratlanarliki, hayotning har qanday vaziyatlarida maqbul tashkiliy tuzilmalar mavjud emas, bundan tashqari, ular o‘zicha inersion, shu bilan bir vaqtda xuddi tashqi muhit kabi tezalmashadi. Jarayonli yo‘naltirilgandan tashqari, barcha tuzilmalarda vertikal aloqalar kuchli aks ettirilgan. Bu aloqalar hisobot iyerarxiasini va yuqoridagi buyruqlarga bo‘ysunishni mustahkamlaydi hamda kompaniyada axborot uzatish kanallarini shunday ochib beradiki, bunda qaror qabul qiluvchi kishilar qarorlar qabul qilishning samarali jarayonlari uchun talab qilinadigan omillarga ega bo‘ladilar. Vertikal aloqalar tashkilot barqarorligiga to‘la muvofiqlashadi va funksional mahsulot doirasida malaka oshirish yo‘li bilan kadrlarni rivojlantirishga yordam beradi. Kuchli vertikal aloqalar jiddiy kamchiliklarga ham ega. Ular tashkiliy birliklar orasidagi axborot almashinuvini qiyinlashtiradigan “funksional shaxtalar” yaratilishiga olib keladi. Mahsulot tuzilmasida bu mijoz haqida marketing bo‘limi tomonidan yig‘ilgan axborotlar haqidagi ma‘lumotlar yangi mahsulot ishlab chiqishga kiritish uchun NIIKV bo‘limlarigacha yetib bormasligini anglatadi (yoki aksincha, juda yaxshi ishlanmalar marketing xizmatchilari tomonidan oxirigacha baholanmasligi tufayli javonlarda qolib ketadi). “Funksional shaxtalar” tez yuzaga chiqadigan yangiliklar va bozor dinamikasi ta‘siriga javob berishni qiyinlashtiradi. Jarayonli-yo‘naltirilgan tizim, aksincha, gorizontalar uchun mo‘ljallangan.

Biznes jarayonlar mahsulot va xizmatlarni olish va mijozlarga yetkazish uchun funksional va ishlab chiqaruvchi birliklar orqali amalga oshiriladi. Bundan tashqari, jarayonli-yo‘naltirilgan tuzilmalar hisobot taqdim etilishi iyerarxiasiga emas, ish oqimlariga asoslangan, ular namunaviy vertikal tuzilmalarga qaraganda egiluvchan bo‘ladi, ularni almashtirish oson. Axborot almashinuvi haqida gap ketganida, jarayonli-yo‘naltirilgan tuzilma vertikalga qiyoslaganda aniq afzalliklarga ega emas, gorizontalar “shaxtalar” ham, xuddi vertikal kabi oson shakllanadi. Jarayonli-yo‘naltirilgan tuzilmada funksiyalar muvofiq holda olib boriladi va tayanch biznes jarayonlarga ergashadi. Yordamchi funksiyalarning bir qanchasi ham servisga kiritiladi (outsorsing). Agar tashkiliy tuzilma bilimlarning o‘zaro bog‘langan doiralari atrofiga qurilsa, bu doiralar bo‘limlar asosiga joylashadi; biznes jarayonlar har biridan zarur yangiliklar va tajribani egallagan holda bo‘limlar orqali o‘tadi. Boshqaruv iyerarxiasining ortiqcha darajasi kompaniyaning moliyaviy holatiga va uning raqobatli afzalliklariga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. Tez o‘zgaruvchan bozor muhiti qarorlar qabul qilishda axborot almashinuviga vaqt sarflamaydi. Iyerarxiya darajasi miqdorini qisqartirish va o‘rta zveno

rahbarlari qabul qilgan qarorlariga vakillarni delegat qilib yuborish dunyodagi barcha tashkiliy loyihalarning asosiy yo‘nalishidir. Mavjud tuzilmani tahlil qilib (jumladan, asosida ish real bajariladigan norasmiy o‘zaro munosabatlar) shuni hisobga olish muhimki, har qanday tuzilma barcha harakatlar va axborot oqimlarini aniq aks ettira olmaydi.

Biznes jarayonlar va hujjat aylanmasining texnik chizmasi mavjud tuzilma kamchiliklarini va uning ichki norasmiy o‘zaro munosabatlar va tashqi omillarga bog‘liqligini ko‘rsatish imkonini beradi. Tashkiliy tuzilmaga universal yondashuvni qidirish natija bermaydi, qolaversa, turli jarayonlar turli tuzilmalarni talab qiladi. Ba‘zan afzalliklar aralash tuzilmalarda qoladi. Ular o‘z bo‘limlari atrofida shakllangan tayanch biznes jarayonlarni boshqarish imkonini beradi, shu bilan birga boshqa yordamchi xizmatlar kabi funksional belgilar bo‘yicha tashkil etiladi. Servis/outsorsingga chiqarish bu kompaniyaning profil faoliyatiga fokuslovchi dastak bo‘lib, hattoki asosida funksional yoki jarayonli-yo‘naltirilgan tuzilmalar yotadi.

Autsorsingda, qoidaga ko‘ra, quyidagilar tasvirlanadi:

- oshxona va bufetlar;
- qo‘riqlash xizmati; yuklarni va odamlarni tashish;
- ofis binosini va korxonada hududini tozalash.

Keyingi yillarda outsorsingga misollar yanada ko‘proq uchramoqda:

- ichki audit; buxgalteriya hisobini yuritish;
- kapital ta‘mirlash;
- kadrlarni boshqarish (ish haqi hisobi va ma‘muriylashtirish) ishlab chiqaruvchanlikni tahlil qilish va xizmatlar bo‘yicha harakat kabi murakkab funksiyalardan tashqari.

Tashkiliy loyihalashtirish metodologiyasi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:

1) kompaniya nima qiladi va nima uchun ishlaydi savoliga javob beruvchi missiya, strategik konsepsiya va maqsadlarni aniqlash;

2) strategik konsepsiya realizatsiyasiga kirishda asoslarni aniqlash va baholash uslubiyotini ishlab chiqish, samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlari (ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi); rahbariyat tomonidan ish qanchalik yaxshi yoki yomon borayotganligini tushunishni ta‘minlash;

3) PEST tahlil deb nomlangan siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy va texnologik omillar ta‘sirini bugun va kelajakda ta‘minlash;

4) “benchmarking” o‘xshash kompaniyalarda biznes jarayonlar yaxshilanishi bilan ilg‘or tajribalarni ko‘rib chiqish;

- 5) mavjud tashkiliy tuzumning SWOT tahlili;
- 6) biznes jarayonlarni modellashtirish;
- 7) bir-birini takrorlashning va resurslardan yaxshi tomonga o'zgarish uchun, imkoniyatlarni aniqlash uchun asos sifatida oqilona foydalanmaslik (noratsional) ning paydo bo'lishi;
- 8) samarasiz jarayonlardan qutilish maqsadida reinjining va yangi tarkibdagi (BPRdan keyin) operatsiyalarni aniqlash;
- 9) asosiy biznes jarayonlarga muvofiq R komandani (turli bo'linmalarining vakillaridan iborat ishchi guruh) yaratish uchun funksional iyerarxiyani tahlil qilish;
- 10) tashkiliy loyihalashtirish asosini mavjud tuzilma kamchiliklarini bartaraf etish talablariga javob beradigan va tanlangan strategiyalar, asosiy biznes jarayonlarga to'la muvofiq keladigan tarzda tanlash;
- 11) samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilishni qo'llab-quvvatlash uchun, boshqaruv hisobi va operativ boshqaruv yangi tizimlarini loyihalashtirish haqidagi masalalarni ko'rib chiqish;
- 12) qoidaga ko'ra, bozor talabi va mijozlar doirasiga toblangan qimmatliklarning yangi tizimini tashkil qilishni ongga singdirish. Korporativ tashkiliy tuzilmalar funksionaldan mahsulotgacha, matritsadan jarayongacha bo'lgan bir qancha evolutsiya bosqichlariga dosh berdi. Barcha kompaniyalar o'zaro raqobatning kuchaygan bosimiga va bozor tendensiyalariga sezgir ta'sirchanlik zaruratiga duch keladi. Kompaniyaning yanada egiluvchan jarayonli-yonaltirilgan tuzilmaga o'tishi o'zgarishlarning barcha tez sur'atlari oqimida yuz beradi.

Bo'linmalar xarajatlar markazi sifatida. Xarajatlar markazi modeli faqatgina o'tkazmalarning balanslangan zanjiridagina samaralidir. Bo'linma boshqa bo'limlardan maqtov olgan qat'iy xarajatlar rejasi va ishlab chiqarish rejasi sharoitlarida ishlaydi. Bo'linmalar texnik xarakteristikalar, loyihaviy quvvatlar va ta'mirlash grafiklari nuqtayi nazardan rejalarni tuzatishda ishtirok etadilar. Bo'linmalar rejalar bajarilishi nuqtayi nazaridan baholanadi. Bu model savdo bo'limi ishlab chiqarish strategiyalarini boshqaradigan hollarda yaxshi ishlaydi. Mazkur modelning afzalliklari quyidagilar:

- bo'linmani bozordan ajratadi;
- uni tuzilmaviy maqbullashtirishga yo'naltiradi;
- bo'linma nazorat ko'rsatkichlari asosida baholanadi (quvvat/yuk, amal qilishning sifati va ishonchliligi);
- o'tkazma, savdo, ta'minot funksiyalari uchun "masshtabdan mahsuldorlikni" oshirish;

- GRES darajasida “xarid qobiliyatini” toplash.
Xarajatlar markazi modelining kamchiliklari:
- ishlab chiqarish hajmini oshirishga rag‘batning yo‘qligi;
- ishlab chiqarish hajmiga daromadning yuqoriligi emas, xarajatlar darajasi ustidan nazorat ta‘sir ko‘rsatadi;
- resurslardan samarasiz foydalanish xavfi mavjud;
- funksional javobgarlik va hisobdorlik qat‘iy tushunchalarini talab qiladi.

4.4.3-jadval

Xarajatlar markazi modeli

Xarakteristika	Izoh
Kompaniya bo‘linmalari o‘rtasida majburiyatlar, vakolatlar va javobgarlikni taqsimlash	<p>Ishlab chiqarish dasturlari va operatsion strategiyaning dastlabki maqsadli ko‘rsatkichlari qo‘shni bo‘linmalar (o‘tkazma, savdo) birgalikda bo‘linmada ishlab chiqiladi. Bo‘linma tasdiqlangan strategiyaga muvofiq ishlab chiqarishni maqbullashtirish uchun rejani qaytadan bajarishi mumkin.</p> <p>O‘tkazma bo‘linmani unga ma‘qul bo‘lgan sifatdagi xomashyo va materiallar bilan ta‘minlashga majbur. Savdo bozor talabi va narxlari bo‘yicha ma‘lumotlarni mujassamlashtiradi.</p> <p>Bo‘linma ishlab chiqarishni maqbullashtirish uchun ishlab chiqarish xarajatlarini almashtirishi mumkin (GRES oldida tasdiqlangan smeta doirasidan chiqadi).</p>
Moliyalashtirish tartibi	<p>Investitsion loyihalar ostidagi moliyaviy resurslarni ajratish haqidagi qarorlar kompaniya tomonidan qabul qilinadi.</p> <p>Moliyalashtirish manbalari bo‘lib taqsimlanmagan daromad va zayomlar xizmat qiladi. Bo‘linmalar texnik iqtisodiy asoslangan salohiyatli loyihalarni mujassamlashtiradi. Moliyalashtirish ichki rentabellikning baryer stavkasi asosida ishlab chiqariladi. Uning belgilari kompaniya darajasida qabul qilinadi. Smeta bo‘linma bilan hamkorlikda ishlab chiqarish rejasi asosida tasdiqlanadi. Smeta egiluvchan instrument hisoblanadi, qo‘shimcha xarajatlar kompaniya sof daromadining natijaviy oshishi hollarida olib borilishi mumkin. Bo‘linma kompaniya oldida smetadan chekinishni asoslaydi.</p>
Bo‘linma faoliyati samaradorligini kuzatish	<p>O‘zgarishlar va to‘la xarajatlar bo‘yicha daromad, mahsulot / xizmat tannarxi (shartli-doimiy va shartli-o‘zgaruvchan)</p> <p>Ishlab chiqarish hajmi, erishilgan quvvat (og‘irlik), ishonchlilik, shaxsiy ehtiyoj uchun issiqlik va qaytmas yo‘qotishlar</p>
Rag‘batlantirish	<p>Bozor cheklovlari doirasida ishlab chiqarish sof daromadini maksimallashtirish og‘irlik va ishonchlilik maqsadli ko‘rsatkichlariga erishish</p>

Munozara uchun mavzu 4.1. Aniq korxonada yoki bo‘linma misolida (marketing, ishlab chiqarish, logistika) tayanch ko‘rsatkichlarining tizimini ishlab chiqing.

Samaradorlikning tayanch ko'rsatkichlari	Ahamiyatliligi	Izoh
Savdo rentabelligi		Aylanma vositalar hajmi aylanma vositalar aylanib turishi mumkin
Savdo hajmining o'sishi		
Bozor sigmentlarini o'rganish		
Raqobatbardoshlilik		
Korxonada imidji		
Narx siyosati		
Monopol holat va liderlik o'rni		
Mahsulot sifati		
Bitimlar samaradorligi		
Mahsulot turlarini boshqarish		
Reklama va mijozlarni qidirish		
Sara mijozlar bilan yakka ishlash		
Mijozni kiritish		
Ishlab chiqarishni rejalashtirishning sifati		
Tijorat xizmatining rivojlanish darajasi		
Xizmat mazmuniga xarajatlar (savdo hajmiga)		

IV bob bo'yicha xulosalar



BSC kompaniya strategiyasini operativ biznes jarayonlar va operatsiyalarga ta'sirini hisoblash imkonini beruvchi strategiyalar (strategik natijalarga erishishning balanslashtirilgan rejasi) realizatsiyasining samarali instrumenti hisoblanadi. BSC konsepsiyasi kompaniya resurslarini uning strategiyalariga muvofiq ravishda taqsimlash instrumentini taqdim etadi. Har bir maqsad uchun javobgar shaxsni tayinlagan holda strategiya realizatsiyasi talay yutuqlarga erishish munosabati bo'yicha ekspertlar fikrini yig'ish va umumlashtirish mumkin. Scorecard (strategiyalar kartasi) haqida qadam-baqadam tasavvurga ega bo'lish biznes jarayonva operatsiyalarga strategik yo'nalish bergan holda faoliyatdagi bo'linmalar strategiyasiga ta'sirini aniqlashga yordam beradi. Strategiyani realizatsiya qilish alohida maqsadlargacha yozilgan dastur va tashabbuslar orqali yuz beradi. Bu strategik tashabbuslar strategiya realizatsiyasi uchun harakatdagi kuch hisoblanadi. Strategik tashabbuslar mehnat va moliyaviy resurslarni taqsimlashda tayanch rolini o'ynaydi.

Nazorat savollari



-
1. Samaradorlikning tayanch ko'rsatkichlarini aniqlab bering.
 2. Ko'rsatkichlarning balanslangan tizimi (BSC) nima?
 3. BSCning to'rt ta darajasini aytib bering.
 4. Kompaniya muvaffaqiyati qanday o'lchanadi?
 5. KEP/BSC yangi konsepsiyasi realizatsiyasining asosiy bosqichlarini aytib bering?
 6. Raqobatchilarni chetlab o'tish uchun qanday ko'rsatkichlarni yaxshilash lozim?
 7. Joriy faoliyatni strategiya bilan qanday bog'lash mumkin?

V bob. OPERATSION QIYMAT TAHLILIDAN FOYDALANGAN HOLDA TOVAR VA XIZMATLARNI ISHLAB CHIQRISH VA LOYIHALASHTIRISH

5.1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish jarayoni-ning dolzarbligi va xususiyatlari.

5.2. Loyihalashtirish jarayoni.

5.3. ABS-injining, ABS-tahlilning ABS-injiningdan farqi.

5.1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish

Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish qiymatlarini yaratish va iste'molchi talabini qondirish tomon qo'yilgan juda muhim qadamdir. Iste'molchilar mahsulot va tovarlarni emas, o'z muammolari qarorlarini sotib oladilar, o'z ehtiyojlarini qondiradilar va bundan rohatlanadilar. Bu korxonalar iste'molchilar uchun foydalilik yoki qondirilganlik muammolarini hal qilgan holda yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqib qiymat yaratishini anglatadi. Muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar doimiy ravishda yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqish bilan shug'ullanishi lozim, bundan tashqari iste'molchilar didi va hayot tarzining o'zgarishi ayrim mahsulot va xizmatlarni yetarli darajada o'xshash qilib qo'yimoqda. Yangi mahsulot va xizmatlar quyidagilarni nazarda tutadi:

- muhim texnik va texnologik innovatsiyalarni;
- faoliyatning yangi turlarini chiqarishni;
- mavjud tovar va xizmatlar bozori uchun yangi mahsulotlarni o'zlashtirish;
- mahsulot nomenklaturasini kengaytirish (mahsulot qatorini);
- mahsulotni yaxshilash;
- mahsulot usulini o'zgartirish.

Mijozlarning yangi va o'zgaruvchan talablarini qondirishga harakat qilish bilan birga mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqishning sabablari miqdoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1) bozorga yangi mahsulot va xizmatlar kiritish bilan erishish mumkin bo'lgan moliyaviy maqsadlar;

2) raqobatni kuchaytirish, bunda raqobatchilar yangi Tovar va xizmatlarni faol ishlab chiqadilar va joriy qiladilar, shuning uchun ham bu doirada ozgina susayish juda yomon oqibatlarga olib kelishi mumkin;

3) global savdo va to'g'ri investitsiyalarning o'sishi;

4) yangi mahsulot va xizmatlarda yangi talablarni o'zi yaratadigan yangi texnologiyalar;

5) kompaniya innovatsion faolligida to'g'ridan to'g'ri aks etadigan davlatning iqtisodiyotga aralashuvi darajasining o'sishi/kamayishi;

6) frenchayzingning o'sishi, bunda mashhur savdo markali kompaniya egalari boshqa kompaniyalar mahsulotlariga bu savdo markani qo'yishga ruxsat beradilar ("Pyaterochka", "Perekrestok" va boshqalar);

7) talab va taklif balansi, bundan tashqari, talabning pasayishi personalning oddiy qimmat turuvchi uskunasini talab qilsa, u yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqishni faol olib borishga majbur qiladi.

Xizmatlar ishlab chiqishning xususiyatlari. Tovar ishlab chiqarish sohasida turli resurslar (xomashyo va materiallar, yarim fabrikatlar, ishchi kuchi va energiya) talab, qilinadi, xizmatlar sohasida esa xomashyo kamdan kam qo'llaniladi. Xizmat ko'rsatish uchun asbob-uskunalar har doim ham zarur bo'lavermaydi. Shuning uchun IKV natijasida mahsulot sifat standarti va texnik sharoitlar tanlovidan foydalanadi. Ishlab chiqish tamomlanishi bilan berilgan standartlarni qoniqtiruvchi mahsulot ishlab chiqarish boshlanadi.

Xizmatlar ishlab chiqishning natijasi esa konsepsiya va bu konsepsiyani realizatsiya qilish jarayonini tasvirlash hisoblanadi. Xizmatlarni ishlab chiqish standartlarni yaratadi, lekin bugun amaliyotda haligacha ular juda kam va standartlardan og'ish har doim ham xizmatlarni nuqsonli qilavermaydi. Uni nazorat tajribasida testlashtirish mumkin, lekin har bir ish turlicha bo'ladi, bundan tashqari, bu jarayonda xizmatlarning turli iste'molchilari va vositachilari ishtirok etadilar. Mijozlar tomonidan taklif etilgan yangi xizmatlarni ishlab chiqish tugallanishi bilan ko'rsatilgan xizmatlar mutlaq bir xil bo'lmaydi, har bir mijoz tajribasi juda katta (masalan, bemorning tishini davolashda). Mahsulot ishlab chiqishdan farqli ravishda (tayyorlab bo'lgandan keyin o'zgartirish juda qiyin bo'lgan, masalan, avtomobilsozlik) xizmatlarni ishlab chiqish bajarilish jarayoniga tez moslashishi va modifikatsiyalanishi mumkin. Buni mijozning turli xildagi ehtiyojlarini qondirish uchun tez-tez amalga oshirib turish mumkin. Bu qoidaga ko'ra, mahsulot loyihasini o'zgartirishga o'xshabkatta xarajat talab qilmaydi. Xususiyatlarni belgilashda shuni ham hisobga olish muhimki, ular alohida hollarda xizmatlarning

yomonlashuvida aniq risklarni ham yaratadilar. Davlat standarti bo‘yi-cha mahsulot ishlab chiqarish, qoidagako‘ra, kompaniyaga unchalik qimmatga tushmaydi. Masalan, Nikolayev Axborot agentligida GOST lar va OST lar 400 ming so‘m atrofida turadi. Bu yerda, shuningdek, ilg‘or tarmoq institutlari: NIIXP, NIKP, VNIIMP, VNIKX, VNIPO dan boshqa me‘yoriy texnik hujjatlarni ham olish mumkin. Ko‘pgina tarmoq ilmiy tekshirish institutlari o‘z xizmatlarini preys varaqlarda taklif qiladilar va turli tashkilotlarda ularning narxlari deyarli farq qilmaydi. Modomiki, boshqa tarmoqlarda me‘yorlarni ishlab chiqish shakllangan va “ommaviy” bozorni o‘zida mujassamlashtirmaydi. Masalan, farmatsevtika doirasidagi ilmiy tadqiqotlar oziq-ovqat sanoatiga nisbatan juda qimmat. Yangi preparat ishlab chiqish 350 mlndan 500 mln dollargacha baholanadi. Kimyo sanoatida ishlab chiqarishni baholash keng e‘lon qilinmaydi. Bu yerda preys varaqlar bo‘lishi mumkin emas. Xizmat narxlari kelishilgan holda bo‘ladi. Korxonada me‘yoriy-texnik hujjatlashtirishni amalga oshirish uchun bir qancha yo‘llar mavjud. Birinchi variant, o‘z shaxsiy laboratoriyasini qurish va barcha zarur hujjatlashtirish ishlarini o‘zlari ishlab chiqadigan bir qancha texnologlarni ishga olishdir. Uzoq muddatli istiqbolda barcha kompaniyalar bunga intilishlari kerak. Bu variant o‘z nou-xaularida axborotlarning saqlanishidan xavotirlanayotgan kompaniyalar uchun afzaldir. Bundan tashqari katta xarajatlidir. Kichkina laboratoriya uchun 1,5 mln.dan 15 mln. rublgacha summada pul sarflanadi. Mahsulotlarning yog‘-kislota tarkibini aniqlash uchun birgina xromograf (mahalliy ishlab chiqarishda) bir million rublgacha, o‘xshash import esa dollarda shuncha turadi. Laboratoriyaga ega bo‘lish juda qimmatga tushadi. “Dalpikoribservis” Vladivostok kompaniyasi turli dengiz mahsulotlaridan 52 turdagi mahsulot ishlab chiqarmoqda. Masalan, hozir kompaniyaning 80% savdosini tashkil etayotgan quritilgan Kalmar retsepturasini ishlab chiqish uchun umumiy murakkablikda 4 yil ketgan. Bundan tashqari, kompaniyada shaxsiy ilmiy laboratoriya yo‘q. Barcha Uzoq Sharqda joylashgan profil institutlar “Tinro-sentr”, “Vostok-test” va boshqa institut larga buyurtma beradilar.

Shaxsiy laboratoriya qurish qimmat turishi bilan birga buning imkoni ham yo‘q. Agar kompaniya oldida bir oy ichida yangi mahsulot ishlab chiqish zarurati yuzaga kelsa va shu vaqtning o‘zida u laboratoriya yaratish haqida o‘ylay boshlasa, u bozordan qolib ketadi. Shuning uchun ko‘p kompaniyalar bu ishni davlat institutlarida saqlanib qolgan outsorsingga beradilar. Ularga Rossiya oziq-ovqat kompaniyalarining

tadqiqot va ishlab chiqishlarga ketgan barcha xarajatlarining deyarli 8 foizi tegishlidir. Yangi ko‘rinishdagi mahsulotga texnik hujjatlashtirish majmuini ishlab chiqish (masalan, tabiiy mevali tvorog disserti) 3 mingdan 5 ming dollargacha turishi mumkin. Odatda, institutlar tayyor hujjatlashtirishni taklif etadilar va yangi mahsulotlarga TU va TIlarni unchalik yaxshi ishlab chiqmaydilar. Institutlar bir necha ishlab chiqaruvchilar bilan ularga bir xil texnologiyalarni ozgina o‘zgartirishlar bilan sotish haqida shartnomalar imzolashlari mumkin. Kompaniyalar har doim ham tayyor tadqiqotlarni sotib olishni xohlamaydilar. Masalan, o‘z shaxsiy tashabbuslari bilan dengiz mahsulot laridan konserva va preservalarni - “Dalpiko-Pibservis”ning asosiy mahsuloti - ishlab chiquvchi institut olimlari Rossiyada yetarli. Bundan tashqari, ular bozordan uzilib qolishgan: sotish imkoni bo‘lmagan, texnologik qiymat yoki bizning bozorda sotish uchun saqlash imkoni bo‘lmagan mahsulotlarni ishlab chiqishadi. Shuning uchun “Dalpiko”olimlarga aniq topshiriq beradi. Eng avvalo g‘oya bo‘lsin. Tadqiqotning konfidensialligi olimlar bilan shartnomalarda kafolatlanadi.

Haqiqatan ham, NII ga tadqiqot buyurgan kompaniyalar ishning borishini nazorat qila olmaydilar. Ularni shoshirish imkoniyati bo‘lmaydi. Rossiya olimlari faqatgina ilmiy ishlarni sotish bilan cheklanmaydilar. Masalan, “Pivo va XXI asr ichimliklari” tadqiqot markazi ilmiy faoliyatini marketing xizmatlari vakillari bilan birlashtirdilar. Markazga asosan, mavjud quvvatlarda yangi mahsulot chiqarishni istagan tadbirkorlar keladilar (markaz mijozlariga pivo ishlab chiqaruvchi “Afanasiy”, “Baltika” “Efes” va boshqa kompaniyalarni kiritish mumkin.) Markaz, dastlab buyurtmachiga bozorni o‘rganishni, unga qanday mahsulotni ishlab chiqarish maqsadga muvofiq standartmi yoki yangi mahsulotnimi, aniqlab olishini taklif etadilar. Ba’zan shunday bo‘ladiki, aniq bir korxonaga uchun boshqa kompaniyalar tomonidan chiqarilgan standart mahsulot ishlab chiqarish foydaliroq bo‘ladi.

Kompaniya misoli

1. Mijozga yangi model uchun detal zarur. U sotuvchini detal ishlab chiqaruvchini xabardor qiladi.

2. Sotuvchi buyurtmachidan Spetsifikatsiyani taqdim etishni so‘raydi (bizning sharoitlarda boshliq orqali) -1hafta.

3. Injener-loyihalovchi sotuvchidan loyiha tayyorlash haqida topshiriq oladi (bizda, boshliq orqali) va loyihani tayyorlaydi - 2 hafta.

4. Injener loyiha / chizmani pochta orqali shakl ishlab chiqaruvchi zavodga yuboradi -3-hafta.

5. Shakl ishlab chiqaruvchi zavod yukni oladi va buyurtmani kechikib (5 haftada) bajaradi - 8 hafta.

6. Zavod sotuvchiga tayyor detalni yuboradi - 9 hafta.

7. Sotuvchi detalni buyurtmachiga beradi - 10 hafta.

8. Buyurtmachi o'zining oldingi talabi bo'yicha o'zgarishlar kiritadi, spetsifikani aniqlashtiradi -11 hafta.

9. Sotuvchi yangi siklni boshlaydi (3-7 - punktlar bo'yicha), buyurtmachidan Spetsifikatsiyani taqdim etishni so'raydi (bizning vaziyatlarda boshliqlar orqali) - 12-hafta.

10. Injener-loyihachi sotuvchidan loyihaga mijoz e'tirozlarini hisobga olgan holda tuzatishlar kiritish haqida topshiriq oladi va loyihaga o'zgartirishlar kiritadi 13-hafta.

11. Injener loyiha/chizmadagi o'zgarishlarni pochta orqali shakl ishlab chiqaruvchi zavodga yuboradi -14 hafta.

12. Shakl ishlab chiqaruvchi zavod yukni oladi va buyurtmani kechikib bajaradi 18 hafta.

13. Zavod sotuvchiga tayyor detalni yuboradi - 19 hafta.

14. Sotuvchi detalni buyurtmachiga beradi - 20 hafta.

Majmualashtirishga qo'ygan kompaniya ahmoqona harakat qilgan, maqbul namunani olish uchun 140 kun yoki 20 hafta sarfladi, asosiy raqobatchi esa buni 6 haftada amalga oshiradi. Shuning uchun ham asosiy tenderlar massasida (82%) bizning kompaniya yutqazadi. Asosiy salbiy sabab - buyurtmani SCM zanjiri bo'yicha javobgarlikni 14 va undan ortiq marta uzatish bilan bajarish. Maslahatchi chaqirib kompaniya quyidagi natijalarga erishdi:

- Ishning dastlabki uslubi o'zgartirildi;
- Ustama xarajatlar 50 % ga qisqartirildi;
- Biznes jarayonlar o'zgartirildi: 140 kun o'rniga 18 kun. Sotuvchi loyihalovchi injener bilan birgalikda mijoz bilan uning talablarini yanada yaxshiroq tushunish uchun suhbat o'tkazadilar. Injenerlar IKV bosqichlarini ancha qisqartiradigan oldingi chizmalarni saqlab qo'ya boshladilar. Chizmalarni pochta orqali yuborish o'rniga Internet orqali bir lahzada ola boshladilar. Zavodning ishi ko'pligi hollarida - chizma shaklini tayyorlash bir bir lahzada boshqa zavodga yuklanadi. Kompaniyadagi har bir bosqich / operatsiya takomillashtirilganidan keyin mijoz istagi haqida o'ylashga yanada ko'proq vaqt qoladi. Agar, oldin kompaniya 4/5 tenderda yutqazgan bo'lsa, endi u 4/5 tenderning barchasida yuta boshladi.

Agar, oldin mijozlar tovarlar yetishmasligidan aziyat chekkan bo'lsalar, endi kompaniyalar mijoz yetishmasligidan aziyat chekmoqdalar. Hozirgi 10 yillikning oldingisidan asosiy farqi ham shundadir.

Bugun avtosanoat dunyosi javob bozori talab qilganidan 20 mln.dan ko'p avtomashina chiqarmoqda. Agar industrial davrda mehnat va kapital o'rtasida kurash borsa (bunda bir tomonning yutug'i, ikkinchi tomonning muvaffaqiyatsizligi bo'ladi), hozir bu ikki elementga uchin-chisi qo'shildi, lekin eng asosiysi - mijoz. Mijoz bugun/hozir past narxda ko'p mahsulot sotib olishni xohlaydi. Operatsion menejmentsiz buni amalga oshirish mumkin emas. Bunda moliyaviy ko'rsatkichlar ikkinchi darajaga chiqib qoladi (bundan tashqari, og'ir diagnoz beradi).

Kompaniya moliyaviy holatining eng keng tarqalgan befoyda ko'rsatkichlar dir (ularning ayrimlar hattoki, xavf).

Moliyaviy ko'rsatkichlar daromadlilik, investitsiyalar samaradorligi, diskontlangan naqd pul oqimlari, shuningdek, moliyachilar tomonidan qo'llaniladigan turli majmualii ko'rsatkichlar kompaniyangiz holati haqida juda kam ma'lumot berishi mumkin. Daromadlar va zararlar haqidagi hisobotlar bu yopiq natijalardir. Biznesda asosiysi pul emas, jarayondir. Balans va hisobot bu - faqatgina jami, biznes esa mijoz talabini qondirish, buyurtmaning bajarilish tezligi va xatolar foizi kabi ko'rsatkichlarga quriladi. Mijoz esa quyidagilarni bilishi lozim:

- buyurtmani ko'rib chiqish qancha vaqt oladi;
- buyurtmani tahlil qilish qancha vaqt oladi;
- buyurtmani ishlab chiqish qancha vaqt oladi;
- kompaniya belgilangan muddat davomida buyurtmaning qancha foizini bajaradi (keyin ham, oldin ham emas).
- omborxonada tovarlar qanchalik tez aylanadi?

Bu ko'rsatkichlar outsorsingga kiritish mumkin bo'lgan buxgalteriya uchun emas, bizga oylik to'laydigan kuchli mijoz uchun zarur. Korxonadagi avrallar yomon tashkilotning belgisidir.

Bugun eng asosiysi:

- intizom;
- tuzilma;
- takroriylik.

Avrallar vaqtida qahramonlik tashvishlarning birinchi belgisi bo'lishi lozim, chunki kompaniya o'z atrofida nima yuz berayotganini sezmaydi. Internet iste'molchilarning eng kuchli quolidir: u kelajakda mijozlar, shuningdek, korporativ mijozlarning rolini oshirish uchun juda muhim. Natijada Internetning revolutsion ta'siri kompaniyalar o'rtasi-

dagi chegara SCMDa ko‘rinmaydi. “Vertual integratsiya”ning yangi ko‘rinishi-kompaniyalararo chegaraning ko‘rinmay qolishi Internet tufayli foydali bo‘la boshladi. Misol: bir turdagi (fur) ikki to‘qimachilik korxonasi bir mijozga o‘z mahsulotini olib boradi. Iste‘mochi bundan yutadi (ustama) narxlar, ombordagi tovar zaxiralari va tez aylanuvchanligi qisqaradi), umumiy transport bilan birga umumiy buxgalteriya ham bo‘lishi mumkin (firmalar transportda, yetkazib berish narxida ham emas, hisobni kim yuritayotganligida ham emas, kimning matosi modaga xos va kimning reklamasi samaraliroqligi bo‘yicha musobaqalashadilar). Bu yerda bir kompaniyaning mahsuloti qayerdan boslanib, qayerda yakunlanishini aniqlash juda mushkul.

Bu g‘oya “bazali kompetensiya” g‘oyasidir. Bu borada amerikalik iqtisodchi M. Xammerning fikricha bazali kompetensiyaning asosi negizida kompaniya obro‘si yoki qandayligi emas, balki bir ikki bazali kompetensiyaning yoki bir ikki jarayonning qay darajada olib borilishi va iste‘molchi uchun nima taklif etilayotganligidadir.

5.2. Loyihalashtirish jarayoni

Loyiha davomiy vaqtni talab qiladigan yangi mahsulot/xizmatning aniq, ahamiyatli natijasiga erishishga yo‘naltirilgan o‘zaro bog‘langan operatsiyalarning natijaviyligini o‘zida mujassamlashtiradi. Loyihani boshqarish resurslarni rejalashtirish, taqsimlash va boshqarish (mehnat, material va uskunalari) muolajalari ni yangi mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirishda barcha cheklovlar (texnik, budjet,vaqt) ni hisobga olgan holda mujassamlashtiradi. Loyihalashtirish jarayoni quyidagi natijalar orqali amalga oshiriladi:

- 1) bozor talabini tahlil qilish;
- 2) Spetsifikatsiyani ishlab chiqish;
- 3) konseptual/eskiz loyihani yaratish;
- 4) ishchi loyihani ishlab chiqish;
- 5) ishlab chiqarish;
- 6) savdo.

Bozor ehtiyojlarini o‘rganish bosqichida (1) mahsulotga talab haqiqatan ham mavjud ekanligiga ishonch hosil qilish lozim. Ta’kidlash kerakki, aynan shu bosqichda jiddiy yo‘qotishlar, zararlarga olib boruvchi jiddiy xatolarga yo‘l qo‘yiladi (“Motorola” rahbariyatining xatosi 12 mlrd. dollarga tushgan).

Bir mashinasozlik korxonasi rahbarining xatosi qishloq xo‘jaligi mahsulotini qayta ishlash uskunalarning sotilmay qolinishi olib keldi (hech kim rahbarning “faqatgina maksimal quvvatlarni o‘rnatamiz” degan ishonchli taklifiga qarshilik ko‘rsata olmadi, bozor esa uning bu “taklifiga” quloq solmadi va vositalar muzlab qoldi). Bunda iste’molchilar talabini sinchliklab o‘rganish lozim.

Spetsifikatsiya bosqichida (2) bozor ehtiyojini kompaniya tashkiliy va texnik imkoniyatlari bilan bog‘lash yuz beradi (loyihalashtirishga texnik me‘yorlarni tuzishda). Spetsifikatsiyada tadqiqot vaqtida muhim deb topilgan mahsulotning xususiyatlarigina emas, balki, hajm, standartlashtirish darajasi, mahsulot estetikasi, narx, xizmatning taxmin qilingan muddati va boshqa yordamchi xususiyatlar ham ko‘rsatiladi. Tashkilot imkoniyatlari bilan to‘g‘ridan to‘g‘ri bog‘liq bo‘lgan xarakteristikalar (ishlab chiqarish hajmi, sifat, ishonchlilik, ishlab chiqarishning ehtimolli texnologiyasi)ni ham maxsus ajratib ko‘rsatish lozim. Aynan shu bosqichda ishlab chiqarish jarayoniga ishlab chiqarish bo‘linmalari kiritiladi. Chunki ular qanday nuqtada taklif etilgan xarakteristikalar va zarur quvvatlar kesishishi lozimligi, shuningdek, keyingisini yetkazib olish uchun bir xulosaga kelish kerakligini tushunish imkonini beradi. Agar yangi texnika va texnologiya talab qilinsa, oldindan ko‘rib chiqish va rejalashtirish lozim. Bo‘lajak mahsulotning *konseptial loyihasi yoki eskizini tuzish* (3) jarayonning ijodiy bosqichi hisoblanadi, shuning uchun aqliy hujum kabi ortiqcha tanqidlarsiz olib boriladi. Faqatgina tugallangandan so‘ng loyiha amalgam oshirilishi baholanadi. Chizmalar tuzilayotganida ulardan eng yaxshilari: detal va majmualar, texnik jarayonlar, tadqiqot o‘tkazishdagi texnik sharoit va boshqalar *ishchi loyihasini ishlab chiqarish* (4) bosqichiga o‘tadi. Ishlab chiqarish (5) kichik doiralardan (dastlab oxirgi egiluvchan) boshlanadi, lekin bozorni kengaytirish va tajriba orttirish tadbirlarida loyiha o‘zi ham, ishlab chiqarish uslublari ham almashtiriladi bir va mayda seriyadagidan boshlab, yirik va ommaviygacha). Yangi detallar texnik jarayonlar va texnologiyalar ishlab chiqarishda qanchalik kam qo‘llanilsa, operatsiyalar shunchalik rentabelli bo‘ladi. Kam foydalaniladigan jarayonlarning samaradorligini oshirishga vositalarni qo‘yish maqsadga muvofiq emas. Bu yerda eng dolzarb masala mahsulot turlarini maqbullashtirish hisoblanadi. Ishlab chiqarishda mahsulot nomenklaturasi o‘sish tendensiyasiga ega, bu esa, moliyaviy holatni yomonlashtiradi, shuning uchun standartlashtirish siyosati zarur.

Mahsulot jarayonlarni ishlab chiqarar yoki loyihalashtirar ekan, kompaniyalar barcha manfaatdor tomonlarning talabi qondirilishini kafolatlagan holda hayotiy siklni, xavfsizlik, ishonchlilik, abadiylik, ta'mirga yaroqlilik, ergonomik, tashqimuhit, utilizatsiya va boshqa risklarni hisobga olishi lozim. Risklarni baholash namoyon bo'lgan risklarni kamaytirish maqsadida ogohlantiruvchi harakatlarni aniqlash va amalga oshirish uchun jarayon va mahsulotga ehtimolli rad etishlarning yuzaga kelishi imkoniyatlari va natijalarini aniqlash imkonini beradi. Risklarni baholashda tadqiqotlar quyidagicha olib boriladi: loyihalar rad etilishining sabab va oqibatlarini tahlil qilish; rad etilish tahlili; rad etilmaslikni baholash; tabelik diagrammasini qurish; klassifikatsiya; modellashtirish.

Loyihani ishlab chiqishda:

- ishlab chiqish jarayonlarining bosqichlari o'rnatiladi;
- ishlab chiqish bosqichlari tahlil qilinadi;
- IKV ishtirokchilarining mas'uliyati va vakolati aniqlanadi.

Ishlab chiqishda band bo'lgan turli ishtirokchilar orasidagi o'zaro harakatni boshqarish har birining mas'uliyati haqidamasarali axborotlarga ega bo'lishni kafolatlaydi. Kompaniya mahsulot ishlab chiqishga ta'sir etuvchi jarayonning dastlabki ma'lumotlarini talablarni qondirish va manfaatdor tomonlarning kutayotgan istaklarini amalga oshirish maqsadida aniqlaydi, jumladan:

1) ichki dastlabki ma'lumotlar (standartlar va ixtisoslashtirish, yangiliklarga talab, ishonchlilikka talab, mavjud mahsulotlar bo'yicha hujjatli ma'lumotlar, boshqa jarayonlarning dastlabki ma'lumotlari;

2) tashqi dastlabki ma'lumotlar (iste'molchilar va bozorning talab va kutilayotgan natijalari, manfaatdor tomonlarning shartnomaviy talab va texnik shartlari, qonun tomonidan belgilangan reglamentli talablar, xalqaro va milliy standartlar, sanoat qoidalarining yig'indisi);

3) mahsulot va jarayonlarning xavfsizligi va to'g'ri amal qilishi uchun tanqidiy hisoblangan mahsulot va jarayonlar xarakteristikasiga ta'sir ko'rsatuvchi boshqa dastlabki ma'lumotlar (ish, montaj va qo'llash, saqlash, ortish-tushirish ishlari, texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash, yetkazib berish; fizik parametrlar va tashqi muhit, utilizatsiyaga talab). Dasturiy ta'minot va xizmat ko'rsatish doirasidagi mahsulotlarni ishlab chiqishda oxirgi foydalanuvchi talablari bo'yicha kiritmalar, shuningdek, iste'molchilarning bevosita talablari alohida muhim ahamiyatga ega. Bu kiritmalarni shunday shakllantirish kerakki, bunda mahsulotni keyingi tekshiruv va tasdiqlash vositasida samarali sinovdan

o'tkazish mumkin bo'lsin. Ishlab chiqish so'nggida mahsulot chiqarish va iste'molchilar talablarini qondirish haqidagi axborotlashtirish ishlari ta'minlanadi, jumladan, mahsulotga ixtisoslashganlik, kadrlar tayyorlashga talablar; uslubiyotlar; qo'yib yuborilishlarga talablar; qabul qilish kriteriyalari. Ishlab chiqish va yoki loyihalashtirish bo'yicha oxirgi ma'lumotlar quyidagilarni amalga oshirishga majbur:

a) ishlab chiqish va/yoki loyihalashtirish bo'yicha dastlabki talablarga javob berishi;

b) ishlab chiqarish va xizmatlar bo'yicha operatsiyalarni muvofiq axborotlar bilan ta'minlash;

d) mahsulot qabul qilish yoki ularga ilovalar tarkibiga ega bo'lish;

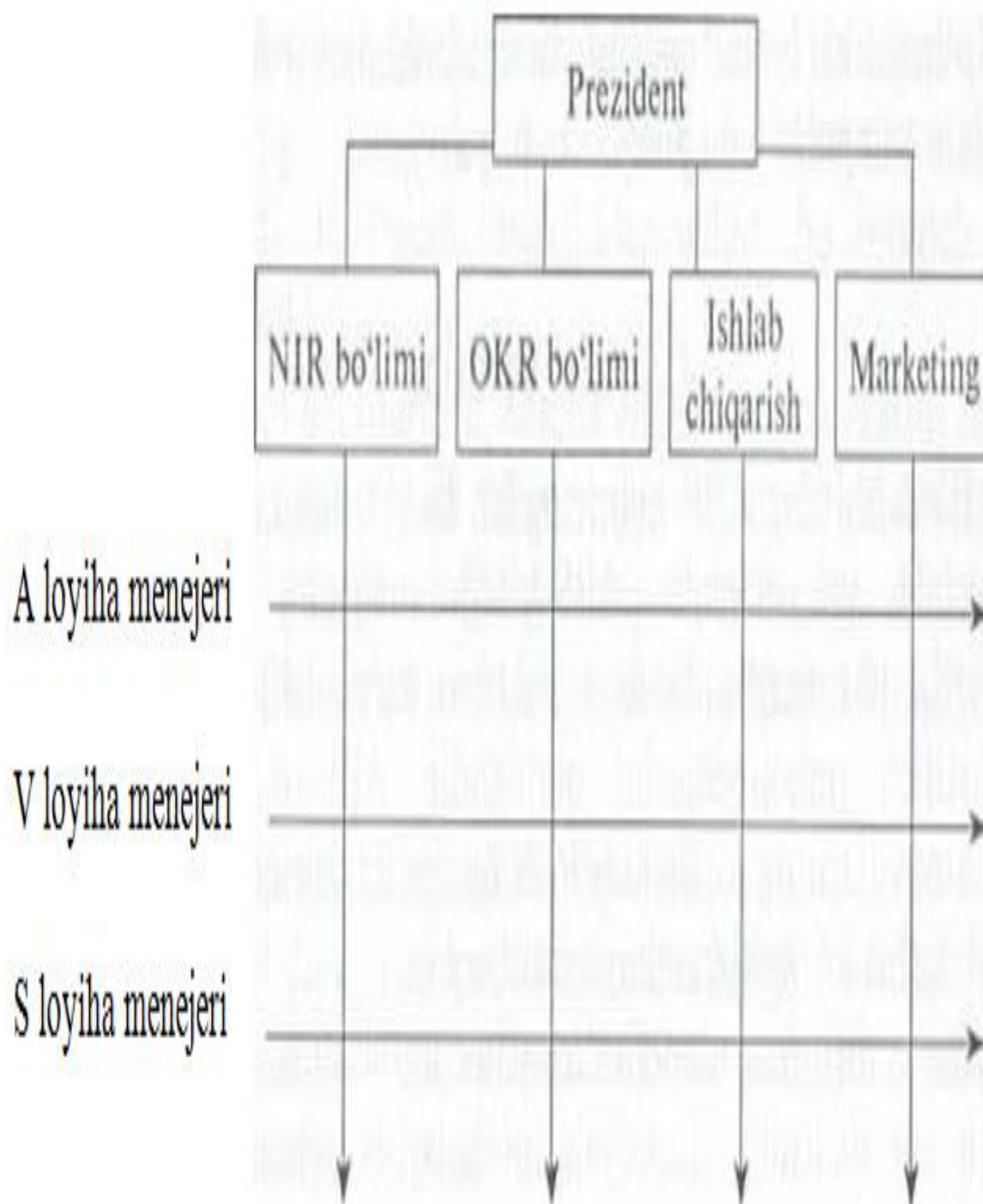
e) mahsulotning saqlanishi va undan to'g'ri foydalanish uchun muhim bo'lgan mahsulot xarakteristikasini aniqlash. Ishlab chiqish va yoki loyihalashtirish bo'yicha oxirgi ma'lumotlarga ega bo'lgan hujjatlar ularning chiqishiga qadar tasdiqlanadi. Kompaniya ishlab chiqarish bo'yicha oxirgi ma'lumotlarni manfaatdor tomonlarning talablari va kutayotgan natijalarini qondirish maqsadida tahlil qiladi. U bu ma'lumotlarni ixtisoslikka mos predmetlarda iste'molchilar talablari va loyihabo'yicha tekshiradilar, ishlab chiqish bo'yicha qarorlar qabul qilish jarayonini tahlil qiladilar. Tahlilga jarayon va mahsulotlarni yaxshilash, qaytarilgan ishlarni qaytadan tadqiq qilish bo'yicha urinishlar, ishlab chiqish jarayonlarining kelajakdagi talablarini o'z ichiga oladi. Ishlab chiqish bo'yicha oxirgi ma'lumotlarni tasdiqlash ularning kelajakda ishonchliligini kafolatlaydi (konstruktirlashtirish, montaj yoki qo'llanishgacha texnik dizaynni; montajga yoki foydalanishgacha dasturiy ta'minotdan chiqishni; keng joriy qilishgacha iste'molchilarning bevosita xizmatlarini tasdiqlash). Tekshiruv o'z ichiga quyidagilarni oladi: ishlab chiqishdagi alternativ hisoblar; o'xshash mahsulotlarga taqqoslash bo'yicha baholash; dastlabki ma'lumotlarni aniq talabga muvofiq nazorat maqsadida modellashtirish va sinov. Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish boshqaruvning matrik tuzilmasini qo'llash orqali yaxshilanadi (4.2.2-chizma).

Loyihaning matriks tuzilmasi quyidagi afzalliklarga ega:

- o'zaro harakat aloqalarini kuchaytirish;
- muvaffaqiyatli realizatsiya uchun menejerlarning personal javobgarligi;
- resurslar ikkilanishini kamaytirish;
- yangi mahsulot ishlab chiqish loyihasini kompaniya strategiyasiga muvofiqlashtirish;

- harakat hududi matritsa doirasida qoladi.

Boshqa har qanday tuzilma kabi u kamchiliklarga ham ega, jumladan, rahbarlarning ikki ta bo'lishi; qiziqishlarning mos kelmasligi, menejerlarning muzokaralar o'tkazishda yangiliklarning yo'qligi, funksional menejerlar foydasiga jarayon to'xtab qoladi.



5.2.2-rasm. **Matriks loyiha.**

Loyihalashtirishga kirishishda mahsulot va texnologik jarayon hayot siklining asosiy bosqichlarini obyektiv baholash muhim. Ko‘rinib turibdiki, buyurtmali ishlab chiqarishdan uzluksiz oqimga o‘tishda xarajatlar kabi jarayon ham pasayadi.

5.3.ABS-injining, ABS-tahlilningning ABS-injiningdan farqi

ABS-injining, ABS-tahlilning ABS-injiningdan farqi uslub qo‘llanilganda bosqichda yakunlanadi. ABS-tahlil mahsulot qiymatining pasayishi yuz berganida tovar (xizmat ko‘rsatish) xarajatlarini qisqartirish imkoniyatlarini qidirishdir. ABS-injining xuddi shu tamoyillarning loyihalashtirish bosqichlarida qo‘llaniladigan yangi mahsulot va xizmatlarga asoslangan. ABS-tahlil mahsulot funksiyasini aniqlashdan boshlanadi.

Keyin esa mahsulot funksiyalarini bajarish uchun kerak bo‘lmaydigan elementlarni bekor qilish maqsadida mahsulotning tuzilishi va dizaynining detali tahlili o‘tkaziladi. Mahsulot bajaradigan barcha funksiyalarni aniq belgilash va uni narx bilan bog‘lash juda muhim. ABS-tahlilda mahsulot qiymatini beruvchi ikki tarkibiy qismga aniqlanadi:

Narx => foydali qiymat + hurmat qiymati

Narx bozor mahsulotga qancha narx to‘lay olishini ko‘rsatadi. Foydali qiymat mijoz uchun asosiy funktsiya qiymati ko‘rsatkichi hisoblanadi. Hurmat qiymati mahsulot foydaliligiga tegishli bo‘lgan uning boshqa atributlari qiymati bahosini aks ettiradi (ishga borish uchun qiymati 6 ming \$. turadigan eski mashina ham yetarli, kimdir 20 ming \$. yoki undan yuqori bo‘lgan mashinada yurishni afzal ko‘radi (undan aynan shu maqsadda foydalanish uchun) bunday mashinaning hurmat qiymati 14 ming \$ ni tashkil etadi). Bunday xususiyatlarni ko‘zdan qochirmaslik va mahsulotning asosiy funksiyasidan bexosdan voz kechmaslik uchun, ABS tahlilni yuritish uchun 5-7 kishidan iborat maxsus ijodiy guruh tuziladi. Bu guruh ABS-tahlilni qoidaga muvofiq 12 bosqichda amalga oshiradi:

1. Katta foyda keltiradigan, shuningdek, soddalashtirish mumkin bo‘lgan murakkab mahsulotni; ishlab chiqarishda kata talabga ega bo‘lgan qisqartirish ahamiyatli iqtisodni beradigan mahsulotni; yangi texnologiyalarni qo‘llash hisobiga yaxshilash mumkin bo‘lgan eski mahsulotni tanlash.

2. Xarajatlarni aniqlash, modomiki, aynan ularning qisqarishi ABS-tahlilning maqsadi hisoblanadi. Ustama xarajatlar hisoblanmaydi. Ko'pgina tashkilotlar uchun bu bosqich juda murakkab hisoblanadi.

3. Mahsulot detallarning barcha elementlari ro'yxatini tuzish.

4. Ongli hujum uslubi bilan mijoz uchun kerak bo'ladigan funksiyalarni yuzaga chiqarish maqsadida barcha funksiyalar ro'yxatini (ishlab chiqaruvchi kerak, deb hisoblagan funksiyalarni emas) tuzish.

5. Joriy va kelajakdagi talabni baholash.

6. Ikkinchi darajaliga kiritish mumkin bo'lgan 4-bosqich barcha funksiyalarini o'chirib tashlab bosh funksiyani aniqlash, bittasi, eng asosiysi qolguncha.

7. Ongli hujum yordamida bosh funksiya bajarilishining alternativ usullarini ko'rsatadi.

8. Tugallanishidan oldin, lekin ongli hujum vaqtida emas, alternativ variantlar xarajatlarini aniqlash, aks holda hisoblar yangi g'oyalar generatsiyasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Mazkur bosqichda yetarlicha qo'pol hisoblarni cheklash mumkin.

9. Eng arzon uch alternativ ajratiladi va amalga oshirilganlik, ish hamda xarajatlar ko'rsatkichlari tahlili.

10. Eng yaxshi variantni tanlaydi va uning ishlab chiqilishini davom ettiradi.

11. Kiritish lozim bo'lgan qo'shimcha funksiyalarni aniqlaydi. To'rtinchi bosqichda aniqlangan va o'ninchi bosqichga kiritilmagan funksiyalarni endi zaruriyat hollariga kiritish mumkin. Zaruratda detalli loyihani tuzish bo'yicha qo'shimcha ishlar olib boriladi.

12. Yangi loyiha qabul qilinganini qayd qiladi. Nomenklaturani qisqartirish, inertlilik va mavjud kapital qo'yilmalari yangi yoki modifikatsiyalangan mahsulotni joriy qilish yo'lida ahamiyatli baryer bo'lib ko'rinishi mumkin. Komanda o'z takliflarini tashkilotlarga "sotishi" lozim. Buning uchun unga tannarxning detalli kalkulyatsiyasi, xarajatlarni kamaytirish hisobi, model va prototiplarni joriy qilish rejasi kerak bo'ladi. ABS xarajatlarni kamaytirishning keng tarqalgan usuli hisoblanadi. Ayrim opponentlar u sifatsiz dizaynni rag'batlantiradi deb hisoblasalarda, ular har qanday mukammal dizayn ham, texnologiyalar ham vaqt o'tishi bilan oldingidan maqbul bo'lmasligi haqidagi faktni hisobga olmaydilar (orqani ko'rsatuvchi ichki oyna avtomobil shipiga bog'lab qo'yilardi, ishonchli yelimli vositalar paydo bo'lishi bilan old oynaga yopishtiriladigan bo'ldi, bu ancha arzon va sifatlidir). Dayton Extruded Plastics korxonasi mahsulot va vositalarni ishlab chiqish jarayoni

uchun uch operatsiyadan foydalanadilar: yangi mahsulotni ishlab chiqish, yangi vositalarni ishlab chiqish va yangi vositalarni tayyorlash.

Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish Qiymatli omillar:

- mijozning yangi spetsifikasi miqdori;
- mahsulot turi.

Ishlab chiqaruvchanlik xarakteristikasi:

- yangi modellarning real ishlanmalari miqdori;
- modellardagi o'zgarishlar miqdori;
- ishlab chiqishning o'rtacha vaqti.

Yangi vositalarni ishlab chiqish Qiymatli omillar:

- yangi modellar miqdori;
- modellardagi o'zgarishlar miqdori;
- mahsulot turlari miqdori;
- mahsulot hajmi.

Ishlab chiqaruvchanlik xarakteristikasi:

- spetsifikatsiyalardagi o'zgarishlar miqdori;
- yangi chizmalar miqdori;
- ishlab chiqishning o'rtacha vaqti.

Yangi vositalarni tayyorlash Qiymatli omillar:

- yangi chizmalar miqdori;
- mahsulot turlari;
- spetsifikatsiyalardagi o'zgarishlar miqdori.

Ishlab chiqaruvchanlik xarakteristikasi:

- vositalar miqdori;
- vositalardagi o'zgarishlar miqdori;
- vositalarni tayyorlashga sarflangan vaqt.

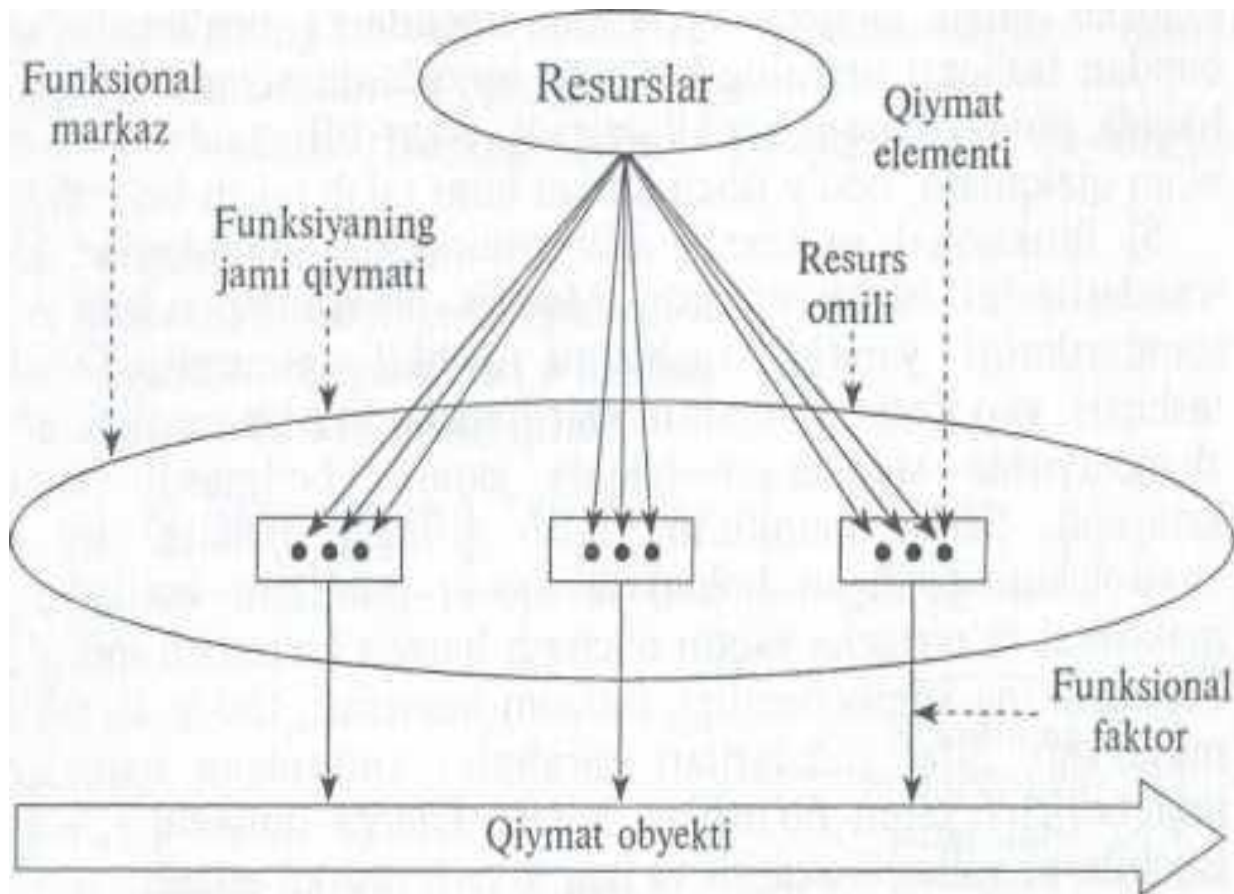
Dayton Extruded Plastics korxonasi mahsulot ishlab chiqarish jarayoni mijoz spetsifikatsiyasi bilan aniqlanadigan vosita va mahsulotlarni ishlab chiqishda o'zaro bog'liq bo'lgan uch operatsiyani o'z ichiga oladi. Har bir operatsiyaning natijaviyligi u umumiy qiymat omillari va natijaviylik xarakteristikalariga ega. Yangi mahsulot ishlab chiqish ikki qiymat omillari bilan xarakterlanadi. Mijozning Yangi Spetsifikatsiyasi miqdori ish hajmini aniqlaydi. Mahsulot turi (o'ta murakkab mahsulotlarni loyihalashtirish qiyin) ishlanmaning amalga oshirilishi uchun zarur bo'lgan kuchni aniqlaydi. Bu ikkinchi qiymat omili jarayonning barcha uch funksiyasi uchun umumiy hisoblanadi. Yangi mahsulot ishlab chiqish operatsiyalarida natijaviylikning uch xarakteristikasi mavjud. Real ishlanmalar miqdori operatsiyalar mahsulotining hajmini xarakterlaydi. Modellardagi o'zgarishlar miqdori (sifat

xarakteristikasi) va ishlab chiqishning o'rtacha vaqti ish qanchalik yaxshi bajarilganligini xarakterlaydi. Yangi vositalarni ishlab chiqish operatsiyasida - to'rtta qiymat omillari bor: yangi modellar miqdori, modellardagi o'zgarishlar miqdori, mahsulot turlari miqdori, chiqarilgan mahsulotning kutilayotgan hajmi (hajm vositalar xizmati muddatiga ta'sir ko'rsatadi). Dastlabki ikki qiymat omillari oldingi operatsiyalar uchun natijaviylik xarakteristikasi bo'lib xizmat qilishiga e'tiborni qarata boshish lozim (uning natijaviyligi ishlab chiqaruvchanligi keyingi operatsiyalarga ta'sir ko'rsatadi). Yangi vositalarni ishlab chiqish operatsiyalar uchun natijaviylik xarakteristikasi spetsifikalardagi o'zgarishlar miqdorini, yangi chizmalar miqdori va ishlab chiqishning o'rtacha vaqtini o'z ichiga oladi. Ishlab chiqaruvchanlik natijaviylikning bu xarakteristikalari operatsiyaning keyingi zanjirlari - vositalarni chiqarish uchun qiymatli omil bo'lib xizmat qiladi. Bu misol har bir operatsiyaning o'z vositachilari (oldin birga faoliyat ko'rsatgan kishi) natijaviyligiga va u o'z iste'molchilariga (davomchilari) ko'rsatayotgan ta'siriga bog'liqligini aks ettiradi. Natijaviylikning qiymat omillari va xarakteristikalari bu bog'liqliklarni tushunish va ularni boshqarishga yordam beradi. Masalan, Dayton Extruded Plastics - Stolle Corporation - Ogayo shtatidagi o'z zavodida oynalar uchun vinil komponentlarini ishlab chiqaradi. U buyurtma bo'yicha majmualari oyna bloklari ishlab chiqish va tayyorlashga ixtisoslashgan. Korxonada Os modelini joriy qilish ikkinchi avlod majmualarini ishlab chiqishda ko'pgina namunalarini beradi. Shu tarzda, zamonaviy ABS-uslub ikki yo'nalishga ega. Qiymatni aniqlash bilan bog'liq yo'nalish korxonadan bajarilgan ish haqida axborotlarni, shuningdek, bu ish foyda keltiradigan mahsulot va mijozlar haqidagi axborotlarni taqdim etadi. Jarayon realizatsiyasi bilan bog'liq yo'nalish ishqanday bajarilayotganligi, ish mehnat hajmini qanday omillar aniqlayotganligi, shuningdek, uning bajarilish sifati haqidagi axborotlarni aks ettiradi. Bularning barchasi yig'ma holda tashqi ehtiyojlarini qondiradigan iste'molchilar zanjirining qismlar hisoblangan operatsiyalarni boshqarishni yengillashtiradi. Ikki o'lchovli ABS tizimining haqiqiy qiymati qiymat va iste'mol talabi haqidagi axborotlarni umumlashtirish asosida xulosa qilish imkoniyati hisoblanadi. Bu katta foyda keltiradigan mijozlarga sifatli xizmat ko'rsatish va chiqarilgan mahsulotlar munosabatida firma strategik liniyasi yuritish imkonini beradi. Bundan tashqari, bu kompaniyaning mahsulotni loyihalashtirish va ishlab chiqarishni, shuningdek, kompaniya tomonidan tanlangan bozorlarda mijozlarga xizmat ko'rsatish qobiliyatini takomillashtiradi.

Mazkur yoʻnalishda foydalaniladigan ABS tizimining qurilish bloklari - asosiy elementlari:

- Resurs.
- Operatsiya.
- Funktsional markaz.
- Resurs omili - drayver.
- Operatsiyaning jami qiymati.
- Tannarx elementlari.
- Operatsion omil - drayver.
- Qiymatli obyekt.

Bu barcha komponentlarini va ularning umumiy aloqalarini koʻrib chiqamiz. Bu qisqacha tahlil ularni kelajakda yanada aniqroq koʻrib chiqishimizga yordam beradi. 5.3.1- chizmada komponentlar bir-biri bilan qanday tutashishi koʻrsatilgan. ABS uslubning komponentlari tannarxni aniqlash bilan bogʻliq. ABS tizimda tannarxni aniqlash jarayonini aks ettirishdabir qancha asosiy atamalardan foydalaniladi. Boshqa rasmda bu atamalar bir-birlari bilan qanday tutashishi koʻrsatilgan. Xizmatlar ishlab chiqishning xususiyatlari Xizmat koʻrsatish alohida yoki tovar bilan birga sotiladigan faoliyat, foyda yoki qoniqishdir.



5.3.1-chizma. Komponentlarning bir-biri bilan tutashishi.

Xizmat ko'rsatish talab qilingan sifat va yetarli samaradorlikda qoniqish hosil qilish uchun quyidagilar zarur:

1) xizmat ko'rsatish konsepsiyasi aniq to'la batafsilliklar bilan bayon qilinganligiga ishonch hosil qilish. Agar bunday qilinmasa, xizmatlarni va uning atrofida qilishni to'g'ri ishlab chiqishning butunlay imkoni yo'q;

2) mijozning xizmatdan kutayotgan natijasini tushunish uchun mijozga taklif etilayotgan xizmat ko'rsatish konsepsiyasi imidjini o'zida mujassamlashtirishi. Xizmat qanchalik sifatli bo'lmasin, mijoz kutayotgan natija bilan muvofiq kelmasa, u yomon deb hisoblanadi. Agar kutilayotgan natija mijoz tasavvur qilganidek bo'lmasa, demak u to'g'ri taqdim etilmagan;

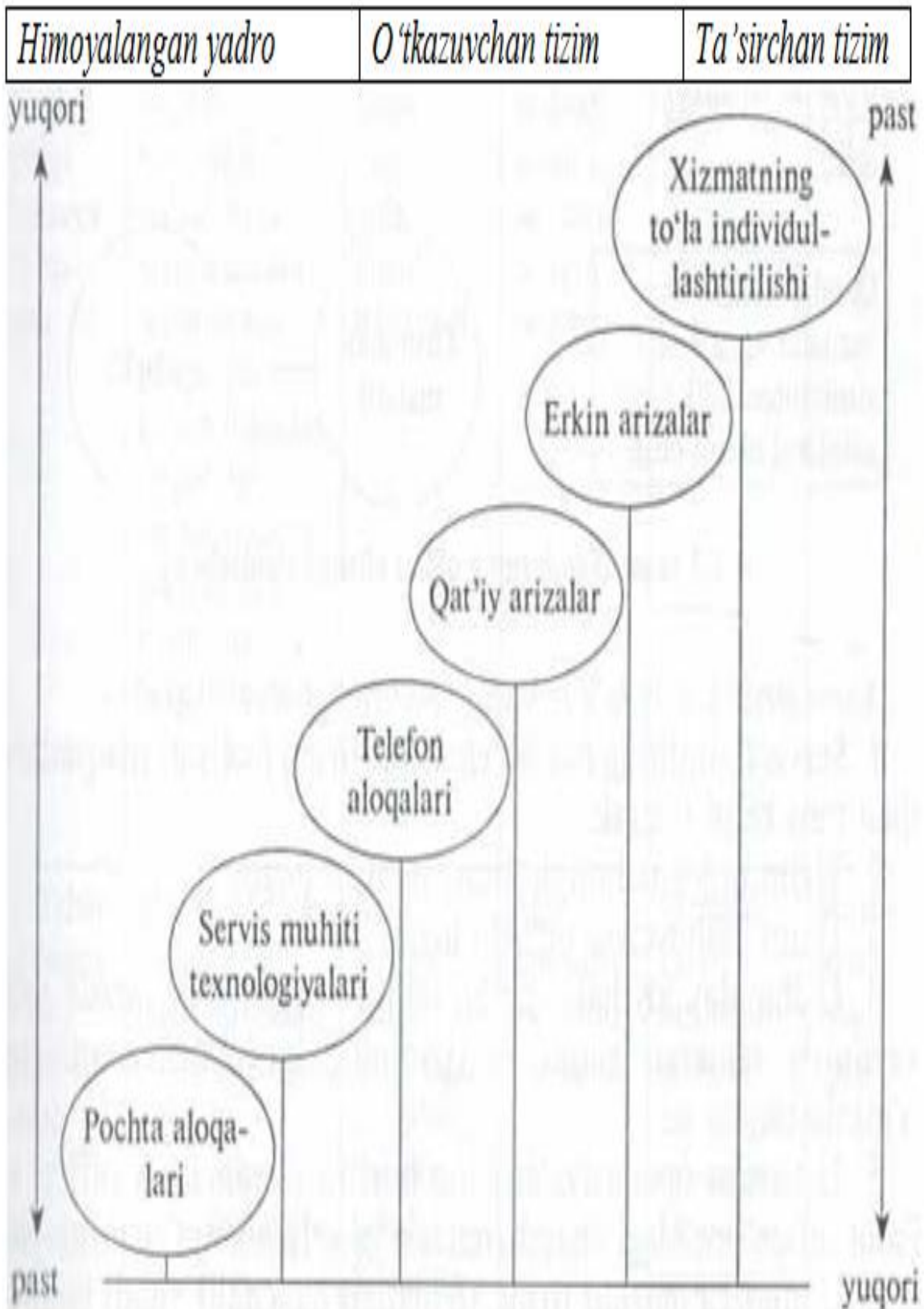
3) mijozlar sizning kompaniyangiz faoliyati va imkoniyatlarini qanday qabul qilishlarini va ular kutayotgan natija qanday o'zgarishini hamda xizmat ko'rsatilgandan oldin va keyingi qarama-qarshiliklarni tasavvur qilishi lozim. Xizmatni ishlab chiquvchilar va vositachilar o'zlarini xaridorlar o'rniga qo'yishga juda qiynaladilar, bundan tashqari, ular orasidagi ziddiyat shuki, ular tizim va uning maqsadlari bilan yaxshi tanishdirlar;

4) korporativ maqsadlari aniq bo'lgan xizmat sifatiga oliy rahbariyat e'tiborini qaratishga erishish. Oxir-oqibatda sifat mijozlar bilan aloqada bo'luvchi ishchilarga bog'liq bo'ladi, bundan tashqari ularning intizomi mijozlarda xizmat ko'rsatish haqida aniq fikrlarni shakllantiradi. Agar oliy rahbariyat sifat bilan qiziqmasa, oddiy ishchilardan buni talab qilish befoйда;

5) funksional va texnik sifat (murakkab vazifalardan biri) standartlarini ishlab chiqish. Moddiy elementlar uchun sifat standartlarini yaratish mehnatni tashkil qilmaydi, bundan tashqari, gap jismoniy mahsulotlar haqida, servisning nomoddiy elementlarida standartlar haqida gapirib bo'lmaslik haqida ketayapti. Servis muhitining talab qilingan holatini (tozalik chastotasini qo'shgan holda) tasvirlash mumkin; kutilayotgan maksimal va o'rtacha vaqtni o'lchash hamda ko'rsatish mumkin. Personalning komponentligi, intizom manerasi, tashqi ko'rinishi murakkab. Sifat standartlari xaridorlar kutayotgan natijalarga iloji boricha yaqin bo'lishlari kerak. Ularga muvofiq ravishda ishchilarni yollash, o'qitish va haq to'lash tashkil etiladi;

6) yuqorida ko'rsatilgan standartlarga erishishda servis faoliyatini qo'llab-quvvatlash uchun tizimlar va muolajalarni ishlab chiqish. Bino-

lar, uskunarlar va boshqalar ustidan kerakli parvarishni kafolatlovchi zarur infratuzilma amal qilishi lozim;



5.3.2-cizma. Servis-tizimli matritsa (1).

7) oldindan aytilgan hodisalar yuz bergan hollarda harakat qilish uchun muolajalar yaratish va oldindan aniqlab bo‘lmaydigan vaziyatlarda ishlash uchun personalni tayyorlash. Servisni tabiatiga ko‘ra, oldindan aytib bo‘lmaydi, xususan, mijoz oldingizga ilk bor kelgan hollarida, shuning uchun har bir favqulodda holatga alohida muolajani ko‘rib chiqish imkoniyati yo‘q. Personal kutilmagan holatlarga doimo tayyor turishi lozim. Bunday holatlar yuqori lavozimlardagilarga uzatilganda ular ham tayyor turishlari, muammoni tez hal qila olishi lozim;

8) yaxshi xizmat ko‘rsatishga muvofiq keluvchi tizimni ishlab chiqish lozim (ichki marketing: agar personal uni qadrlashayotganini ko‘rmasa, u mijozga tashkilot uni qadrlayotganini ko‘rsatmaydi);

9) nazorat muolajasini ishlab chiqish. Nomoddiy tekshiruvlarni tashkil qilgan servis uslublari mijozlar bilan qayta aloqadan professional mijozlarni jalb qilishgacha so‘rovlar o‘tkazishda o‘zgartiriladi.

Yuqoridagi 5.3.2-rasmda mijoz aloqasi darajasini - xizmat ko‘rsatishkanalini aks ettiradigan servis-tizimli matritsa va savdo imkoniyatlarining o‘zaro aloqalari va operatsiyalar hamda jarayonlar samaradorligi berilgan. Servis rejalashtirishning asosiy bosqichlariga quyidagilar kiradi:

- Jarayonni aniqlash.
- Muammoli nuqtalarni ajratish.
- Vaqtincha chegaralarni o‘rnatish.
- Daromadlilikni tahlil qilish.

5.3.3-rasmda xatolarning oldini olishga yondashuv aks etlirilgan.

Mijoz aloqasi darajasi - xizmat ko‘rsatish kanali.

Servis kafolatlari qanday bo‘lishi mumkin?

- E’tirozsiz (mustasnosiz).
- Mijoz uchun ahamiyatli:
qoniqmagan mijoz to‘liq kompensatsiya oladi.
- Tushunarli va aniq:
mijozlar uchun; personal uchun.
- Kompaniya real imkoniyatlarini hisobga olgan holda ortiqcha kuchsiz bajarilgan.

Xarakteristikalarini to‘g‘ri loyihalashtirilgan servis tizimi:

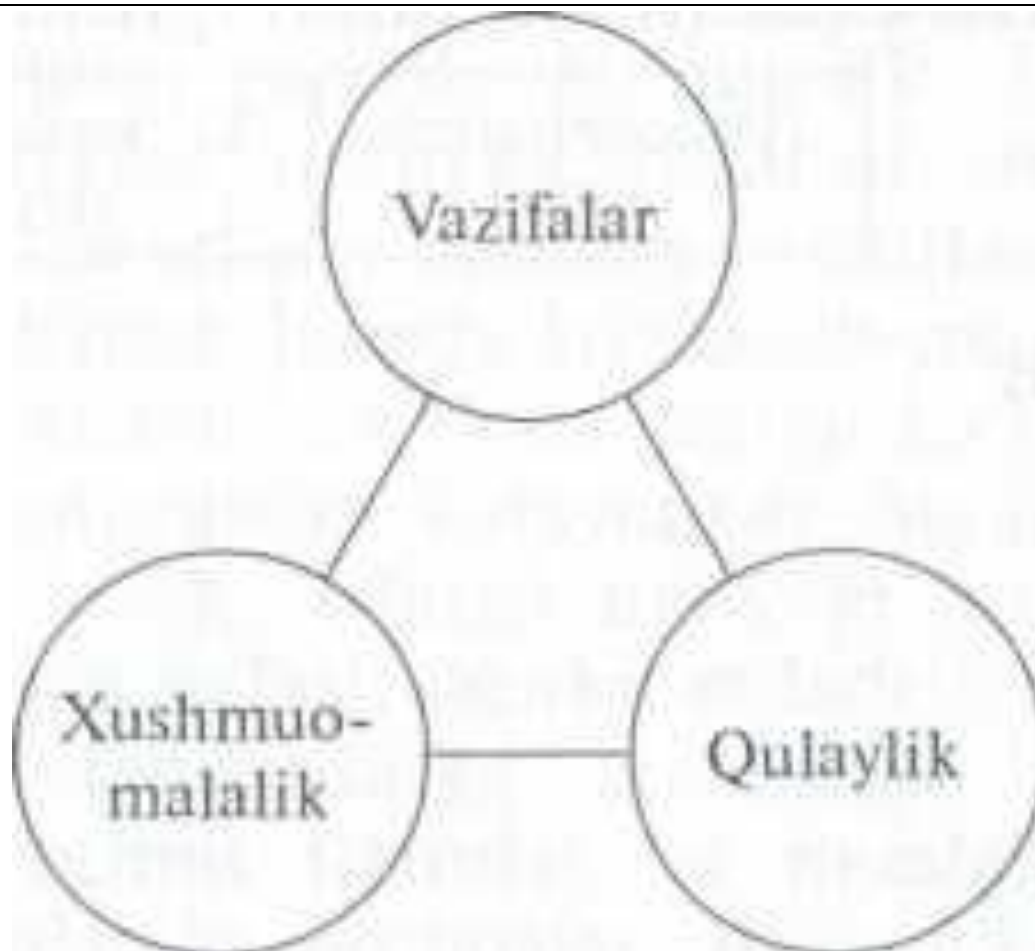
1. Servis tizimining har bir elementi firma faoliyati maqsadlari bilan mos kelishi kerak.

2. Tizim mijoz uchun do‘stona bo‘lishi lozim.

3. Tizim yashovchan bo‘lishi lozim.

Xizmat ko'rsatish kamchiligi bilan xizmat ko'rsatishda xatolar o'tishini blokirovka qilish

Qanday bo'lmasin vazifalar, qulayliklar, xushmuomalalik bilan xatolarni oldini olish



5.3.3 chizma. Xatolarning oldini olishga yondashuv.

4. U shunday loyihalanganki, doimiy va natijaviy tarzda personalning samarali ishini va tizimning boshqa elementlarini ta'minlaydi.

5. U barcha operatsiyalar silliq borishi uchun Back office va Front office orasidagi chambarchas o'zaro harakatni ta'minlaydi.

6. U mijozga mazkur firma xizmatlari qanchalik sifatli taqdim etilayotganligini vizual baholash imkonini beradi.

5.3.1-jadval

Bosqichlar	Bosqichlar xarakteristikasi	Muhim ko'rsatkichlar			
		Xizmat ko'rsatish sifati	Yangi texnologiyalarni o'zlashtirish	Personal	Bosh qaruv shakli
1.Xizmatlarni yangi bozorga chiqarish	Mijoz samaradorlikka bog'liq bo'lmagan holda firma xizmatlaridan foydalanadi. Firma esa ba'zan mijoz talablariga operatsiyalarni takomillashtirish bilan ta'sir ko'rsatadi	To'liq xarajatlarga bog'liq, juda kuchli tebranadi	Faqatgina yashash uchun bu zarur bo'lgan hollarda	Ishda cheklanganlik	Personalni bosh qarish
2. Talab qilingan malakaga erishish	Mijozlar firma xizmatlarini ongli ravishda o'zlashtirishga harakat qilmaydilar, lekin alohidalik mustasno. Operatsiyalar entuziazmsiz, Vositachilik darajasida bajariladi	Ayrim mijozlarning kutayotgan natijalariga muvofiq keladi. Sifatning 1-2 kriteriyalariga mos keladi	Agar xarajatlar pasayishi isbotlansa	Samarali resurs tartiblashtirilgan, texnologik operatsiyalarni aniq bajarayapti	Personalni bosh qarish
3. Farqi kompetensiyalarni o'zlashtirish	Mijozlar mijozlarning har qanday talablarini bajarishga harakat qiladigan firma xizmatlaridan foydalanishga harakat qiladilar	Mijozlarning ayrim kutayotgan natijalarini oshirish; ko'p asosiy kriteriyalarga mos keladi	Agar bu xizmat ko'rsatish sifati aniq yaxshilasa	Alternativ operatsiyalar tanlash huquqida taqsimlangan	Mijozlar bilan ishlash personal ishini rag'batlantirish
4.Xalqaro darajadagi xizmatlarni Taqdim etish	Firmaning nomi mijozni Faxrlantiradigan (boshqa raqobatchilar Qila olmaydigan) oliy darajadan dalolat beradi. Operatsiyalar tez-tez yangilanadi takomillashtirish	Mijozlarning yuqori qiziqishlari; hujumkorlik xarakteriga ega; sifat doimiy oshib boradi.	Bu lider afzalligining manbasi, raqobatchilar qila olmaydigan ishlarni qilishga imkon beradi	Faol va novator; yangi muolajalarni mustaqil yaratadi	Top-menejerlar yangi g'oyalarni manbasi, xodimlarning nufuzi o'sishga harakatlarini kengaytiradi

Natija sifatida servisning ichki kelishilgan tizimini olamiz. Servis kompaniyaga yana shu ham talluqliki, qoidaga muvofiq, ular raqobatbardoshlikka erishishning to'rt ta bosqichidan o'tadilar. 5.3.1-jadvalda "Energostroykomplekt" kompaniyasining raqobatbardoshlikka erishishidagi to'rt bosqichi ko'rsatilgan.

Servis va ta'mirlash xizmatlarining mohiyati:

1) individuallik: xizmat ko'rsatishning bir ko'rinishi uchun yaxshi bo'lsa, boshqasi uchun juda katta yo'qotish;

2) ishning sifati xizmat ko'rsatish sifatiga teng emas (siz bir oy davomida yaxshilab ta'mirlab berdingiz, lekin mijozga bir hafta davomida qilish zarur edi);

3) material va nomaterial xizmat xarakteristikalarini xizmatlar paketini aks ettiradi, ularni boshqarish ishlab chiqarishdan a'lo bo'lgan uslublarda amalga oshiriladi;

4) xizmatlar xizmat ko'rsatish jarayonida, tovarlar esa ularning ishlab chiqarilishidan keyin talab qilinadi;

5) samarali servis kompaniyalari marketing va operatsiyalarni bilishlari, personal bilan ishlay olishlari lozim;

6) xizmat ko'rsatish jarayoni mijozlar bilan aloqa natijasidir.

Servis shunday tarmoqki, unda har kim o'zini mutaxassis deb hisoblaydi.

Munozara uchun mavzu 3.1. (intervyudan).

Kompaniya haqida: Cisco Systems kompaniyasiga 1986-yilda Stenford universiteti olimlari guruhi tomonidan asos solingan. Bugun u tarmoq texnologiyalari bozorida xalqaro lider hisoblanadi: Internet tarmog'i asosini tashkil etuvchi marshrutizatorlarning 80% dan ortig'i Cisco Systems tomonidan ishlab chiqarilgan. Synergy Resatch agentligining ma'lumotlariga ko'ra, kompaniyaga Amerika bozori IT uskunalari-ning 51%, Yevropaning esa 77% to'g'ri keladi. Cisco Systems 2002-yilda 18,9 mlrd dollarga ega bo'ldi. Uning bugungi bozor kapitalizatsiyasi 102,5 mlrd dollarga aylanmoqda. Kompaniya 60 ta mamlakatda 430 ta qo'llab-quvvatlovchi va savdo ofislariga ega, ularda 36 mingdan ortiq personal faoliyat yuritayapti. 2002-yil fevralda Fortune jurnali Cisco Systems kompaniyasini jahonning 15 ta jozibador kompaniyalari va AQSH ning yuqori texnologiyali jozibador kompaniyalari safiga kiritdi. Cisco Systems Rossiyaning "Akvarius" kompaniyasi bilan hamkorlik qiladi. Ikkalasi birga IP tarmog'i orqali ovoz uzatish texnologiyasi uchun mahsulot yaratadilar. Bu texnologiyalar korporativ va boshqa har qanday telefonlar uchundir. Bundan tashqari, bu

kompaniya o'z mahsulotlari uchun nizom yaratadigan dasturiy ta'minotning, rossiyaning 15 ta ishlab chiquvchilar bilan ham hamkorlik qiladi. "Akvarius" bilan hamkorlik loyihasi doirasida dunyoda birinchi marta bizning yangi dasturiy mahsulotlarimiz Call Managerni qo'llab-quvvatlash uchun mo'ljallangan serverlarni ishlab chiqaradilar. Bu haqiqatan ham ilg'or tizim bo'ladi. Avval Cisco Systems apparat vositalarini ishlab chiqarish bilan faol shug'ullangan, hozir esa u o'z faoliyatini yanada kengaytirgan va unga servis xizmatlarini, buyurtmachilarni qo'llab-quvvatlash va boshqalarni ham kiritdi. Cisco - tarmoq tarixida daromadli kompaniyalardan biri hisoblanadi. Fond bozorida qiyinchiliklar boshlangan vaqtda, bu kompaniya uchun ham ancha murakkab bo'ldi, modomiki uchun bu davr juda qisqa kechdi. Boshqa kompaniyalardan farqli ravishda u qiyinchiliklarni oson o'zlashtirdi va yana daromad bilan ishlay boshladi. So'nggi yillarda kompaniya tarixida eng yaxshi natijalarga erishildi. Bundan tashqari, tarmoq faqat qiyinchiliklarni yengmadi, ishning holati haqiqiy depressiyani esga solardi. So'nggi chorakda ko'p kompaniyalarning daromadlari yarmigacha qisqardi. Shu bilan bog'liq holda tarmoqda bir qancha yangiliklar yuz berdi. Birinchidan, yuqori texnologiyali kompaniyalarning iqtisodiy ko'rsatkichlari boshqa kompaniyalarda qanday bo'lsa, shundayligicha baholana boshladi. Bu, agar kompaniyada yaxshi mahsulotlar bo'lsa va u rivojlanayotgan bozorda tez ishlay olsa, kompaniya muvaffaqiyatli rivojlanmoqda, deb hisoblanishidir. Aynan shuning uchun Cisco Systems bozorlarida yuqori o'sish sur'atlari namoyon bo'layotgan Xitoy va Rossiyada muvaffaqiyatli deb hisoblandi. Ikkinchidan, mehnat ishlab chiqaruvchanligi real o'sishi yuqori bo'lgan kompaniyalarnigina muvaffaqiyatli sanash mumkin. Bugun barcha analitiklar bir ovozdan zamonaviy axborot texnologiyalari qo'yilmalari ishlab chiqaruvchanlik oshishida 50% tartibni tashkil qilishini aytishmoqda. Uchinchidan, dunyoda IP telefoniya keng tarqalmoqda. Biz yaqin kelajakda IP tarmog'i ma'lumotlar, ovozlar va video uzatiladigan asosiy infratuzilma bo'lib qolishini kutayapmiz. Cisco bu doiralarning har birida a'lo o'ringa ega. Bu g'arbda iqtisodiy sikl o'sish fazasiga o'tishi bilan boshlanadigan shiddatli rivojlanish davridagi yangiliklarga tayyorlikdan dalolatdir. Internet mehnat ishlab chiqaruvchanligi o'sishiga va hayot darajasiga so'zsiz ijobiy ta'sir ko'rsatdi va uning salohiyati yaqin o'rtada pasaymaydi. Biz endigina IP texnologiyalarining ochiq jahon standartlari barcha quvvatini his qila boshladik. Rossiya uchun mamlakatda ochilayotgan keng imkoniyatlarni tan olish juda muhim. Agar u

mahsulot va texnologiyalarning bir necha avlodidan sakrab o'tib keta olsa va boshqa mamlakatlarda bo'lgani kabi mexanik takrorlar yuz bermasa, eng oxirgi avlodning yangi texnologiyalarini joriy qilishga kirishish lozim. Internet texnologiyalarning takomillashtirilmaganligiga shu narsa taalluqligi, nomukammal likning o'zi, mutaxassislar fikriga ko'ra, krizisdan chiqishga ishonch bildiruvchi kuch tashlashning muhim nuqtasi hisoblanadi. Xavfsizlik muammolari va ma'lumotlarning tarmoqda saqlanishi kuchli ishlanmalar obyekti hisoblanadi. Ma'lumotlarni saqlash vositalariga katta e'tibor beriladi. O'tkazmasiz aloqa vositalari tez rivojlanmoqda. Biz qadam-baqadam "tarmoqlar tarmog'i" konsepsi yasi realizatsiyasi o'tib borayapmiz. Xavfsizlik doirasida tarmoqlarni tashqi hujumlardan himoya qiluvchi tarmoqlararo ekranlar rivojlanmoqda. Tarmoqlarning vertual qismlari yaratilayapti. Xaker hujumlarini tan olishning yangi vositalari ishlab chiqiladi. Bularning barchasi, Internetning nomukammallik muammolari bo'lib, u muvaffaqiyatli hal qilinmoqda. Cisco Systems ovoz, video va ma'lumot larni uzatish uchun yagona infratuzilma yaratishga harakat qilayotgan dunyoda faoliyat yuritayapti. Ko'pgina rivojlangan mamlakatlarda telefonning eski vositalaridan foydalanilmaydi. Hozir Cisco Systems Lucent Technologies yoki Nortel kompaniyalari kabilar bilan hamkorlik munosabatlarini o'rnatish uchun qulay fursat poylayapti, xuddi o'z vaqtida IBM bilan bo'lgani kabi. O'sha paytda Cisco va IBM raqobatlashganlar, keyin esa IBM unga raqobatlashishni emas, o'zaro manfaatli hamkorlikni taklif etgan edi. Xuddi shunday holat Lucent, Nortel, Alcatel, Siemens bilan ham yuz berishi mumkin. Raqobat bozorida doimiy zo'rayish. Cisco o'z mahsulotlarining beshinchi avlodini sotayapti. Bunda kompaniya tarixi bor yo'g'i 15 yil deb hisoblanmoqda. O'z tarixining boshlanishida u yangi kompaniyalarning tor doirasida raqobatlashdi va tezda oldinga chiqib oldi. Keyin Lucent, Nortel, Alcatel, Siemens va Juniper, Ret Hat kabi yangi kompaniyalar bilan raqobatlasha boshladi. Keyin esa kompaniyaning butunlay yangi avlodi ilk darajadagi arzon modellar bozorida ishlaydigan avlod yuzaga keldi. Ularning ko'pchiligi osiyoliklar. Bu raqobatli landshaftning tabiiy evolutsiyasidir. Cisco Systemsda boshqa kompaniyalar usulidan farq qiluvchi o'z raqobat usuli bor. U hech qachon o'z raqobatchisini urish yoki yo'q qilishga harakat qilmagan. U deyarli har doim o'z raqobatchilarini hamkorlikka chorlagan yoki o'z kompaniyasining bir qismi bo'lishni taklif etgan. Cisco Systems hamkorlikni afzal ko'radi. Bu uning korporativ madaniyatining ajralmas qismidir. Har qanday

tarmoqda faoliyat yuritayotgan kompaniya ishlab chiqaruvchanlikni oshirishi, bozordagi o'zgarishlarni diqqat bilan kuzatishi, yangi tendensiyalarni tan olishi va unga moslashishi lozim. Hech qanday tarmoqda o'zgarishlar yuqori texnologiyalar tarmog'i kabi tez yuz bermaydi. Butun dunyoning servis provayderlari IP infratuzilmaga o'tayapti. Ba'zilar darhol o'tayapti, boshqalari bir qator oraliq bosqichlardan o'tayapti. Lekin ularning barchasida oxirgi maqsadi bitta. Ovozli aloqa an'anaviy xizmatlarining daromadliligi eng past darajaga tushib ketdi. Bundan tashqari, barcha provayderlarning oldida qo'shimcha qiymatli yangi usullarni qidirish va joriy qilish masalasi turadi. Barcha e'tiborni ana shunga qaratish lozim. Cisco Systemsning 80% aksiyalari rahbariyatga emas, kompaniya- ning oddiy ishchilariga tegishli. Djon Chambers Cisco Systemsga 1991-yilda jahon bozorida operatsiyalar va savdo bo'yicha bosh vitse-prezident sifatida ishga keldi. 1995-yil yanvarda kompaniyaning prezidenti va ijroi direktori bo'ldi. Cisco Systemsga kelishidan oldin u sakkiz yil Venga (Wang Laboratories) laboratoriyalarida, olti yil IBM da ishladi, Time va Business Week jurnallarining versiyalari bo'yicha yuqori texnologiyalar industriyasining o'n obro'li liderlari safigakiradi. 2000-yilda Chief Executive Magazine versiyasi bo'yichayil ijroi direktori bo'ldi. (Manba: vedomostlar, 23-yanvar, 2009-yil.)

1. Mazkur kompaniya yangi mahsulotlarini ishlab chiqish tizimi tahlilini bering. Qanday yo'nalish va uslublar sizda qiziqish uyg'otdi?

2. Kompaniyada o'tkazilganlarning qaysinisini o'z amaliyotingizda qo'llashni xohlaringiz?

3. O'z firmangizning oxirgi 5 yildagi asosiy ishlanmalarini aytib bering.

4. Kompaniyangiz umumiy savdo hajmida yangi mahsulot va xizmatlar ulushi qanday?

V bob bo'yicha xulosalar



Iste'molchilar mahsulot va tovarlarni emas, o'z muammolari qarorlarini sotib oladilar, o'z ehtiyojlarini qondiradilar va bundan rohatlanadilar. Bu korxonalar iste'molchilar uchun foydalilik yoki qondirilganlik muammolarini hal qilgan holda yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqib qiymat yaratishini anglatadi. Muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar doimiy ravishda yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqish bilan shug'ullanishi lozim, bundan tashqari iste'molchilar didi va hayot tarzining o'zgarishi ayrim mahsulot va xizmatlarni yetarli darajada o'xshash qilib qo'yimoqda.

Nazorat savollari



1. ABS tahlilning yangi mahsulotni baholashdan asosiy maqsadi nima?
2. Xalqaro darajadagi kompaniya operatsion menejmentining boshqa kompaniyalar OMidan farqi nimada?
3. Ortiqcha xarajatlarga olib boruvchi operatsiyalarga misol keltiring.
4. Loyihalashtirish jarayoni qanday natijalar orqali amalga oshiriladi?
5. Operatsiyalarni aniqlab bering.
6. ABS tahlilda asosiy yangiliklar qanday?
7. Operatsion omil nima?
8. Operatsion omillarning asosiy toifalari qanday?
9. Samaradorlik va ishlab chiqaruvchanlikning qanday xarakteristikalarini aytib bera olasiz?
10. ABS-tahlilning ABC-injiniringdan farqi nimada?

VI bob. SIFAT BOSHQARUVI VA BENCHMARKING

- 6.1. ISO 9000 xalqaro standartlari va faoliyat takomillashuvi modeli.
- 6.2. ISO 9004:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli.
- 6.3. Faoliyat takomillashuvi modeli.
- 6.4. To‘qimachilik korxonasi etalonini ishlab chiqish.
- 6.5. “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasi.

6.1. ISO 9000 xalqaro standartlari va faoliyat takomillashuvi modeli

Sifat allaqachonlardan beri firmalarning ayrimlariga nisbatan kuchli raqobatdosh afzalligi sanalmaydi. Bugun u biznesda mavjud bo‘lish uchun dastlabki zamindir. Sifatli mahsulot chiqarmaydigan ishlab chiqaruvchilarning kelajagi yo‘q. Bu O‘zbekistonning JSTga kirishi bilan bog‘liq holda yanada dolzarb bo‘lib qoldi. Sifat tufayli kompaniyalar quyidagilarga erishadilar:

- mijozlarning yuqori darajada qondirilganligi, demak, daromadlikni ta‘minlaydigan sodiqligiga;
- yangi mijozlarni jalb qiluvchi sodiq xaridorlarning og‘zaki reklamasini shakllantiradigan bozorning yuqori ulushiga;
- sifat doirasida kompaniya liderlarining aksiyalari kursi, investorlar uchun yuqori dividendlar oddiy kompaniyalarga qaraganda sezilarli darajada yuqoriligiga;
- o‘z ishidan faxrlanadigan va yuqori ishlab chiqaruvchanlik bilan ishlaydigan sodiq personalga;
- birinchi urinishdagi operatsiyalar bajarilishi hisobiga kam xarajatlarga va brakni to‘g‘rilash xarajatlarning pasayishiga;
- yuqori narx raqobatbardoshligiga.

Sifati yuqoriligi bilan mashhur bo‘lgan kompaniyalar, masalan, Katerpillar, odatda, yuqori narxlar qo‘yadi (boshqa raqobatchilarga nisbatan 15% dan yuqori), chunki ular mijozga raqobatchilar bera olmagan narsalarni beradilar. (48 soat davomida yer sharining xohlagan nuqtasidagi qatordan chiqqan uzellarni qo‘yadilar). Sifatga standartlashtirish yordamida erishiladi. 6.1.1-chizmada Bolgariyadagi Lukoil Neftoxim Burgas AD kompaniyasida realizatsiya qilingan boshqaruvni standartlashtirish yagona tizimi taqdim etilgan. Sifat - mahsulot va xizmatning

mijoz talabini qondirish qobiliyatiga tegishli bo'lgan shu mahsulot va xizmatlarning xarakteristika va xususiyatlari majmuasidir. Jeneva ko'li qirg'og'i dagi Standartlar xalqaro institutida (ISO – International Standard Organization) 1987-yilda ishlab chiqarishni boshqarish sifatining birinchi universal standarti - ISO 9000 yuzaga keldi. Ma'lum bo'ldiki, faqatgina mahsulotni emas, barcha uning tayyorlanish jarayonlarini standartlashtirish mumkin. Agar mahsulot tayyor lash bilan bog'liq har bir ishlab chiqarish va boshqaruv operatsiyalari nazorat qilinsa, brak umuman bo'lmaydi.



6.1.1-rasm. Boshqaruvni standartlashtirish bo'yicha yagona tizim.

“ISO 9000 sifat tizimi standartlari seriyasidir. Sifat tizimini o‘rnatishning maqsadi sifatsiz mahsulotni bozorga chiqishini cheklashgina emas, shuningdek, uni ishlab chiqarishga yo‘l qo‘ymaslik maqsadidagi ogohlantiruvchi harakatdir”. Boshqacha qilib aytganda, kompaniya ishining sifat boshqaruvitizimi har bir operatsiya bajarilishini kuzatuvchi qo‘shimcha nazorat tizimidir. Operatsiya faqatgina topshirilgan tarzda bajarilishi kerak. Boshqa tomonga bir qadam ham standartlardan uzoqlashishga olib keladi. Kompaniyalar qaytadan kompaniya biznes jarayonlarini, reglament va martabali instruksiyalarni ko‘chirib olishlari xodimlar bilan tartibli va motivatsion muammolarni yuzaga keltiradigan bu instruksiyalar ning bajarilishi ustidan qat’iy nazorat olib borishga majbur bo‘ladilar.

ISO 9000:2000 - universal versiya. Faoliyat turidan qat’iy nazar kompaniya o‘ziga zarur bo‘lgan standart qismidan foydalanishi mumkin. Rossiyadagi ISO 9000 sertifikatini oluvchi kompaniyalarni uch asosiy guruhga ajratish mumkin: eksport uchun ishlovchi korxonalar; xorijiy kompaniyalar va boshqaruv, strategik sabablar bo‘yicha sifat tizimini o‘rnatishdan manfaatdor “jadallashgan” kompaniyalari. Sifat tizimini o‘rnatishga va ISO 9000 sertifikatini olishga talab mamlakatda 1990-yillarning ikkinchi yarmida shakllana boshladi. Sifat tizimi reyestri ma’lumotlariga kora, Rossiyada ISO 9000 standarti bo‘yicha davlat tomonidan rasmiy tan olingansifat tizimi sertifikatiga ega 1000 dan ortiq Rossiya kompaniyalari ro‘yxatdan o‘tgan. Ular bizning davlat tashkilotlarimizda GOSTP deb nomlanadi. Sifat tizimi sertifikatlari, asosan, yirik Rossiya kompaniyalari (“Lukoil”, “Gazprom”, “Mashinasozlik zavodlari uyushmasi”, “Severstal” va boshqalar) da bor. ISO 9000 sertifikatiga ega bo‘lmasdan turib, yirik xorijiy kompaniyalar – buyurtmachilar bilan biror bir munosabatga kirishish mumkin emas. Faqatgina garb hamkorlarigina kompaniyani sifat boshqaruvi bilan sertifikatlarni rag‘batlantirmaydilar. Davlat buyurtmalarini taqsimlashda hukumat albatta sifat tizimi sertifikatiga ega kompaniyalarni afzal deb biladi. Faoliyatning ayrim doiralarida esa sifat tizimi sertifikati majburiydir. Masalan, “Ijorsk zavodlarida” yadro korpuslari va neft-kimyo reaktorlari ishlab chiqarilishi va savdosida sifat tizimi sertifikatisiz iloji yo‘q. Baribir, ko‘pgina Rossiya kompaniyalari ISO 9000 ni olishga rasmiy tarzda yondashadilar. “Ko‘pgina Rossiya kompaniyalari past talablar bo‘yicha sifat tizimini yaratadilar, sertifikat olish uchun iste’molchi talablarini hisobga oladilar, deb hisoblaydi Lloyds Register - kompaniya faoliyatidagi boshqa muhim doiralar, masalan, motivatsiya,

iqtisodiy faoliyat, sifat xarajatlari va yo‘qotishlar, marketing, risk va xavfsizlik sifat tizimini ishlab chiqish da hisobga olinmaydi va standartlashtirilmagan holda qoladi”. Yirik xalqaro kompaniyalar uchun sifat tizimi sertifikatatsiyasi - majburiy muolaja, korporativ madaniyat va strategiyaning bir qismidir. G‘arbda ISO 9000 sertifikatsiyasiz umuman ishlab bo‘lmaydi. Sifat tizimi registri ma‘lumotlariga ko‘ra, bugun bizning mamlakatimizda 53 ta xorijiy kompaniya sertifikatlangan. Rossiya kompaniyalari orasida sifat boshqaruvini standartlashtirishga tashqi muhit talab qilayotganligi uchun emas, kompaniya faoliyatini maqbullashtirish uchun harakat qilayotgan kompaniyalar paydo bo‘lmoqda. Sertifikatsiya ularga sezilarli raqobat afzalliklarini beradi. Mahalliy tashkilotlar (masalan, “Intersertifika” yoki umumrossiya standartlashtirish va sertifikatatsiyalashtirish ilmiy tekshirish instituti) ISO 9000 rks xalq sertifikatini berish huquqiga ega. Bundan tashqari, Rossiya tashkilotlari tomonidan berilgan ISO 9000 sertifikatini Rossiyadagi qonuniy faoliyatiga qaramasdan, xorijda unchalik qimmatga ega emas. Xalqaro ishonchga ega bo‘lish uchun g‘arb davlatlaridan birining litsenziyasiga ega bo‘lgan tashkilotlardan ISO 9000 ni olish zarur. Sifat standartlarini sertifikatlashtirish doirasida quyidagilar mashhur hisoblanadilar. Masalan, ABS Quality, Bureau Veritas quality International (Norvegiya), Det Norske Veritas Certification (Norvegiya), Germanischer Lloyd QS-Zertifizierung GmbH (Germaniya), Lloyds Register Quality Assurance Ltd (Buyuk Britaniya), SCS International Certification Services (Shveysariya), TUV-Zertifizierungsgemeinschaft. V.(Germaniya). Bu tashkilotlar dunyoning ko‘pgina rivojlangan mamlakatlari sertifikatlariga ega. Shuning uchun ham ular tomonidan berilgan sertifikatlar deyarli hamma joyda tan olinadi. Sifat boshqaruvi tizimini o‘rnatish qiymati uni o‘z kuchi bilan qura oladimi yoki maslahatchilarni jalb qilishga to‘g‘ri keladimi, shunga bog‘liq. Ba‘zan, sifat tizimini o‘rnatish uchun bir mutaxassisni o‘qitish kifoya. Lekin qoidaga ko‘ra, bu xizmatga yirik kompaniyalar buyurtma berishadi. Bu yerda barcha narsa menejment xususiyatlariga, kompaniya faoliyat doirasi hajmiga va masala qanday qo‘yilishiga bog‘liq. Sertifikatsiya qiymati mashhur g‘arb kompaniyalarida, taxminan quyidagi ko‘rinishga ega bo‘ladi: 4000 kishi ishlaydigan juda yirik kompaniyalarda sifat tizimi sertifikatatsiyasi 13-15 ming dollar turadi; 1000 kishilik personalga ega kompaniyalarda bu 8-10000 dollarni tashkil etadi. 30 kishi faoliyat yuritadigan unchalik katta bo‘lmagan kompaniyalarda 3-3,5 ming dollar turadi. Lekin sertifikatatsiya bir vaqtli aksiya emas. Yarim yil yoki hech bo‘lmaganda yilda

bir marta kompaniya sertifikatlaydigan firmaning auditorlarini taklif etishlari va sertifikatni yangilashlari lozim. ISO 9000 sertifikati haqiqiy bo‘lib qolishi uchun sifat boshqaruvi tizimi doimo talab darajasida bo‘lishi kerak.

6.2. ISO 9004:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli ISO 9001:2000 va ISO 9004:2000 tamoyillarining qarama-qarshi qo‘yilishi.

Haqiqiy xalqaro standart faoliyatni yaxshilash bo‘yicha tashkilotlar rahbariyat ko‘rsatmalaridan tarkib topadi. U ISO 9001dagi sifat menejmenti tamoyillarida jamlanadi (buyurtmachining minimal talablarini qondirish).

1. Mijozga yo‘naltirilgan kompaniya. Korxonaga o‘z mijozlariga bog‘liq bo‘ladi va natijada ularning hozirgi va kelajakdagi istaklarini tushunishlari, ularning talablarini bajarishlari, ularning kutayotgan natijalarini amalga oshirishga harakat qilishlari lozim.

ISO 9001:2000 nuqtayi nazaridan tamoyillar ISO 9004: 2000 nuqtayi nazaridan tamoyillar.

Mijozning zarur minimal talablariga javob beruvchi boshqaruv tizimi o‘zining barcha jarayonlarida buyurtmachi talablariga e‘tiborini qaratishi lozim. Masalan, jarayonlar:

- shartnoma tahlili;
- yangi mahsulotni loyihalashtirish;
- tuzatiladigan harakatlar.

Boshqaruv tizimi mijozlar reklamasini yig‘ish va tahlil qilishni nazarda tutadi. Mazkur jarayonlardan kelajakda paydo bo‘ladigan muammolar rivojlanishining oldini olish uchun mijozlar bilan aloqalarning ahamiyatini tushunish boshlanadi. Agar to‘qimachilik kompaniyasi mijozlarning barcha talablarini bilsa, zarur axborot ko‘pgina manbalardan tizimli tarzda kelib tushishi va buyurtmachilar istaklari hamda yaxlit bozor haqida aniq va asoslangan xulosalar olish imkonini beradigan jarayonda integratsiya bo‘lishi lozim.

2. Rahbariyatning yetakchilik roli. Rahbar to‘qimachilik kompaniyasidagi boshqaruv, yo‘nalishlar va mikroiklim (ichki muhit) ni o‘rnatadi va yagona maqsadlariga erishadi. U kompaniya oldidagi maqsadlarga erishishda ishchilar to‘la jalb qilinishi mumkin bo‘lgan muhitni yaratadi.

ISO 9001:2000 bilan o‘zaro aloqa ISO 9004:2000 bilan o‘zaro aloqa Boshqaruv tizimidagi har qanday faoliyat yo‘nalishi uchun tashqi buyurtmachilarning maksimal qondirilganlik va yuqori ishlab chiqaruvchanlikka erishgan holda tashqiva ichki jarayonlarni o‘rnatish va amalga oshirishni kafolatlaydigan rahbariyat bilan ta’minlanishi lozim.

ISO 9004:2000 ga yo‘naltirilgan to‘qimachilik kompaniyalarida faoliyatni yaxshilash uchun rahbariyatning yetakchilik roli yanada jonlantirilgan. Menejrlarning o‘zlari doimiy ravishda buyurtmachi ehtiyojini yuqori darajada qondirishni rag‘batlantiradigan tartibda namuna bo‘ladilar. Tashkilotlarda rahbariyat sifatni strategik omil sifatida ko‘rib chiqadi. Bu yerda maqsadlarni aniqlash va rahbariyat tomonidan tahlil qilish rahbariyatning doimiy tarkibiy faoliyatidir; sifatni rejalashtirish va personalni rivojlantirishni rejalashtirish tashkilotning strategik biznes-rejasiga birlashtiriladi.

3. Ishchilarni jalb qilish. Barcha darajadagi ishchilar kompaniya mohiyatini tashkil etadi. Ularning to‘la jalb qilinishi korxonaga uchun yuqori foyda olish uchun ularning barcha qobiliyatlaridan foydalanish imkonini beradi.

ISO 9001:2000 bilan o‘zaro aloqa ISO 9004:

2000 bilan o‘zaro aloqa Boshqaruv tizimi bazasi ishni bajarishga jalb qilingan personal o‘zi yo‘naltirilgan faoliyatni amalga oshirishga qobiliyatli va malakali bo‘lishini kafolatlaydi. Kadrlarni tayyorlash jarayoni va ularning attestatsiyasi tashkilotdagi asosiy ishlardan biri bo‘lishi lozim va boshqaruv tizimining unga qo‘shilgan qismi emas tarkibiy qismi hisoblanadi. Kishilar o‘z qobiliyatlarini rivojlanishning bu darajasida to‘qimachilik kompaniyasi xodimlarining faoliyatida ularni to‘la qo‘llab-quvvatlash va ularni ish samaradorligini oshirish jarayoniga faol jalb qilish san’atini o‘zlashtirishlari lozim. Bunday kompaniyalarda rahbarlarning barcha xodimlar bilan chambarchas aloqasi katta ahamiyatga ega. Rahbarlar kompaniya va alohida xodimlar realizatsiya qilishga; ish sifatini yaxshilash uchun kapital qo‘yishga; tuzatilishi kerak bo‘lgan harakatlarni ishlab chiqish va realizatsiya qilishda faol ishtirok etish, yangi mahsulot yoki jarayonni ishlab chiqish bo‘yicha komandada ishlash; xavfsizlikni oshirish va boshqalarga doimo tayyordirlar maqsadlarini to‘liq moslashtirishga erishish uchun o‘zining barcha kuchini sarflaydi. Bu yerda biznes faoliyat haqidagi axborotlarni barcha xodimlarga yetkazishga harakat qilinadi. Bu kompaniyaning barcha maqsadlari va masalalarini bir xil tushunishga erishish maqsadida amalga oshiriladi.

4. Jarayonli yondashuv. Agar faoliyat va muvofiq resurslar jarayon kabi boshqarilsa, kutilayotgan natijaga samaraliroq usul bilan erishiladi. ISO 9001:2000 ning fundamental yo‘nalishi tashkilot tomonidan bajarilgan ishlarning barcha ko‘rinishlariga jarayonli yondashuvni qo‘llash hisoblanadi. Boshqaruv sharoitlarida ish bajarishga yo‘naltirilgan jarayonlarning yangi modeli “kirish” va “chiqish” o‘zaro bog‘langan seriyalar ko‘rinishida tashkilot faoliyatini aks ettiradigan eski modelga qiyoslash bo‘yicha qo‘llanilganda ancha oson bo‘lishi lozim. Baza modeli sharoitida tashkilot bu tamoyil asosida mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish, ishlab chiqarish va yetkazib berish jarayonlarini aniqlaydi. Shu bilan bir qatorda u bilan buyurtmachi talabini qondirish kafolatini ta‘minlovchi jarayonni realizatsiya qilinadi. Natijada mahsulot va xizmat sifatini boshqarish jarayoni natijalarini boshqarishdan jarayonning o‘zini shu darajaga muvofiq holda tashkilot har bir jarayonda resurslardan foydalanishni maqbullashtirishga barcha kuchini sarflaydi. Madaniyatning o‘xshash harakati rejali yaxshilanish bo‘yicha uzluksiz faoliyatni amalga oshirish va jarayonni doimiy ravishda yaxshilab bo‘rishni nazarda tutadi. Bu tamoyilni qo‘llash tashkilot tomonidan o‘lchovlardan faol foydalanishni va undagi realizatsiya qilingan jarayonlar holati haqida aniq tasavvurga ega bo‘lishni anglatadi. Jarayonlar “chiqish” o‘lchovlarining natijalari doimiy ravishda jarayonlarning tayanch nuqtalarida amalga oshirilgan tadbirlar bilan yaxshilanish boshqarishga o‘tadi.

Tashkilot, shuningdek, ISO 9001:2000 ta‘kidlangan tuzatiladigan va ogohlantiruvchi harakat, audit, rahbariyat tomonidan tahlil kabi boshqa jarayonlarni ham joriy qilish uchun zarur bo‘lgan harakatlarni namoyon qilish maqsadida qiyoslanadi.

5. Boshqaruvga tizimli yondashuv ISO 9001:2000 bilan o‘zaro aloqa ISO 9004:2000 bilan o‘zaro aloqa. Boshqaruv baza tizimini ishlab chiqishda bu tamoyil kompaniya mahsulot va xizmat yaratish jarayonlarini, mahsulot va xizmatlarning iste‘molchilar talablariga mos kelishini tekshirish imkonini beruvchi jarayonlar bilan birlashtirishga intiladi.

Bunday kompaniyalarda kompaniyaning aniq xususiyatlariga muvofiq keluvchi va buyurtmachi talabini bajarish kafolatini ta‘minlash nuqtayi nazaridan samarali hisoblangan SMKni yaratishga alohida e‘tibor beriladi. Bunday hollarda asosiy masala barcha jarayonlar jalb qilingan va keraksiz qog‘ozbozlik va byurokratizmni bekor qiladigan

samarali tizim yaratishdir. Bu darajadagi korxonalar uchun SMKning maqsadi buyurtmachi talabining qondirilishi hisoblanadi. Samarali tizim boshqa operativ boshqaruv qarorlarni ishlab chiqish uchun ma'lumotlar kabi buyurtmachi talabi qondirilganlik darajasini baholashdan foydalanadilar. Natijaviylik va samaradorlik tizimini baholash uchun rahbariyat tomonidan yuqorida keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib, tahlil o'tkaziladi. Bu darajada tashkilotda turli biznes jarayonlarni to'la tushunadi va ularni tashkilot maqsadlariga o'zaro bog'liq holda boshqaradilar. Bunday tashkilotlarda asosiy kuch SMKni doimiy yaxshilashda natijalarga erishishga yo'naltiriladi. Agar buyurtmachi talabini qondirilganligiga erishish biznesning tayanch omili bo'lsa, kompaniyada umumiy biznes rejalashtirish va strategik qarorlarni ishlab chiqish uchun buyurtma chilar bilan aylanma aloqa asosida olingan ma'lumotlardan foydalanish mumkin bo'ladi.

6. Doimiy yaxshilanish. Uzluksiz yaxshilanish kompaniyaning doimiy maqsadi hisoblanadi. ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa - bu darajada tashkilotda sinchiklab ishlab chiqilgan tuzatiladigan va ogohlantiruvchi harakatlar realizatsiya qilinadi. Tashkilotda keng foydalaniladigan o'lchov jarayonlaridan olinadigan omillar (7-tamoyilga qarang) asosida SMK samaradorligini oshirishga asosiy e'tiborlarini qaratadilar (statistik uslublarni qo'llangan holda). Bu darajada tashkilot rahbarlari buyurtmachilarning qondirilganlik darajasi va ichki faoliyat ko'rsatkichlarini baholash natijalariga asoslanib, maqsad va vazifalarni belgilaydilar. Rahbarlarning o'zlari yaxshilanish jarayonida ishtirok etadilar va qo'yilgan masalalarni hal qilish uchun zarur resurslar ajratilishini ta'minlaydilar. Tashkilot buyurtmachilarning kelgusidagi ehtiyojlarini samarali qondirishga va SMK vositasida biznes natijalarga erishishga yo'naltirilgan.

7.Faktlarga asoslangan qarorlar qabul qilishga yondashuv.Samarali qaror qabul qilish ma'lumot va axborotlarning logistik va intuitiv tahliliga asoslanadi.

ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa

ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa

Bu darajada axborot manbalari bo'lib hisoblar, auditlar, tuzatiladigan harakatlar, jarayonlarning amal qilishi, buyurtmachilar shikoyatlari va boshqa manbalar tahlili natijalari xizmat qiladi.Tahlilda buyurtmachilarning qondirilganlik, shuningdek, SMKning samaradorligi va natijaviylik darajasini oshirish uchun qo'llaniladigan ma'lumotlarga asosiy e'tibor qaratiladi. Bu darajada qarorlar va harakatlar keng doiradagi

ma'lumotlarni tahlil qilish asosida qabul qilinadi. Tashkilotning bozordagi holatini mustahkamlash uchun buyurtmachiga maxsus guruhlarni yo'naltirish, analitik sharhlar, buyurtmachi talab va so'rovlarini aniq tushunish bilan muvofiqlashadigan pilot tadqiqotlari kabi uslublardan foydalaniladi. Axborotlar, shuningdek, ta'mirlash va qayta tuzatish hajmi va chiqindilarni kamaytirishda ishlab ishlab chiqaruvchanlikni oshirish, shuningdek, ishlab chiqarilgan mahsulotning bozor qiymatini oshirish maqsadida tashkilotning barcha a'zolaridan tushgan ma'lumotlar va novatorlik g'oyalari tahliliga asoslanadilar.

8. Vositachilar bilan o'zaro manfaatli munosabatlar. To'qimachilik kombinati va ularning vositachilari bir-biriga o'zaro bog'liq. Ular o'rtasidagi o'zaro manfaatli munosabatlar ularning qiymat yaratish imkoniyatlarini kengaytirish bilan (qobiliyatlarini oshiradi) muvofiqlashadi.

ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa. SMK yaratishga kirishda tashkilot yetkazib beruvchilar kuzatishi lozim bo'lgan hujjatlashtirilgan talablar va jarayonlarni, shuningdek, yetkazib beruvchilarning ko'rsatilgan talablarni bajarish qobiliyatlarini baholash va tahlil qilish jarayonlarini, bundan tashqari, tashkilot va yetkazib beruvchi maqsadlarining birligini baholash jarayonlarini belgilaydi. Bu darajada asosiy maqsad tashkilot strategiyasini yetkazib beruvchilar bilan o'zaro munosabatlari va hamkorlik yo'nalishlarida o'zgartirish hisoblanadi. Ko'p hollarda eng dastlabki bosqichlarda mahsulotni qo'shma ishlab chiqishga yetkazib beruvchilarni jalb qilinadi; talablar belgilanadi va keng doiradagi ishlanmalar yuritiladi. Standart sifat menejmentini qo'llash bo'yicha metodik yordamni o'zida mujassamlashtiradi va sifat menejmenti tizimiga kirishi kerak bo'lgan jarayonlarni tasvirlaydi. U tashkilotning sifat menejmenti tizimini yaratish va yaxshilashda yordam beradi. Haqiqiy xalqaro menejment tashkilot faoliyatini kuchaytirish maqsadida uning jarayonlarini yaxshilashga fokuslanadi. U sifat menejmenti tizimining rivojlanish darajasini baholash uchun qo'llaniladi.

6.3. Faoliyat takomillashuvi modeli

Eng yaxshi kompaniyani aniqlash asosida Yevropa sifat fondi (YSF) ning faoliyat takomillashuvi modelini quyidagi misollar asosida ko'rib chiqamiz: (6.3.1-chizma) bu model bugun O'zbekistonda ham 2002-yildan sifat doirasida etalon sifatida olingan. Farqi shundaki, imko-

niyat va natijalar ballarning teng summasida baholanadi (maksimal 500 dan), maksimum 550 ball, natijalarda 450 ballda baholanadi. Bu raqamlar krizisdan chiqish vaziyatlarini to'la tushuntiradi. Bunda O'zbekiston ekspertlari quyidagi maksimal belgilardan kelib chiqib baholaydilar:

1. Imkoniyatlar (550 ball, 55%), jumladan:

- 1) rahbariyatning liderlik roli - maksimum 100 ball, 10%;
- 2) personal imkoniyatlari - 120 ball; 12%;
- 3) tashkilotning sifat doirasidagi siyosat va strategiyasi - 100 ball, 10%;
- 4) hamkorlik va resurslar imkoniyatlari - 100 ball, 10%;
- 5) tashkilot tomonidan amalga oshiriladigan jarayonlar imkoniyati-130 ball, 13%.

2. Tashkilot ishining taxminiy natijalari (450 ball), jumladan:

- 1) personalning taxminiy qondirilganligi -90 ball, 9%;
- 2) mijozlarning mahsulot sifati bilan qondirilganligi – 180 ball, 18%;
- 3) tashkilotning jamiyatga ta'siri - 60 ball, 6%;
- 4) tashkilot ishining taxminiy moliyaviy-iqtisodiy natijalari -120 ball, 12%.

Etalon maqsadli belgilardan qat'i nazar ekspertlar guruhi tomonidan tanlanadi, jumladan quyidagi tanlov asosida:

- dunyodagi eng yaxshi korxonalar;
- O'zbekiston va MDHdagi eng yaxshi;
- o'rtacha namunalik korxonalar.

Xulosaviy qaror qabul qilish uchun quyidagi vakillardan iborat ekspertlar guruhi tanlanadi:

- 1) tarmoqning asosiy mijozlari;
- 2) to'qimachilik korxonalarining sobiq menejerlari;
- 3) tarmoq ekspertlari;
- 4) bank analitiklari;
- 5) Internet va boshqa tarmoqlar;
- 6) oliy o'quv yurtlari va shahar kutubxonalar.

Bu tarkib firmalar tomonidan tahlil qilingan tarmoq bilan tanish korxonalar faoliyati natijalari haqida, shuningdek, firma tomonidan ko'rib chiqiladigan ichki tuzilma va jarayonlar haqida axborot manbalariga kirish huquqiga ega. Bir tomondan, qator guruh vakillari ishlaydigan tashkilot qanday bo'lmasin tahlil qilinadi, ikkinchi tomondan, tahlilni tugallash uchun tarmoq, raqobat, firmalarning bozordagi o'rnini haqida axborotlar o'rganiladi. Tarmoqning asosiy mijozlari, qoidaga ko'ra, agar ularning o'zaro munosabatlari strategik razryadlarga tegishli bo'lmasa,

yetkazib beruvchilarga taalluqli bo'lgan axborotlarni "berkitishga" harakat qilmaydilar.

Har doim mijozlar orqali etalon, standart kriteriyalarga taqqoslanganda yetkazib beruvchilar faoliyatini chuqur baholashga erishish mumkin. Ko'pgina qiziqarli axborotlarga qandaydir bir firmaga alohida sodiqlikni og'ishmay namoyon etadigan distribyutorlar ega bo'ladilar. Standart qoida: qanchalik keng manbalar tanlovini nazarda tutsak, shunchalik aniq ma'lumotlarni yig'ish mumkin. U yoki bu sabab bilan kompaniyani tark etgan, hayotining yarmini firmaga bag'ishlagan to'qimachilik korxonalarining sobiq menejerlari filialidan ketganlaridan keyin o'zlarini keraksizdek his qiladilar. Ular korxonada qanday ishlayapti, u qanchalik darajada samarali boshqarilayapti kabi o'z tushunchalarini o'rtoqlashishga tayyorlar, modomiki, ularning bu boradagi axborotlari ancha eskirgan bo'lsa ham. Tarmoq ekspertlari, tarmoq uyushmalari rahbarlari, oliy o'quv yurtlari kafedralariga mos keluvchi tarmoqda ish tajribasiga ega ilmiy xodimlar, tarmoq haqida yozuvchi jurnalistlar, o'z tajribava asosiy ma'lumotlarini bo'lishishga tayyordirlar. Ular qoidaga ko'ra, guruh ixtiyoriga taqdim etishlari mumkin bo'lgan keng aloqa tarmoqlariga ega. Bank analitiklari yaxlit tarmoq va yirik kompaniyalar haqidagi muvofiq hisobotlarni doimiy ravishda tuzadilar va tahlil qiladilar, axborotlar uchun muvofiq holda haq talab qiladilar, lekin o'z mulohazalari va qarashlarini ulashishlari mumkin.

Internet bozor - mahsulotlar va raqobat haqidagi axborotlarning muhim manbasidir. Oliy o'quv yurtlari va shahar kutubxonasi - oxirgi bir-ikki yil ichida vaziyat yaxshilanmoqda (10 yil davomidagi tola degradatsiyadan keyin) va mazkur mavzu bo'yicha dissertatsiya tadqiqotlari, diplom ishlari hisobiga monografiya, ma'lumotlar bazasi qayta tiklana boshladi. Firma rahbarlaridan foydalanishda juda ehtiyot bo'lish lozim. Bir tomondan, ular so'zsiz tarmoqni yaxlit va chuqur tushunadilar hamda o'z firmalari va raqobatchilarini panoramali yuritishni yaxshi biladilar, boshqa tomondan esa ular konfidentsial axborotlarning oshkor qilinishida sud da'volari va kelishmovchiliklarning salohiyatli manbasi hisoblanadilar. Yangi guruhlar uchun ish 2/3 ga kompaniya o'qitishidan va 1/3 qo'shilgan qiymat yaratish manbalarini berkitishdan tashkil topgan. Benchmarking eng yaxshi amaliyot konsepsiyasi yordamida yuzaga keldi. Bozorlarning jiddiy ko'magi ostida ko'p firmalar raqobatchilarning eng yaxshi afzalliklarini o'zlash-tirish va qayta ishlash zaruratini tan oldilar. Lekin bu bilan bog'liq holda qator obyektiv qiyinchiliklar yuzaga keladi:

1) kompaniyaning solishtirish muammolari;
 2) qo‘llaniladigan ko‘rsatkichlarning solishtirish muammolari. Ishni qiyoslash mumkin emas, aytaylik, xolding bilan kichik korxonani qiyoslash mantiqan to‘g‘ri bo‘lmaydi (Birinchi holatda olti fabrikadan iborat ikki majmua savdoning, eksportning va 25% li bozor ulushining aylanma savdo infratuzilmasi bilan, ikkinchi dan, bir majmua savdo va 7% li bozor ulushining infratuzilmasi bilan). Nazoratli qiyoslash uchun butun kompaniyani emas, faqatgina tuzilmaviy bo‘linmani olish maqsadga muvofiq (masalan, u yoki bu firmaning yigiruv fabrikasi, to‘quvchilik fabrikasi va pardozlov ishlab chiqarishi). Tushunarliki, bu firmalar bir iste‘molchi uchun raqobatlashishi shart emas. Faoliyat takomillashuvi modeli qo‘llaniladigan variantni proporsiyada qo‘llash mumkin:

- 60% - qo‘shimcha qiymat salohiyatini baholash;
- 40% - ishning taxminiy natijalarini baholash.

Shunga o‘xshash o‘zaro munosabat ko‘p jihatdan investorlar talablariga javob beradi (korxonadan tanlab olingan narsa emas, hali salohiyatli olish mumkin bo‘lgan narsa muhim). “Chaykovskiy tekstil” xolding va “Orenteks” OAJ larni ekspert baholashga misol 6.3.1-jadvalda berilgan.

6.3.1-jadval

Faoliyat takomillashuvi modeli

Model elementlari	Etalon	“Chaykovskiy tekstil”	“Orenteks”OAJ
<i>Imkoniyatlar, tashkilot salohiyati (ballar)</i>			
Rahbariyatning liderlik roli	100	75	45
Personal imkoniyatlari	120	80	85
Siyosat va strategiya	100	80	60
Zanjirdagi hamkorlik va resurslar	150	100	90
Jarayonlarning imkoniyatlari	130	75	65
Salohiyat summasi taxminiy	600	410 (68%)	345 (57,5%)
Personalning faktik qondirilganligi taxminiy	100	50	45
Mijozning faktik qondirilganligi	150	100	95
Jamiyatga ta’siri	50	20	15
Moliyaviy-iqtisodiy natijalar	100	60	50
Natijalar summasi	400	230 (57,5%)	205 (51,3%)
Jami natija	1000	640 (64%)	550 (55%)

Etalonning mazkur modelidan foydalanish quyidagi kuchli tomonlarga ega:

- kompaniya xarakteriga ko'ra, imkoniyatlarni turlicha taqqoslash;
- kompaniya ishi faktik natijalari bilan bir qatorda qo'shimcha qiymat salohiyati omillarini hisobga olish imkoniyati;

- mazkur modelni sifat menejmenti Yevropa fondi tomonidan amaliyotda qo'llash baholashning mavjud xalqaro tajribalarini hisobga olish va modelga o'z vaqtida tuzatish kiritish imkoniyatini beradi. Bu modelning kamchiliklariga quyidagi kuchsiz tomonlari kiradi:

- baholash komissiyasining a'zolari obyektivligi va malakasiga bog'liq bo'lgan baholash sub'yektivligi;

- baholash sifatini aniqlash uchun modelning asosiy elementlari qo'shimcha tahlilini yuritish zarurati. Etalonning mazkur modelini yaxlitligicha investirlash tirish predmetiga korxonalarni tanlashning birinchi bosqichida qollash mumkin. Standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilot (ISO) tomonidan ishlab chiqilgan standartlarga muvofiq auditni ilg'or xalqaro sertifikatliya jamiyatlaridan biri RW TUY nemis auditor firmasi mutaxassislari olib borishdi. "Chaykovskiy tekstil" kompaniyasifat standarti xalqaro tizimiga muvofiq sertifikat olgan Rossiyaning ikkinchi to'qimachilik korxonasi bo'lib qoldi. U korxonaning tashqi bozordagi raqobatbardoshligining va mijozlar uchun, ishonchlik kafolatining tasdig'i hisoblanadi. Bundan tashqari, PF hukumatining 1998-yil 2-fevraldagi farmoyishiga muvofiq, 9000 seriyadagi ISO standartlari talablarini kuzatish davlat buyurtmasi olish uchun zaruriy shart hisoblanadi. Rossiyada bir yarim ming korxonalar va kompaniyalar standartlarning umumiy tan olingan xalqaro tizimi bo'yicha sertifikatlangan, butun dunyoda esa ular 400 mingdan ortiq. Uning eng afzallik tomoni shundaki, tizimning o'zi aniq raqam vafaktlarni doimiy tahlil qilish asosida jarayonlar samaradorligini kuzatadi, lekin, shu bilan birga har bir korxonalar o'zining shaxsiy, personal sifat boshqaruvi tizimini o'rnatadi. "Chaykovskiy tekstil" kompaniyasida u butun bir doirani - mahsulot ishlab chiqish va ishlab chiqarishdan mijozlarga xizmat ko'rsatishgacha qamrab oladi. 9000 seriyadagi ISO xalqaro standartlariga muvofiq sifat menejmenti tizimi sertifikati - bu juda katta yutuq, shu bilanbirga juda katta mas'uliyat hamdir. "Chaykovskiy tekstil" kompaniyasi xalqaro standartlarga to'lajavob beruvchi yuqori sifatli mahsulot chiqarib, kelajakda ham yuqori talablarga javob berishga tayyor. Tekstilda ustki qavatini yaxshilovchi mato pardozining yangi ko'rinishiga - qoraytirish qoraytirilgan "Chaykovskiy tekstil" kompa-

niyasida asos solingan. Pardozlovchi ishlab chiqarish korxonalarida rekonstruksiya qilishda zamonaviy texnologiyalar o‘rnatildi. Pardozlashning yangi ko‘rinishi nafaqat matoning ushlab ko‘rgandagi ustki teksturasini, shuningdek, tashqi ko‘rinishini ham yaxshilaydi, lekin unga to‘ldiruvchi hajmli grif ham beradiki, bunda mato 1000 m/min katta tezlikda havoda harakatlanadi va mashina orqasida joylashgan panjaraga uriladi. Matoning urinishi (yumshashi) yuz beradi. Xuddi shu jarayon qoraytirish (tonirovanieya) deb ataladi. Pardozlashning samarasi yumshatish vositalari qo‘llashni kuchaytiradi. Pardozlashning yangi ko‘rinishi kostum-ko‘ylak turlari matolariga va HOLSTREAM kolleksiyasidagi paxta gazlamalarga qo‘llaniladi.

ISO 9004 standartining kompaniyaning o‘zini-o‘zi baholash modelidagi etaloni. Etalon sifatida dunyoda tarmoqning eng yaxshi korxonasini tanlash ISO 9004:2000 standartiga anketa va takliflarida ko‘rib chiqilgan. Anketa korxonalar rivojlanishini boshqarish darajasini o‘rnatish uchun yetarli darajada ishonchli va samarali, kompleks yondashuvni ta‘minlaydi. O‘z-o‘zini baholash tuzilmasi korxonalar tomonidan va uning rivojlanish jarayonlarini 1 dan (rasmiy tizim ishtirok etmaydi) 5 gacha (etalon, o‘z faoliyati doirasida eng yaxshi) balli shkala vositasida boshqaruv tizimi ish darajasining baholanishi uchun mo‘ljallangan. ISO 9004:2000 ning har bir asosiy qismi bo‘yicha anketa to‘ldiruvchi savollarga javob berishi yoki ish bahosini keltirishi lozim. Uni doimiy ravishda taraqqiyotni yaxshilash va kuchaytirishni baholashda qo‘llash mumkin. Baholash besh balli shkala bo‘yicha 6.3.2-jadvaldagidek amalga oshiriladi. Jadvalning har bir savoliga javob berish lozim, agar o‘tkazilgan reyting bo‘yicha savollarga javob berib bo‘lmasa, istisno sifatida chiziq qo‘yish lozim. Bunday hollarda berilgan savol bo‘yicha natijalarni yig‘ishda sizning fikringiz hisobga olinmaydi. O‘z-o‘zini baholash vaqtida personal bilan bog‘liq savollar juda past baholangan, jumladan:

- Motivatsiya shartlari qanday hisobga olingan? 2,0 ball.
- Ishchilar manfaatlari qanday hisobga olingan? 2,5 ball.
- Personalni boshqarish qanchalik samarali amalga oshirilgan? 2,8 ball.

“Ko‘rsatkichlarning balanslangan tizimi”da korxonaning barcha bo‘linmalari va xizmatlari bo‘yicha qondirilganlikni oylik baholashni taklif etadigan ishchilarning qondirilganligi darajasini baholash mexanizmi (kompaniya yoki jahon liderlari) taklif etilgan va quyidagi savollarga javoblar berilgan:

1. Qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.
2. Ishning yaxshi bajarilganligining korxonada tomonidan tan olinishi.
3. Ishlarni yuqori kasbiy darajada bajarish uchun zarur axborotlarga kirish.
4. Bajarilgan ishlarga ijodiy yondashish va tashabbuslarni faol kengaytirish.
5. Yordam darajasi va hamkasblar tomonidan qo'llab-quvvatlanish.
6. Firmaga to'la munosabat.

5 balli baho "to'la qondirilganlik"ni, 1 ball esa "umuman qondirilmaganlik"ni bildiradi. Har bir bo'linma va bo'limda olingan baho hisobida murakkab vaziyatlarni yaxshilash bo'yicha ishlar tashkil qilinadi. 75 ta anketani tahlil qilish natijalari bo'yicha qondirilganlikni baholash natijalari quyidagilarni tashkil qilgan (dolzarblik bo'yicha):

1. 2,3 ball - bajarilgan ishlarga ijodiy yondashish va tashabbuslarni faol kengaytirish;
2. 2,7 ball - ishning yaxshi bajarilganligini korxonada tomonidan tan olinishi;
3. 3,2 ball - qarorlar qabul qilishda ishtirok etish;
4. 3,3 ball - ishlarni yuqori kasbiy darajada bajarish uchun zarur axborotlarga kirish;
5. 3,4 ball - firmaga to'la munosabat;
6. 3,5 ball - yordam darajasi va hamkasblar tomonidan qo'llab-quvvatlanish.

Xulosa va fikrlar:

1. Ratsionalizatorlik va tadqiqot ishlarini rag'batlantirish haqidagi Nizomni ko'rib chiqish, reglamentni, rag'batlantirish ko'rsatkichlarni, rag'batlar parametrlari yoki hajmini aniqlash zarur.

2. Personalni to'la rag'batlantirish bo'yicha Nizomni ko'rib chiqish talab qilinadi.

3. Boshqaruvning barcha darajalarida qarorlar qabul qilish jarayonini aniqlash yoki ko'rib chiqish talab qilinadi.

4. Axborotlarga kirish masalalarini ko'rib chiqish zarur (boshqaruv hisobi tizimini ishlab chiqish).

5. PRni kuchaytirish, firma personalining korxonaning ahamiyati, personal bilan olib boriladigan ishlar, missiyani tushuntirish, korxonada strategiyasi haqidagi ma'na viy ruhini ko'tarish va boshqalar.

6. Jarayonli yondashuvni, muammolarni hal qilishning kollegial yoki loyihaviy usulini kuchaytirish uchun biznes jarayonlar reinjiningni rivojlantirish zarur. O‘z-o‘zini baholash natijalari bo‘yicha seminarga qo‘yilgan quyidagi 60 ta anketa savollarga ko‘ra 3 balldan past (besh balli shkala bo‘yicha) olingan (6.3.2-jadval).

6.3.2-jadval

№ va savol mazmuni	Reyting	Yaxshilash bo‘yicha takliflar
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1.1 Firma qanday qilib buyurtmachilar, iste‘molchilar manfaatlarini aniqlaydi va hisobga oladi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> • Faqatgina mijozlarnigina emas, mijozlarning mijozlarini ham kuzatish • Xorijiy mijozlar talablarini tahlil qilish • Marketingni faollashtirish • Sifatni oshirish • Iste‘molchilar bilan konferensiya o‘tkazish • Takror aloqani yo‘lga qo‘yish
1.2 Firma o‘z ishchilarining manfaatlarini qanday aniqlaydi va hisobga oladi?	2,5	<ul style="list-style-type: none"> • Rahbariyat tomonidan taqdim etilgan ma‘lumotlar bilan personal qondirilganligini anketalashtirish • Motivatsiyalashtirishning egiluvchan samarali tizimini olib boorish • Ijtimoiy yordamni kuchaytirish • Ma‘muriyatning ishchilar bilan davra suhbatini o‘tkazishi
1.3. Firma o‘z yetkazib beruvchilarining manfaatlarini qanday aniqlaydilar va hisobga oladilar?	2,7	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkazib beruvchilar bilan o‘zlarini sipo tutish • Pul oqimlarini rejalashtirish tizimini yuritish va shartnomalar imzolashda uni hisobga olish • Uzoq muddatli shartnomalar kerak • Ochiq auksionlardan foydalanish
3.2. Firma tomonidan olib borilgan strategiya qanday qilib kutilgan natijalarga olib borishi mumkin?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiyani tushuntirish kerak • Strategiyaning miqdor va sifat ko‘rsatkichlarini aniqlash zarur • Yutuqlarni, erishilgan maqsadlarni propaganda qilish
4.1. O‘zgaruvchan maqsadlarda qanday strategiyalar shakllanadi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> • Maqsadlarni tushuntirish • Har bir bo‘linma uchun budjet rejasini yuritish • Infratuzilmani yaxshilash • Iqlimni yaxshilash • Quyidagi takliflarni hisobga olish va takroriy aloqa

1	2	3
4.2. Firmaning maqsad, vazifalari ularning muvaffaqiyatga erishishlarida shaxsiy qo'yilmani baholash uchun boshqaruvring har bir darajasiga qanday yetkaziladi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Aniqlik va oydinlikning ko'pligi • Takroriy aloqani yo'lga qo'yish • "Rejalashtirish-ishlab chiqarish" doirasini qisqartirish • Har bir zveno nazoratini kuchaytirish
4.3. Firmadagi ishlarning rejalashtirish fizimi qanday rivojlanadi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> • Maydalab va aniq rejalashtirish • Masalalarni aniq shakllantirish • Integratsiyalangan tizim qurish • Yirik rejalashtirish • Faqat operativ emas, strategik rejalardan ham foydalanish
1.3. Firma o'z yetkazib beruvchilarining manfaatlarini qanday aniqlaydilar va hisobga oladilar?	2,7	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkazib beruvchilar bilan o'zlarini sipo tutish • Pul oqimlarini rejalashtirish tizimini yuritish va shartnomalar imzolashda uni hisobga olish • Uzoq muddatli shartnomalar kerak • Ochiq auksionlardan foydalanish
3.2. Firma tomonidan olib borilgan strategiya qanday qilib kutilgan natijalarga olib borishi mumkin?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiyani tushuntirish kerak • Strategiyaning miqdor va sifat ko'rsatkichlarini aniqlash zarur • Yutuqlarni, erishilgan maqsadlarni propaganda qilish
4.1. O'zgaruvchan maqsadlarda qanday strategiyalar shakllanadi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> • Maqsadlarni tushuntirish • Har bir bo'linma uchun budget rejasini yuritish • Infratuzilmani yaxshilash • Iqlimni yaxshilash • Quyidagi takliflarni hisobga olish va takroriy aloqa
4.2. Firmaning maqsad, vazifalari ularning muvaffaqiyatga erishishlarida shaxsiy qo'yilmani baholash	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Aniqlik va oydinlikning ko'pligi • Takroriy aloqani yo'lga qo'yish • "Rejalashtirish - ishlab chiqarish" doirasini qisqartirish • Har bir zveno nazoratini kuchaytirish
4.3. Firmadagi ishlarning rejalashtirish fizimi qanday rivojlanadi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> • Maydalab va aniq rejalashtirish • Masalalarni aniq shakllantirish • Integratsiyalangan tizim qurish • Yirik rejalashtirish • Faqat operativ emas, strategik rejalardan ham foydalanish

1	2	3
7.1. Personal ni boshqarish qanchalik samarali amalga oshiriladi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Motivatsiya tizimini yuritish • Kadrlar tanlovini yaxshilash • Maqsadlarni differentsiyalash • Boshqaruv maqsadlarni soddalashtirish • Boshqaruvni avtomatlashtirishni oshirish • Doimiy monitoring yuritish
8.1 Boshqarish uchun axborotlarni iyig'ish, qayta ishlash va taqdim etish qanchalik samarali amalga oshirilgan?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Axborotlarning kiruvchanligini oshirish • Kompyuter tarmog'i lozim, kommunikatsiyani yaxshilash • Daraja bo'yicha faqat kerakli axborotni berish • Axborot tizimini "o'z vaqtida" yuritish
10.1. Ishni motivatsiyalash uchun sharoit qanday ta'minlanadi?	2,0	<ul style="list-style-type: none"> • Motivlashtirish • 30 - 40% to'lov o'zgaruvchan bo'lishi lozim; • O'qitishdan keyin to'lovni amalga oshirish • Kompyuterlashtirishni oshirish • Malakani oshirish bo'yicha seminarlar o'tkazish • Barchaga motivatsiya faqatgina oylik maosh emasligini tushuntirish
11.1. Firmaning moliyaviy resurslari qanday qilib samarali ishlab chiqarishni ta'minlaydi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Ishlab chiqarish va mehnat samaradorligiga bog'liq holda vositalarni taqsimlash • Axborotlashtirish • Tejalgan vositalarni yangi texnika va ehtiyot qismlarga yo'naltirish • Ta'mirlash va modernizatsiyaga investitsiyalarni oshirish • Investitsiyalar ustuvorliklarini qoplanish hisobi bilan tanlash
12.1. Firmada ta'minot tizimi qanday faoliyat yuritadi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> • Buyurtmalarni qayta ishlashni tezlashtirish • "Ishlab chiqarish-yetkazib berish" siklini qisqartirish • Likvidlikni oshirish • Bir markazdan axborot • Alohida ishlab chiqarish bilan kordinatsiyani yaxshilash • TD orqali kordinatsiyani yaxshilash • Majburiyatlarni aniq shakllantirish
14.1 Firmada tashkilotni yaxlit rivojlantirish tizimi mavjudmi va u qanday amal qiladi?	2,3	<ul style="list-style-type: none"> • Rivojlantirish maqsadini har bir ishchigacha yetkazish va motivlashtirish • Kadrlar, moliyaviy va tuzilmaviy siyosatni yaxshilash • Rivojlanishning aniq va ravshanligini ta'minlash • Tez rivojlanishni ta'minlash

Boshqaruvning alohida zvenolari faoliyatini rivojlantirish bo'yicha takliflar:

1. Birinchi shaxsga tilaklar:

- Baho bera olmayman.
- Ma'muriy personallar miqdorini, byurokrtiyani qisqartirish lozim.
- Strategiyani yoritish, maqsad va harakatlarini ommaviy tushuntirish zarur.

- O'rta zveno ko'p funktsiya va mas'uliyat olishi uchun desentralizatsiyani amalga oshirish lozim.

- O'z ishchilarining ochilmagan salohiyatlarini ko'rsatish va rivojlantirish.

- Tizimni rivojlantirishda dinamiklikni oshirish.

- Barcha darajadagi boshqaruv va ishchilar uchun motivatsiya tizimini yaratish.

- Personallar o'rtasida firma vositalarini operativ taqsimlash.

- Tizimga juda ko'p vazifa yuklangan.

- Alohida zvenolar, bo'lim va xizmatlar o'rtasidagi operativ aloqani yaxshilab aniqlash lozim. Hozirgi vaqtda tashkilot ichida aloqa yo'q, xaos hukmronlik qiladi.

- Boshqaruvning egiluvchan tuzilmasini ishlab chiqish lozim;

- Rivojlanish va innovatsiyalar uchun zveno yaratish va bujarayonni kordinatsiya qilish.

- Tanlovni ta'minlash va mos kelganini ISUga joriy qilish.

- O'xshash seminarlar tashkil qilish lozim.

2. Xizmat va bo'limlar rahbarlari, top-menejerlariga:

- Kadrlar siyosatini yaxshilash, kadrlar tanlash kriteriyalarini takomillashtirish.

- Firmaning maqsadi, vazifa va strategiyalarini yaxshilab aniqlash.

- Dubllashtirishni chiqarib tashlash.

- Mutaxassislar bilan tez-tez aloqada bo'lish.

- Tashabbus ko'rsatish, ko'proq huquq va majburiyatlarni taklif qilish.

- Innovatsiyalar va rivojlanishni resurslar bilan ta'minlash.

- Ishlab chiqarishning asosiy tuzilmalariga ko'proq e'tibor qaratish.

- Shaxslarning mas'uliyat doirasini aniq ajratish.

- Ishchilarni tizimli o'qitish va malakasini oshirish.

- STKni ta'minlash.

- Kordinatsiyani yo'lga qo'yish.

- Moliyaviy nazoratni yaxshilash va xarajatlarni rejalashtirish siyosatini yuritish.
- Ishlab chiqarishga xos bo‘lmagan faoliyatlar bilan band qilingan.
- Muvofiq doiralarda bilimlarni oshirish.
- Ishga qobiliyatlikni oshirish va ishdagi natijalar.
- Mijozlardan yoki savdo direksiyasidan olingan to‘g‘rilangan axborotlarni o‘z vaqtida taqdim etish.

3. Boshqaruvning o‘rtacha zvenosi:

- Malakani oshirish zarur.
- O‘z bo‘linmasida intizomni motivlashtirish, ish yuzasidan mas’uliyatni o‘z zimmasiga olish.
- Vazifalarning bir qismini qo‘l ostidagi odamlarga berish.
- Xos bo‘lmagan vazifalardan ozod qilish (qolganlar ishlamayotgan vaqtda).
- Quyi darajalarni rivojlantirish uchun salohiyatni qidirib topish.
- Gorizontal bo‘yicha operatsiyalarni sinxronlashtirish.
- Malakani qo‘shimcha oshirish.
- Asosiy kuchni uzoq muddatli vazifalarga jamlash, hamkasblar orasida vazifalarni taqsimlash.
- Ularni muvofiq bo‘lmagan majburiyatlardan ozod qilish.
- Boshqaruv tajribasini orttirish.
- Boshqaruvni faqatgina o‘z bo‘linmasida emas, boshqa bo‘limlarda ham rivojlantirish.
- Personal bilan mashg‘ulotlar o‘tkazish.
- Qarorlar qabul qilishda ishtirok etish.
- Xarajatlar ustidan nazorat o‘tkazishdan manfaatdorlikni yuzaga keltirish.
- Boshqaruv tizimini takomillashtirish, iqtisodiyot doirasida bilimlarni oshirish.
- Ular rahbarlik qilayotgan tuzilma kompaniyaning bir qismi ekanligini tushuntirish lozim.

4. Boshqaruvning quyi zvenosi:

- Texnologik, ma‘muriy va moliyaviy tartibni kuzatish.
- Aniq vazifalarni aniqlash va maqsadlarni belgilash.
- Personalni motivlashtirish.
- Personalni o‘qitish zarurati.
- Personalni boshqarish bo‘yicha bilimlarni oshirish.
- Shaxsiy ijodiy rejalarni tuzish.

- Sifatni yaxshilash va mehnat ishlab chiqaruvchanligini oshirish ustida ishlash.

- “Velosipedchi siyosati”ni yuritish.
- Ishchi va o‘rta zveno o‘rtasidaga munosabatlarni yaxshilash.
- Boshqarish tizimini yaxshilash ustida ishlash.
- O‘z takliflarini bildirishda shijoatli bo‘lish va ularni himoya qilish.

5. Tashkilot faoliyati rivojlanishida o‘z rolim va o‘z o‘rnimni qanday belgilayman?

- Xarajatlarni pasaytirish uchun yangi afzalliklar va texnik qarorlarni joriy qilish jarayonida ishtirok etish.

- Egallagan o‘rnim firma uchun kerakli bo‘lish imkonini beradi.

- Rahbariyat oldida ishlab chiqarish modernizatsiyasini himoya qilish va o‘z malakasini oshirish.

- “O‘ynayotgan” trener rovida bo‘lishni xohlash.

- Aniq va ravshan strategiya, kompaniya rivojlanishida samarali ishtirok etish masalalarining differensiyasi.

- Innovatsion g‘oyalarni rivojlantirish va ularni realizatsiya qilish.

- Samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun to‘g‘ri axborotlarni taqdim etish.

6. Yana nimani qo‘shimcha qilishni xohlardingiz?

- Tashkilotdagi keraksiz zvenolarni tugatish, ma‘muriy apparat miqdorini qisqartirish.

- Rahbariyat tomonidan har bir zvenoni, alohida xodimni, uning sifatini chuqurroq baholash lozim.

- Tuzilmaviy islohotlar va yangi yutuqlar joriy qilingandan keyin ijobiy natijalarga erishamiz deb hisoblash.

- Operativ va istiqbolli boshqaruv amaliyotining barcha darajalariga tegishli axborotlar tizimini kengaytirish lozim.

- Ta‘mirlash ishlari tannarxini nazorat qilish asossiz tenglashtirishni, dubllangan tuzilmani bekor qilish.

- Uzluksiz o‘qitish tizimi zarur.

Etalon sifatidagi mazkur modelning kuchli tomonlariga quyidagilar kiradi:

- Butun dunyoda tan olingan xalqaro standartning shaxsiy maqomi (statusi).

- Bu standartlarga kompaniyaning oriyentatsiyasi (yo‘naltirilganligi).

- Xalqaro etalonga qiyoslaganda kompaniya faoliyatini har tomonlama batafsil baholash.

- Bunday baholashning aniq va obyektiv natijasi.
 - Qo‘shimcha qiymatni kelajakda oshirish yo‘llarini aniqlash.
- Etalon modelining kuchsiz tomonlariga quyidagilar kiradi:***

- Baholashning sermashaqqatligi.
- Dunyoning yaxshi kompaniyalari parametrlari haqida ma’lumotlar olishning murakkab va yuqori qiymati.

- Ko‘pgina to‘qimachilik kombinatlarining axborotlarni baholash uchun zarur bo‘lgan mavjud jahon standartlarini bilmasliklari uchun taqdim etishga tayyor emasliklari. Haqiqatan ham, etalonning o‘xshash modeli va muvofiq baholash — xalqaro darajadagi to‘qimachilik kompaniyalariga qiyoslash nuqtayi nazaridan to‘liq va obyektivdir, natijada qaror qabul qilish uchun mukammal va asoslangan faktlar olinishi mumkin. Bundan tashqari, reinjining, sifat menejmenti tizimidoirasida zarur vaqt, vositalar va malakali ekspertlar mavjudligi sharoitida biznes jarayonlarga “Six sigma” va boshqa konsepsiyalarni joriy qilish tavsiya etiladi.

6.4. To‘qimachilik korxonasi etalonini ishlab chiqish

6.4.1. Etalonning asosiy xususiyatlari.

Etalon parametrlari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

- Darajalar bo‘yicha mumkin bo‘lmagan, lekin istalgan oliy ko‘rsatkichlar.

- Bugungi imkoniyatlar chegarasini xarakterlovchi oliy ko‘rsatkichlar.

- Tarmoq bo‘yicha o‘rtacha ko‘rsatkichlar.

Yuqorida keltirilgan yondashuvlarga muvofiq ravishda kompaniyaning uch asosiy etalonini ajratish mumkin:

1. Yevropacha (italyancha) - innovatsion, kompaniyada dinamik rivojlanuvchi, tashqi muhit o‘zgarishlariga tez javob beraoluvchi, universal kiruvchi xomashyo oqimlari (paxta, jun, lyon, sintetik tolalar).

2. Xitoycha - ommaviy ishlab chiqarish (ko‘pchiligi Rossiya to‘qimachilik lider kompaniyalariga yo‘naltirilgan). Bu modelning kuchsiz tomoni gazlamaga talab pasayishida davriy qayta ishlab chiqarish (ombordagi ish) va katta ishlab chiqarish quvvatlarining mavjudligi hisoblanadi.

3. Rossiyacha bu ko‘rinish bugun ma’lum bir o‘ringa ega bo‘lmoqda (investor uchun yetarli riskli), eskirgan uskunalar, energiya ko‘p talab qilinadigan mahalliy uskunalar borligida energiya tashuvchilarga

narxning o'sib ketishi krizisining pressingida doimiy bo'ladi, ishlab chiqarish binolarining energiyasini tejashga moslashmagan, ishlab chiqarish hamda boshqaruv personallari miqdorining ortiqchaligi, tolling chizmalari bo'yicha ko'pgina korxonalarda ish jarayonida boshqaruv personallarining malakasizligi va boshqalar hozircha etalon sifatida qaralmaydi. Yevropacha etalon quyidagi asosiy xarakteristikaga ega:

1. Jun bo'yicha:

- a) yiliga bir ishchiga o'rtacha ishlab chiqaruvchanlik -70 ming yevro;
- b) 54- 60% mahsulot eksportga ketadi.

2. Ipak bo'yicha:

- a) yiliga bir ishchiga o'rtacha ishlab chiqaruvchanlik -54 ming yevrodan boshlab;
- b) korxonaning o'rtacha yillik hajmi -1 mln yevrodan boshlab;
- d) o'rtacha miqdor 15-20 kishi (CHSHKga qiyoslaganda -7 ming kishi);
- e) 62% mahsulot eksportga ketadi.

Ilg'or to'qimachilik xoldinglari xarakteristikasi ulardan 75% foizi avvalo, tayyor kiyimlar ishlab chiqaruvchi sifatida alohida o'rin egallashlari haqida xulosaga kelish imkonini beradi va ular o'z tarkibida tikuvchilik bo'linmalariga ega. Qolgan 25% foizi xolding ixtisoslashtirilganligi hisobi bilan texnik gazlamalar yoki kalava va materiallar ishlab chiqaradi. Masalan, Linificio Canapificio Nazionale SpA zig'ir italyan to'qimachilik sanoati ehtiyojlarining 50% dan yuqorisini ishlab chiqaradi. 2002-yilning Yevropa liderlaridan biri ispan Zarasi mijozga har qanday modelni bir hafta davomida bozorga chiqara olish qobiliyatini ishlab chiqarish zanjirining 60 foizi kompaniya ichida jamlanganligi bilan tushuntiradi. Liderlarning tayanch xususiyatlari - tez ta'sirchanlik: to'qimachilik bozorida muvaffaqiyat keltiradigan barcha narsa tezko'paytiriladi va o'zlashtiriladi, shuning uchun ham liderlar hardoim kim o'zarga harakat qiladilar. Moda kompaniya harakatiga qaraganda tez o'zgaradi. Shuning uchun ham Benetton "tayyor mahsulotni bo'yash" (gazlamani emas) shaxsiy innovatsiyasi tufayli tezlik va xarajatlarda baquvvat raqobat afzalliklari bilan o'zini ta'minladi (2000-yilda 2,1 mlrd. dollar aylanma yordamida favqulodda kolleksiyalar, yangi materiallar, rangli konsepsiyalar ishlab chiqish bilan bu yerda 500 yuqori malakali mutaxassislar shug'ullandilar ("Narfomshyolk"da 3 mln dollar aylanma bilan 150 kishi). Yevropa etalon korxonalari kolleksiyalarning yillik hayot siklida raqobatlashadilar.

Har chorakda kamdan kam hollarda 90-100% ga o'zgaradigan yozgi kiyimlar kolleksiyasining yangi mahsulotlari o'zlashtiriladi. Ishlab

chiqarish Yevropaga chorak atrofidagi interval bilan olib kiriladigan zamonaviy kalavalar, iplar, gazlamalar, ko'rgazmasiga muvofiq holda oldinga o'tib ketadi. 2002-yilning I choragi davomida yigiruv-ip firmalari 2003-yil yozgi kolleksiyalari mahsulotlarining yangi ko'rinishlarini ishlab chiqarishni o'zlashtirdilar. 2002-yilning II choragida to'quv-pardozlash firmalari yangi gazlamalar ishlab chiqarishni o'zlashtirdilar. 2002-yilning III choragi davomida tikuvchilik firmalari keyingi yil yozgi kolleksiyalari mahsulotlarining yangi modellarini tikdilar. 2002-yilning IV choragida yangi kolleksiyalar do'konga keltiriladi, model esa moda jurnallariga kiritiladi. I-II-chorak davomida ommaviy tikish va mahsulotni navbatma-navbat sotish boshlanadi. Kolleksiyaning ikkinchi hayot sikli esa (2004-yil yozida) 2003-yilning I choragida boshlanadi. 2003-2004 qishki kolleksiyalari hayot sikli 2003-yilning III choragidan boshlanadi.

Ham qishki, ham yozgi kolleksiyalar bilan ishlovchi kompaniyalar uchun bu butun yil davomida doimiy o'zgarishlar deganidir. Bunda shunday xulosaga kelish mumkinki, an'anaviy Rossiya kompaniyalari to'la ishlab chiqaruvchanlik doirasi bilan bunday o'zgarishlar grafigida joylashishi mumkin. Oxir-oqibatda ular eskirgan texnologiya bo'yicha ommaviy ishlab chiqarishga qarab boradilar. Asosiy xulosa shundan iboratki, bunday tartibda qat'iy qurilgan biznes jarayonlar bo'yicha qo'shilgan qiymat yaratish zanjirida ishlashga tayyor bo'lgan korxonalarгина yashab qoladilar (mufassal, tayyor mahsulotning xomashyodan boshlab ommaviy savdosigacha bo'lgan barcha bosqichlarni o'z ichiga olgan). Bundan nima uchun zanjirning boshlanishida Levis va Dupont kompaniyalari turishganini tushunish mumkin (bu kompaniyalar bugungi kunda 4-5 mlrd. dollar aylanmali dunyodagi eng yirik to'qimachilik bo'linmasini tuzgan). Etalon korxonalarining yuksak xarakteristikalarini yuzaga chiqarish maqsadida loyihaviy guruhlar tomonidan olib borilgan tadqiqotlar (besh to'qimachilik korxonasining oliy va o'rta zvenolari 200 menejerlarining ekspress-tahlili) etalonning Rossiya menejerlari tomonidan yuritilganligini ko'rsatadi. Mijozlar nuqtayi nazaridan to'qimachilik korxonasi etalonini Rossiya kompaniyalari rahbarlari quyidagi ko'rsatkichlarning borligida deb hisoblaydilar:

- keng assortiment;
- yuqori sifat;
- maqbul narx;
- xizmat ko'rsatishning yuqori darajasi, servis;
- kafolat.

Salohiyatli mijozlar (gazlamaning boshqa tashuvchilari bilan ishlovchi) real bo'lishlari uchun etalon qanday bo'lishi kerak degan savolga rahbarlarning quyidagi javoblarini keltirish mumkin:

- teng yoki past narxda yuqori sifat;
- turli ko'rinishli va tez tiklanadigan assortiment;
- modadan o'zib ketuvchi nodir matolarning borligi;
- kichik partiyalarda ishlash imkoniyati;
- mavjud mijozlar tomonidan faol reklama;
- tez va xushmuomalalik bilan xizmat ko'rsatish;
- talab nuqtasiga matolarni yetkazib berish (dilerlik tarmog'ini yaratish);
- qo'shimcha xizmatlar (qadoqlash, markirovka va boshqalar);
- texnik darajadagi va uskunalarning to'la quvvat bilan ishlashining afzalliklar;
- kadrlar malakasini oshirishdagi afzalliklar.

Yetkazib beruvchilar tomonidan etalonda (qo'shimcha qiymat yaratish zanjirini mustahkamlashda) korxonada quyidagi sharoitlarda bo'ladi:

- ishonchlilik;
- majburiylik;
- to'g'rilik;
- o'zaro hurmat (muammolar yuzaga kelganida yetkazib beruvchi bilan uchrashishga tayyor turish);
- o'zaro munosabatlarning istiqbolliligi.

Mahalliy ma'muriyat nuqtayi nazaridan etalonda korxonada quyidagi sharoitlarda bo'ladi:

- ishchan soliq to'lovchi;
- infratuzilmani rivojlantirish va investirlashtirish;
- oylik maoshni o'z vaqtida to'lash;
- qulay ma'naviy-psixologik iqlimni saqlash;
- korxonaning investitsion jozibadorligi;
- qolgan ijtimoiy doiraning 100% mazmuni.

Investorlar nuqtayi nazaridan etalonda, menejerlar fikricha, to'qimachilik korxonasi quyidagi sharoitlarda bo'ladi:

- barqaror moliyaviy holat;
- yuqori texnik ta'minlanganlik;
- mahsulotning raqobatbardoshligi;
- tez aylanuvchanlik;

- daromadlilik;
- vositalarni oqilona sarflashni bilish;
- yuqori malakali personal;
- korxonalar holatining ochiq-oydinligi.

Ommaviy axborot vositalari nuqtayi nazaridan to'qimachilik korxonalarining etalonida korxonalar quyidagi sharoitlarda bo'ladi:

- reklama kompaniyalarining qat'iy aniqlanganligi, mijozlarning alohida kategoriyasining oxiriga yo'naltirilganligi;
- hayotda qo'yilgan maqsadlarning timsoli;
- OAV orqali mijozlar manfaatdorligini oshirish;
- to'lovga qobiliyatlilik;
- mijozlar, yetkazib beruvchilar, OAV va boshqalar bilan birga korxonada konferensiya yoki seminarlarni doimiy o'tkazish;
- OAV bilan ishlarni doimiy kengaytirish.

Ta'kidlash kerakki, mazkur tadqiqotlarni to'qimachilik firmalarida o'tkazdik. Bundan maqsad ular ham o'zlarini tashqaridan mijozlar, hamkorlar ko'zi bilan ko'ra olishsin. Bundan tashqari, bu ko'rinish to'liq emas va cheklangan. U mijozlar atrofida o'z firmasi jarayonlarini qurganda to'liq bo'lishi mumkin. Bunda rahbarlar bu jarayon ular uchun qanday bo'lishi kerakligi haqidagi axborotlarni oladilar. Liderlar ega bo'lgan ikki haftada buyurtmalarni qayta ishlash mijozlarni qoniqtirmaydi (ularga darhol javob berish kerak), buyurtmani ikki oylik muddatda bajarish ham ularni qoniqtirmaydi, ular buyurtmani 15 kun va undan kam muddatda bajaradiganlarga tomon ketib qoladilar. Bu belgilarga zamonaviy to'qimachilik kompaniyasi etaloni javob berishi lozim. Yangi asrning xalqaro darajadagi korxonalariga, avvalo, tez moslashuvchan korxonalar kiradi. Ular quyidagi uch toifa o'zgartirishlar o'tkazilganidan keyin shunday korxonaga aylanadi:

1) amal qilmaydiganlarni bekor qilishga bozor xarakteristikalarini baholash bo'yicha biznes bo'linmalarini to'plash (bu faqatgina ijtimoiy doiraga emas, shuningdek, qator boshqa bo'linmalarga ham tegishli). Shu bilan birga to'qimachilik sanoati uchun juda faol - Boston matritsasi formatida "Doynqekarovi" sigmentiga yo'naltirilgan (tajriba ko'rsatganidek, ko'pgina to'qimachilik korxonalar bunday qila olmaydilar, ular marjinal va ABS tahlili va boshqa uslublariga ega emaslar). Bu aylanma kapitaldan yaxshi foydalanish va istiqbolli investitsiyalar, liderlik yo'nalishlarida to'planish imkonini beradi;

2) amaldagi tuzilmalar doirasida ish va operatsiyalarni, mijozlar va tashkilotlar uchun qo'shilmagan qiymatni aniq menejerlar komandasini

to'plash yo'li bilan, ishlab chiqilgan tadbirlar realizatsiyasi bo'yicha tez-kor harakatlar natijalarni va qarorlar qabul qilish yo'llarini birga qidirishda bekor qilish (kompaniya ergashadigan yetakchi kriteriyalar: tezlik, egiluvchanlik, soddalik). Natijada barcha baryerlar / mansabdor maqomlar bekor qilinadi, hamma bir maqsad sari harakat qiladi va kompaniyani bir yo'nalishga boshlaydi; muvaffaqiyatga erishishda hamma o'z ishi uchun mukofot oladi;

3) "Shest sigma" uslubi va biznes jarayonni yaxshilashning boshqa uslubiyotlari yordamida jarayonlarning rad etilishini bekor qilish. Variatsiya - mijoz uchun qimmat yaratuvchi har qanday biznes jarayon uchun yomon.

6.4.2. Etalonning tayanch ko'rsatkichlari.

Etalon samaradorligining tayanch ko'rsatkichlariga qo'shimcha qiymatga yuqori darajada ta'sir ko'rsatuvchi ko'rsatkichlarni kiritamiz:

Kompaniya (etalon) tanloviga quyidagilar dastlabki zamin bo'la oladi:

- 1) kompaniya quvvatlardan samarali foydalanadi;
- 2) kompaniya bozorda barqaror holatni namoyon etadi;
- 3) kompaniya aktivlardan samarali foydalanishni ta'minlashga qodir;
- 4) kompaniya balanslangan quvvatlarga ega. KEP parametrlarini tanlashda Italiyaning 13 ta ilg'or xoldinglari faoliyatining dastlabki tahlili o'tkazildi, jumladan, 2001-yilda (6.4.2, 6.4.3, 6.4.4-jadvallar).

6.4.2-jadval

Etalonning italyancha biznes-modeli samaradorligining ishlab chiqarish tayanch ko'rsatkichlari

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
Mehnat ishlab chiqaruvchanligi	Korxonada faoliyatini kuzatish va maqbullashtirish	Qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'rsatadi	Bir ishchiga yiliga 160 ming yevro
Ishlab chiqarish quvvatlarining yuk bilan to'la ta'minlanganligi	Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish, ishlab chiqarishni rejalashtirish va grafiklar	Mehnat ishlab chiqaruvchanligi	Erishilgan quvvat Jf- daromadlilik sharoitida eng yuqori 80-90%
Asosiy vositalar	Ishlab chiqarish	Qo'shimcha	5% dan kam

Eslatma: 2001-yil ish natijalari bo'yicha Centena EZ SpA kompaniyasi bo'yicha ishlab chiqarish ko'rsatkichlari olindi. Ishlab chiqaruvchanlik ko'rsatkichi, avvalo, quyidagi omillarga bog'liq:

- energiya qiymati;
- bino ijarasi qiymati;
- materiallar qiymati;
- mahalliy joylashuv bilan bog'liq transport xarajatlari.

6.4.3-jadval

Etalonning italyancha biznes-modeli samaradorligining iqtisodiy tayanch ko'rsatkichlari

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
Xomashyoga kirish qiymati (dollar 1 kg paxta, jun, zig'ir tolasi, sintetik iplarga)	Ishlab chiqarish Personalini boshqarish	Savdo rentabelligi qo'shimcha qiymatga ta'sirko'rsatadi.	Bozor narxiga bog'liq holda birja narxi (1 kg paxtaga 1 dollar va boshqalar)
Marjinal daromad (o'zgaruvchan xarajatlar bo'yicha daromad)	Korxonada faoliyatini maqbullashtirish va kuzatish	Ish bilan ta'minlanganlik strategiyasini aniqlash uchun xizmat qiladi: agar ko'rsatkich ijobiy bo'lsa, uskunalarning ish bilan ta'minlanganligini texnologik chegaragacha oshirish zarur.	Marjinal daromad savdodan kirimlar shartli o'zgaruvchan xarajatlar. Daromad hajmidan 60%
		Agar salbiy bo'lsa, ishlab chiqarish hajmi tezda pasaytirilishi lozim (ishlab chiqarishni qisqartirishga qadar)	

Yalpi daromad	Korxonada faoliyatini maqbullashtirish va kuzatish	Maqsadli bozorlar hajmini aks ettiradi va korxonada rentabelligining asosiy bahosi hisoblanadi	Yalpi daromad, Savdodan daromad, xomashyo qiymati va boshqa ishlab chiqarish resurslariga xarajatlar (FOT, energiya) xomashyo va iste'mol bozorida vaziyatga bog'liq. Kirim hajmidan 15-20%
Asosiy ishlab chiqarishga kapital qo'yilmalari	Strategiya va biznes rejalashtirishlarni boshqarish	Rentabellik haqida gapiriladi va qat'iy investitsion tahlilga asoslanishi mumkin	Ishning ichki me'yori yiliga 15%

Eslatma: 2007-yil ish natijalari bo'yicha Centenari Ezinell ISPA kompaniyasi bo'yicha iqtisodiy ko'rsatkichlari olindi.

6.4.4-jadval

Etalonning italyanacha biznes-modeli samaradorligining moliyaviy tayanch ko'rsatkichlari

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
Savdoning umumiy rentabelligi	Moliyani boshqarish: -korxonada faoliyatini maqbullashtirish va kuzatish; -strategiyalar va biznes rejalashtirishni boshqarish	Korxonada faoliyati samaradorligining asosiy ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatadi	Savdo rentabelligi yalpi daromad, realizatsiyadan kirimlar 15-20%
Shaxsiy kapital rentabelligi*		Shaxsiy kapitalning ichki samaradorligi asosiy ko'rsatkichlariga ta'sir etadi	Shaxsiy kapital rentabelligi, sof daromad, shaxsiy kapital hajmi 5-15%
Jami kapital rentabelligi**		Kapital amal qilishining asosiy ko'rsatkichlariga ta'sir etadi	Jami kapital rentabelligi, sof daromad, jami kapital hajmi 2-7%

*bozordagi oxirgi mijozlar talabiga ko'ra tayyor mahsulot chiqaradigan kompaniyalarda shaxsiy kapital rentabelligining yuqori darajasi aniq kuzatiladi. Benneton Group SpA jun, paxta, shuningdek, (tashqi va ichki) kiyimlar, poyabzal, aksessuarlar ishlab chiqaradi va sotadi. Uning guruhlarini 120 ta mamlakatda faoliyat yuritadi. Savdo tuzilmasi: 76% - kiyim; 15% - sport aksessuarlari va poyabzal; 3% & boshqalar. Benneton Group SpA shaxsiy kapitali rentabelligi yildan yilga 12-18% darajadaturadi. Centenari E Zinelli SpA va to'qimachilik mahsulotlari (paxta, zig'ir tolasi va ipak) ishlab chiqaradi va sotadi, ayollar va erkaklar ustki va yengil kiyimlari uchun elastik va sun'iy matolar, shuningdek, sport kiyimlari va ichki kiyimlar ishlab chiqaradi. Savdo tuzilmasi: tabiiy tolalardan kalavalar - 62%, sintetika - 438%. Centenari E Zinelli SpAning shaxsiy kapitali - 3-7%. Kompaniya personallari miqdori 400 kishi, 2007-yil aylanmasi-68 mln. yevro.**aniq me'yor yo'q. Barchasi korxonalar moliyaviy siyosatiga, shuningdek, korxonaning shakllangan passivlar (shaxsiy va zayom kapital hisobiga), aylanma vositalar tuzilmasi munosabatlariga bog'liq. Misol. Bennetonning tashuvchilari quyidagi xususiyatlarga ega bo'lishi kerak:

- doimiy ravishda shaxsiy ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishi;
- bozordagi barcha innovatsiyalardan xabardor bo'lishi;
- yaxshi mahsulotni qulay narxlarda sotishini isbotlashi.

Italiya qonunchiligi to'qimachilik firmalaridagi uskunalarning amortizatsiya ajratmalariga yuqori stavkalar belgilagan. Shuning uchun savdoning mavjud rentabellik darajasi egri tarzda 15-20% ga kamaytirilgan, bundan tashqari, amortizatsiyaga ishlab chiqarish xarajatlari darajasi xarajatlarning umumiy hajmidan 15-25% tartibni tashkil etadi. Bu bilan, avvalo, Italiya ishlab chiqarishi fondlari qayta tiklanadi. Yevropadagi ikkilamchi uskunalarning (foydalanilgan) eng katta bozori-Italiya bozoridir. Bu uskunalar ishlab chiqarishdan chetlatilgandan keyin Osiyo bozorlariga keladi (jumladan, Xitoyga). Shu tarzda Italiya kompaniyalari oliy toifa materiallar ishlab chiqaradigan zamonaviy asbob-uskunalar bilan ta'minlangan va ular yuqori toifali mijozlarga xizmat ko'rsatishadi. Xitoy kompaniyalari esa Yevropadan keltirilgan eski uskunalar bilan to'qimachilik mahsulotlarining ommaviy hajmini ishlab chiqaradilar. Italiya banklari o'z navbatida butun dunyoda ikkilamchi uskunalar lizing operatsiyalari eksportini himoya qiladilar. To'qimachilik biznesi etalonlarining Xitoy va Yevropa modellarining asosiy farqlari 6.4.1-rasmda ko'rsatilgan. FT va PWH ma'lumotlari bo'yicha, xalqaro lider - Inditex(Industria de Diseco Textil) ispan kon-

serni raqobatbardoshlikning asosiy kriteriyasi sifatida tezlikni tanlagan. Agar raqobatchilar rivojlanayotgan mahsulot tayyorlashga buyurtmalarni ishchi kuchiga xarajatlarni kamaytirib aralashtirsalar va kolleksiyani mavsum boshlanishiga tiklasalar, unda Inditexda modellar mijozlar talabi bo'yicha bir necha bor o'zgartirilishi mumkin. Ishning barcha bosqichlari - modellashtirish, tikish va kiyimni sotish - ustidan nazorat kompaniyaning bosh ofisi Arteixo (Coruna, Ispaniya) da amalga oshiriladi. Agar ko'p do'konlar rangni o'zgartirishni so'rasalar, ishlab chiqarish ikki haftadan kam vaqtda bu istakni bo'yash jarayonining butunlay kompyuterlashtirish va joriy kolleksiyaning barcha palitralarini kompyuter miyasida saqlanishi tufayli qondira oladi. Tezkor tasdiqlash va oxirgi qarorni qabul qilish bosh ofis va asosiy fabrikalarning yaqin joylashganligi bilan muvofiqlashadi. Zaraning 80% kiyimlari Yevropada, qolgan 20 foizi Xitoy va Hindistonda tikiladi. Inditex guruhlaridan ishlab chiqarilgan Tovarlarining 50 foizi eksportga ketadi.

Savdodan keyin markasining xizmat jozibadorligi "kapital ko'p talab qiladigan ish" loyihalashtirish (kompaniyada 200 dizayner faoliyat ko'rsatadi, har yili assortiment 20 ming modelda o'zgartiriladi), andaza yasash va bo'yash. Bu bosqichlarning barchasi avtomatlashtirilgan va kompaniya doirasida amalga oshiriladi. Kichik kompaniyalar faqat yig'ish ishlarini bajaradilar. Bunday ishlab chiqarish usullari 24 ming kishilik kompaniyalarda o'tkaziladi, ular jozibador moliyaviy ko'rsatkichlarga ega: kompaniya daromadligining umumiy o'sishi keying uch yilda - 27% ni tashkil qildi. Bu H&M va GAP nikiga qaraganda 17% qarama-qarshi. Sababi kompaniya qurilishidagi tashkiliy modellarning turlichaligidir. H&M va GAP riskning yuqori darajasidagi kompaniyalardir. Yuqori daromadli chakana sotuvchilari bo'lgan bu kompaniya faoliyat yo'nalishini mobil o'zgartirish mumkin bo'lgan ichki ishlab chiqarish afzalliklari foydasini nazarda tutmaydi. Bunday imkoniyatning borligi - eng katta yutuq. Inditex risk balansini nazorat qiladi, shuning uchun ham bozordagi talab o'zgarishiga darhol javob berishi mumkin. Qator opponentlar bunday modelni xavfli deb hisoblaydilar, bundan tashqari kapitalning katta qismi shaxsiy ishlab chiqarish quvvatlariga (60% dan ko'prog'i) qo'yilgan. Shuni aniqlik bilan aytish mumkin, kompaniya yutug'i bugungi jahon iqtisodiyotining globallasuvi sharoitida tanlangan taktikaning ishonchliligini tasdiqlaydi. Korporatsiya asoschisi va boshlig'i Amansia Ortega Gaonning asosiy g'oyasi: "Oliy modaga xos namuna yaratish va uni iloji boricha past narxda sotish". Agar yirik

savdo tarmoqlari reklamaga daromadlarning 3,5% ni sarflasalar, Zara faqat - 0,3% ni sarflaydi. Xitoy to'qimachilik korxonalarini liderlari Yevropadagilarga o'xshashga harakat qiladilar, ommaviy mahsulotga yo'naltirilgan holda ular boshqa qashshoq bozorni to'ldiradilar.

Ular kalava ishlab chiqarish bo'yicha jahon liderlariga aylanishgan. Xitoy etaloni ommaviy mahsulotga, arzonchilikka, minimal xarajatlar va minimal zaruriy sifatga tayanadi (Xitoy to'qimachilik korxonasining o'rtacha ish haqi oyiga 14-20 dollarni tashkil qiladi, mahalliy paxta, sintetik tola) yangi mahsulotning yuqori ulushi - 25%, import uskunalari ulushi yetarli darajada yuqori, nisbatan kam eskirishi kuzatiladi. Uch yil boshqaruv natijasida to'qimachilik tarmog'i zarar ko'rish davri uchun chizma chizildi va 2000-yilda o'z daromadlilikini sezilarli oshirishga erishdi. Asosan, maqsadga erishildi: uch yil ichida davlat korxonalarini islohotlarida boshi berk ko'chadan chiqishga erishildi. Ko'pgina yirik va o'rta davlat korxonalarida, jumladan, yaxlit doirada, umumiy jihatlarda zamonaviy korporatsiyalar tartibi yaratildi.

6.5. “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasi

Iste'mol talablarini boshqarish - Iste'mol talablarini aniqlash o'z ichiga birinchi bosqichni - mijozlar haqida ma'lumotlar yig'ish va “Mijoz ovozi” strategiyasini ishlab chiqishni oladi. Marketingga katta summa sarflab kompaniyalar tez-tez “uyqu maydonida” bo'ladilar va iste'molchilar ehtiyojlarini yaxshi biladilar, mutaxassislar va texnologiyalarga ega bo'ladilar. Bundan tashqari, amaliyot ko'rsatganidek, mijozlar ehtiyojlarini kuzatish uchun bugun qo'llanilayotgan uslublar xavfsizlikning aldamchi hissiyotini yaratadi. Rossiya to'qimachilik bozori liderlaridan birining direktori mijozlar bilan qo'shma seminar o'tkazilganidan keyin e'lon qildi: “Biz birinchi marta shuni tushundikki, o'z mijozlarimizni mazkur seminarni o'tkazganimizga qadar unchalik yaxshi bilmagan ekanmiz”. Bunday vaziyat nafaqat Rossiyada, shuningdek xorijda ham mavjud. 50 ilg'or amerika kompaniyalaridan 72% ko'rsatishicha, 2002-yilda ular iste'molchilar axborot tarmog'idan tushgan iste'molchilar haqidagi ma'lumotlardan foydalanmaganlar.

Misol uchun, kompaniya qanday qilib o'z iste'molchilari haqidagi yig'ilgan axborotlardan foydalanishlari mumkin:

	2007-y. fakt	2009-y. reja
Marketing	18%	52%
Mijozlarga xizmat ko'rsatish	16%	48
Savdo	16%	34%
Jarayonlarni takomillashtirish	2%	22%
Firibgarlikni ko'rsatish	10%	14%
Mahsulotni ishlab chiqish	4%	10%
Foydalanilmaydi	72%	0%
Javob berishga qiynaladi	0%	18%

Shunisi hayratlanarliki, kompaniyalar bu ma'lumotlardan amalda qanday foydalanish kerakligini tasavvur qilmaydilar va o'xshash tizimlarda qo'yilmalarni bartaraf qilishga qaror qiladilar. Bunda foydani baholash quyidagi tarzda aks etadi:

	2007-y fakt	2009-y reja
Daromadlarning oshishi	20%	74%
Xarajatlarni kamaytirish	16%	34%
O'zgarishlarsiz	72%	0%
Javob berishga qiynaladi	0%	20%

Kuchsiz kompaniyalar iste'molchilar talablarini yangi tovar va xizmatlar ishlab chiqishni boshqarish sifatida taklif etadilar. Hech qanday bir kompaniya yo'qki, unda yangi mahsulot ishlab chiqish oson kechgan, iste'mol afzalliklari haqidagi" yangi ma'lumotlar" hamda marketing siyosatidagi yangi ustuvorliklar tufayli alohida dizayn talablariga va funksional imkoniyatlarga o'zgarishlari ko'p bo'lmagan bo'lsin. Bunday "virtual ishlab chiqish", maqsad va parametrlarning doimiy o'zgarishida mahsulot ishlab chiqish tartibining pastligi va yangi mahsulot ishlab chiqish haqida qarorlarni kelajakda qayta ko'rib chiqishni talab qilmaydigan bir belgili ishonchli ma'lumotlarni iste'molchilardan

uzluksiz kelib tushishini tashkil qilishni bilmaslik hisoblanadi. Xuddi shu narsa kompaniya ichidagi ichki marketingga ham tegishlidir. “Mijoz ovozi” samarali tizimining tayanch omillari quyidagilar hisoblanadi:

1. Ishning uzluksiz tartibi. Bu tizim sizning doimiy ustuvorligingiz va e’tiborning markaziy obyekti bo‘lishi lozim. “Vaqtdan vaqtgacha” tamoyili bo‘yicha yalpi mahsulotning o‘zgarishi sharoitida siz hech narsaga erisha olmaysiz, hattoki bu oldino‘zini oqlagan bo‘lsa ham. Yuz berayotgan narsalarni his qila olmaydiganlar, birinchi navbatda o‘z qatorlarini “imperiya”larni qanday ag‘darilayotganini ko‘rayotganlar bilan to‘ldirishdatavakkal qiladilar va taajjulanib, “Bu nima gap” deb hayratlanadilar.

2. O‘z “mijozlarini” to‘g‘ri aniqlash. Savol: “bizning mijozlarkirn” savolini maslahatchi kompaniya menejerlaridan juda ko‘peshitadi. Oddiy marjinal tahlil marjinal daromadning katta ulushini (soliq inspeksiyasi uchun buxgalter tuzatmalaridan keyingi daromadni emas) olib keluvchi mijozlar guruhiga nisbatan rahbariyatning ko‘zini kamdan kam hollarda ochib qo‘yadi. ABS-tahlil ko‘rsatishicha, bir qator mijozlarni savdodan keying qo‘llab-quvvatlashlariga ketgan xarajatlar ko‘pchiligini “zararli” razryadlarga olib o‘tadi. Kamdan-kam hollarda mijozlarni bizning strategiyalarimizga mos kelmasligi uchun chetga chiqarib tashlaymiz.

3. Negativning adekvat idroki. Qoniqmagan, “ovoza qiluvchi”, talablari standart bo‘lmagan mijozlar - kompaniya uchun bunday qiyinchiliklarni yengish qobiliyatini shakllantirish uchun yaxshi sinovdir (chunki, bu bilan siz ularni siz to‘g‘ringizda yomon fikr tarqatishlarini oldini olasiz). Muammo shundaki, bunda hayqiriq boshqa ovozlarni bosib ketadi va sizning xulosalaringiz bozor va mijozlarga nisbatan serxato bo‘lib ko‘rinadi. Shuning uchun “mijoz ovozi” tizimi sizning bozoringizdagi ovoqli to‘lqinlarning butun diapazonini qamrab olishi zarur.

Faqat istiqbolli mijozlarni kuzatish ham xatoga kiradi. Mijozlarni quyidagilarga ajratishlozim:

- a) qortdirilgan mavjud mijozlar;
- b) qoniqmagan mavjud mijozlar (shikoyat qilmaganlarni hamkiritish lozim);
- d) yo‘qotilgan mijozlar;
- e) raqobatchilar mijozlari;
- f) salohiyatli mijozlar (oldinlari sizning va raqobatchilaringizni xizmatlaridan foydalanmagan mijozlar).

4. Uslublarning hammasidan keng foydalanish. Bozorni tadqiq qilish, afzalliklar reytingi va shu kabilarning o'zgarishlarni atroflicha kuzatish uchun foydasi kam. Intervyu va focus guruhlarning kamchiligi shundaki, bu an'anaviy vositalar "to'g'rikuzatish uchun" mo'ljallangan, so'rayotgan kishi, siz uning fikrini tasdiqlashingizni biladi. Lekin mijozlar bir narsani gapirib, boshqasini qilish xususiyatiga ega. Bozorni o'rganishning yangi vositalari va uslublarini qo'llash zarur.

"Yangi avlod" texnologiyalari ro'yxatida mijozlar ehtiyojlarini baholashning" to'g'ri bo'lmagan", egri uslublari yetakchilik qiladi. Ular mijozlar ning gaplariga emas, ularning intizomlari kuzatuviga asoslanadilar. Uslubni tanlash mijozlar, bozor, resurslar va keraklima'lumotlarga bog'liq.

5. Aniq ma'lumotlarni yig'ish va tendensiyalarni kuzatish. Bu bozor afzalliklari o'zgarishlarida bir qadam oldinda bo'lish vayangi muam-molardan xabardor bo'lish imkonini beradi, lekinaniq ma'lumotlarga kirish mavjudligini talab qiladi. Ularni mijozdan olish juda qiyin (uning vaqti bo'lmaydi, u muhim axborotni tarqatishni xohlamaydi, yoki "o'zi nima qilayotganini bilmaydi" va o'z talablarini shakllantira olmaydi), chuqur tahlil o'tkazish uchun esa, ko'p vaqt va resurslar zarur. Kamdan-kam hollarda mijozni o'z talablarini yaxshiroq ajratish va aniqlashga o'rgatishga to'g'ri keladi. Tendensiyalarni hisobga olish esa yangi imko-niyatlarni qo'ldan chiqarmaslik va darhol raqobatchilarning ulushiga aylanishi mumkin bo'lgan o'z mijozlari bilan "turlicha stotada" bo'l-masliklari uchun muhim.

An'anaviy uslublar	Yangi avlod uslublari
<ul style="list-style-type: none"> - So'rovlar - Fokus guruhlar - Intervyu - Qayta ishlashning shakllangan tizimi - Shikoyat - Bozor tadqiqotlari 	<ul style="list-style-type: none"> - Maqsadli va ko'p darajali intervyuva so'rovlar - Mijozlarning hisob xaritalari (customers core card) - Ma'lumotlar saqlanadigan joy va mijozlar, yetkazib beruvchilar

6. Axborotlardan samarali foydalanish. Amaliyot ko'rsatishicha, menejerlarning ko'p qismi tashkilotdagi axborot tanqisligi sharoitida qaror qabul qiladilar, lekin u talab qiladigan shaxsgacha yetib bora olmaydilar. Axborotlar tez-tez ichki tarmoqlarda qalashib yotadi, lekin undan hech kim foydalanmaydi. Bizning tahlilimiz ko'rsatishicha, aynan marketing axborotlari axborotlar yetishmasligi reytingida birinchi o'rinni egallaydi (qimmatli bilimlar tez-tez marketing bo'limida qolib ketadi va xuddi shu operatsion menejerlar tayanch ko'rsatkichlarigacha yetib bormaydi). Axborotlar integratsiyasi bo'yicha oddiy operatsiyalar kompaniya birligidagina amalga oshiriladi. O'z xodimlariga iste'molchilar haqidagi axborotlarni tushunishda samarali yordam berish real ijobiy o'zgarishlarga poydevor qo'yadi. Shuning uchun ham bu axborotni qayta ishlash uchun yangi jarayonlarni yaratish lozim:

7. Real maqsadlar bilan ishlash. Mijoz talablarini tushunish uchun bir yoki bir necha uchastkalarini tanlaymiz va bu masalalar ustida ishlaymiz; ularni hal qilib, keyingisiga o'tamiz, shu tarzda qadam tashlaymiz. Iste'mol talablarini aniqlash yo'lidagi ikkinchi bosqich - sifat standartlarini ishlab chiqish va "Talablar haqida arizalar". Mijoz konkret talabini aniqlabgina joriy natijalarni o'lchash va mijozlar talablari kutayotgan natijalariga taqqoslash yo'li bilano'z strategiyasini baholashi mumkin. Talablar ikki ko'rinishida bo'ladi: oxirgi mahsulot (xizmat) larga talablar va servis (xizmat ko'rsatish)ga talablar. Oxirgi mahsulot (xizmat)larga talablar mijoz jarayon oxirida oladigan oxirgi mahsulot yoki xizmat xarakteristikasidir. Talablar ro'yxati alohida murakkab tovarlar uchun uzun bo'lishi mumkin.

Servis (xizmat ko'rsatish) ga talablar - bu jarayon davomida iste'molchiga ko'rsatilgan xizmatlarni aniqlovchi me'yordir (ular vaziyatlar bo'yicha subyektivdir, ularni oxirgi mahsulotga talabiga nisbatan aniqlash juda qiyin). Oxirgi mahsulotga talablar sifatida tayanch operatsiyalarning tugallanishi yoki oxirgi mahsulot (xizmat) ning yetkazib berilishi bilan bog'liq talablarni tasniflash yaxshiroq. Karlsonning "Haqiqat lahzasi" konsepsiyasidan foydalanish mumkin (sobiq SEO Skandinaviya avialiniyasi SAS), bunda u mijozda sizning kompaniyaning bo'yicha oxirgi qarorlarni kam yoki ko'p bo'lishi mumkin bo'lgan ko'pgina lahzalardan harqanday bittasini tushunadi. Bunday do'konlar uchun quyidagilar xarakterli: yo'lak / do'konga kirish yo'lagi, do'konga kirish, tovarlar joylashuvi tahlili, xaridga to'lov. Ipoteka kreditlash-tirilishi kompaniyalari uchun - ovozli axborot, ma'lumot telefon tizimi, shakllar yaxlit paketining agent tomonidan yetkazib berilishi, arizaning

Servis / xizmat ko'rsatishga talablar		Oxirgi mahsulot / xizmatga talablar	
Jarayon	Namunaviy talablar		Namunaviy talablar
Avtomobilning oldi/sotdi jarayoni	Yangi mijozning kooperativ ta'sirchanligi (2 min) bosimning yo'qligi (mijoz qarorini 10 minutdan kam bo'lmagan vaqtda aniqlash) yo'l-yo'lakay sinov imkoniyati (barcha mashinalar yurish maydoniga keltiriladi)	Avtomobil	0,5sutkada dvigatelni chiqarish Issiqlikning faktik xarajati, nominalga teng yoki past. Me'yoriy ishlovchi eshik qulflari
Garov asosida ssuda olishga ariza berish jarayoni	Mijoz tomonidan ko'rsatilgan muddatda hujjatlar to'liq paketini yetkazib berish Anketaga kiritish uchun zarur xujjatlar nazorat ro'yxatining mavjudligi	Garovga ssuda berish	Uchinchi shaxsga shartli saqlanish haqida bitim imzolanganidan keyin bevosita to'lov. Garov haqidagi hujjatlardagi ma'lumotlarning to'g'ri saqlanishi. Foydali foiz stavkasi
Qadoqlangan oziq-ovqat mahsulotlari ulgurji partiyasi buyurtmasi jarayoni	Buyurtma aralashuvining oddiy jarayoni (shaklni faks orqali olish mumkin) Yukni portdan olib ketish haqida buyurtmachining xabari (telefon va faks bo'yicha) buyurtmaning bajarilganligidan buyurtmachining qoniq-qanligini aniqlash uchun buyurtmachiga nazorat qo'ng'irog'i (yetkazib berishning o'z vaqtidaligi, zararli narsalarning yo'qligi va boshqalar)	Qadoqlangan oziq-ovqat mahsulotlari partiyasi	O'z vaqtida yetkazib berish; to'liq hajmda yetkazib berish; zararlarning yo'qligi

kelib chiqishi haqida doimiy xabardor qilish, kelishuv, rad etilganlik haqida xabar berish, kredit shartnoma hujjatlarining to‘liq paketi. Ta’kidlash kerakki, talab hamma mijozlarda ham bor, ularservisga alohida e’tibor qaratadilar va ular o‘rtasida (mahsulotga va xizmat ko‘rsatishga talablar) chambarchas o‘zaro bog‘liqlik mavjud.

Qachonki, bu aloqa gormonlashtirilmas ekan, mijozlar bilan muammolarning paydo bo‘lish ehtimoli yuqori bo‘ladi. Shuning uchun oxirgi mahsulot / xizmat va servis xizmatko‘rsatish uchun sifat standartlarini qisqacha, lekin atroflicha, lo‘nda tasvirlash juda muhim, bu esa oson ish emas. Bunday aloqalarda “Talablar haqida arizani” samarali ishlab chiqish amaliyotini qo‘llash muhim:

1) haqiqatning konkret momenti yoki oxirgi mahsulot bilan bog‘lash, aks holda ma’no yo‘qoladi;

2) bir kriteriyani yoki sifat omilini ajratish (mijoz mahsulot yoki xizmatdan nimani qidiradi yoki nimani baholaydi - narx, ta’m, maza, tezlik, og‘irlik va boshqalar), bu yerda bir qator omillarni birga joylash istagidan qochish kerak;

3) Kuzatilayotgan / o‘lchanayotgan omillar orqali aks ettirish (agar talablar sezilmasa, uni ko‘rinadigan holga keltirishga harakat qilish lozim);

4) Maqbul / nomaqbul sifat darajasini o‘rnatish (masalan, og‘irlik 0,5 dan 1 kg gacha bo‘lishi lozim).

5) Talabning to‘liqligi va qisqachaligi orasidagi “oltin o‘rtachalik” ning bo‘lishi;

6) “Mijoz ovozi”ning muvofiqligi tasdiqlanishi.

“Talablar haqida arizalarni” baholashda quyidagi savollar beriladi (tanlov varianti bo‘lishi mumkin):

• Haqiqatan ham bu talab mijozlarimiz uchun muhim narsalarni aks ettiradimi?

• Biz bu talab kuzatilganligini tekshira olamizmi?

• Bu talab yetarli darajada tushunarlimi? Talablarni aniqlash jarayoni 6 bosqichni o‘z ichiga oladi(masalan, talablarni aniqlash uchun anketa):

1. Natijalar/oxirgi mahsulot yoki xizmatlar bilan “uchrashuv” vaqtini aniqlang (“haqiqat lahzasi”).

2. Talabga taalluqli bo‘lgan mijozlar yoki mijoz sigmentlarini aniqlang.

Omadli va omadsiz talablarga misollar

Omadsiz variant	Omadli variant
Operativ yetkazib berish	Yetkazib berishga buyurtma olingan kundan boshlab uch ish kuni davomida buyurtmalarni yetkazib berish (buyurtma 15.00 gacha olinishi lozim)
Mehmonlar ehtiyojlariga e'tiborli va hozirjavob bo'lish lozim	<p>Mehmonxona mehmoni bilan uchrashganda personal quyidagilarga amal qilishi lozim:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) mehmon bilan 3 metr masofa oraliq'ida u bilan vizual aloqa o'rnatishi; 2) 1,5 m masofa oraliq'ida jilmayishi va uni kutib olishi; 3) suhbatni birinchi boshlashi va oxiri tugallashi
Barcha mahsulotlar yig'ilishida oddiy bo'lishi va maxsus texnik bilim talab qilmasligi kerak	A modeldagi barcha velosipedlar 15 min davomida katta foydalanuvchilar yig'ishi uchun qulay yoki gayka kalitlari va otverkalar kam ishlatiladi
Mahsulotni qaytarishning erkin siyosati	100 mln dollar qiymatga ega bo'lgan qaytarilgan mahsulotlarni to'lov haqqini butunlay qaytarish bilan so'zsiz qabul qilish
Oddiy anketa	Anketa ikki varaqdan oshmasligi kerak

3. Mavjud boshqaruv tizimi va takomillashtirish jarayonlari bizning barqaror muvaffaqiyatimiz uchun zarur bo'lgan takomillashish darajasiga erishishi mumkinmi?

4. "Talablar haqida ariza" loyihasini tayyorlang (unga talab bajarilganligi haqida tasdiqnoma uchun sharhlangan obyektiv omillar ham kiritilishi lozim). "Talablar haqida ariza" loyihasinikonkret detallar va boshqalarni tushuntirish zaruratida ko'rib chiqing.

5. "Talablar haqida ariza" tasdiqlanishi uslublarini ko'rsating (zarurat tug'ilganda tasdiqlashda amalga oshirilgan xulosalarni kiriting).

6. Oxirgi variant "Talablar haqida ariza". Bunda quyidagilarni hisobga olish zarur:

- Tanlangan, asos qilib olingan nuqta - nimaga talab?
- Tashqi mijozlarni jalb qilishda oxirgi mijozlardan savdo kanali bo'yicha distribyutorlar va hamkorlarni ajratamiz.
- Mijoz talabini bashorat qilmang ("Mijozning o'rnida men bo'lganimda nima qilar edim?"), balki mijoz talablari, shikoyatlarahaqidagi mavjud axborotlarni o'rgangan holda mavjud obyektivmiqdoriy ma'lumotlardan foydalaning.

Sifatning joriy ko'rsatkichlarini o'lchash

Asosiy biznes jarayonlarni qiyosiy o'lchash uchun yetarli axborotlarni to'plash uchun bir hafta, hattoki, bir oylik mashaqqatli mehnat talab qilinadi. O'lchash - "Shest sigm" tashkilotida "investtirlashtirish obyekti" o'qitilganidan keyingi ikkinchisidir. "Shest sigm" marshrut kartasi. 3 qadam va qadamchalar bizga o'lchash bosqichida duch keladigan tayanch masalalarni o'z ichiga oladi:

a) iste'molchilar talablariga qiyoslaganda sifatni o'lchashni rejalashtirish;

b) kamchiliklarsiz bazis ko'rsatkichlarni ishlab chiqish va takomillashtirish uchun imkoniyatlarni belgilash.

Mazkur bosqichning oxirgi mahsuloti quyidagilar hisoblanadi:

- mijoz talablarining natijaga/oxirgi mahsulotga va xizmatga qiyoslash bo'yicha jarayonlarimiz xarakteristikasini baholash uchun ma'lumotlar;

- jarayonlarimiz plus va minuslari haqidagi axborotlarga asoslangan samarali o'lchovlar va ular o'rtasidagi aloqalar - loyihalarni tanlash bosqichida tayanch-dastlabki material (4-qadam).

Biznes jarayonlarni o'lchashni tushunish o'lchovning to'rt konsepsiyasiga asoslanadi:

1) kuzatuvdan keyingi o'lchash;

- 2) uzluksiz va diskret kattaliklar;
- 3) agar o‘lchansa, ongli ravishda;
- 4) o‘lchov jarayoni.

1-o‘lchov konsepsiyasi. Kuzatuvdan keyingi o‘lchash. Amaliy jihatdan kompaniyadagi hamma narsani o‘lchash mumkin. O‘lchovni amalga oshirishdagi eng muhim va bosh talab bu “kuzatish”ni bilish. Sifat standarti mehmonxona biznesida qo‘llaniladi “3; 15; birin-chiva oxirgi” mehmon bilan 3 metr masofa oralig‘ida u bilan vizual aloqa o‘rnatishi; 1,5 m masofa oralig‘ida jilmayishi va uni kutib olishi; suhbatni birinchi boshlashi va oxiri tugallashi. Bunday aniq standartlarga ega bo‘lish mehmonxonada xizmat ko‘rsatayotgan personalni oson kuzatish uchun va bu standart qanchalik yaxshi bajarilayotganligini belgilash uchun yetarli bo‘lishi mumkin. Loews Hotel da bu standart o‘z-o‘zini baholashva mijozlar qondirilganligini baholash uchun asosiy mezon hisoblanadi. Yo‘lak bo‘yicha nazoratchilar yuradilar va ularni xizmat ko‘rsatayotgan personal qanday kutib olayotganligini belgilaydilar. Vizual aloqa bo‘yicha ma‘lumotlarni alohida yig‘gan holda kutib olish masofasi va suhbatning boshlanishi / tugallanishi kattalikni to‘rt kichik fragmentlarga bo‘lishi mumkinva ularning qaysi biri boshqalaridan ko‘proq / kamroq kuzatilishi/kuzatilmashligini o‘lchashi mumkin. Eslash kerakki, bu yerdagap mehmonlarga e‘tibor haqida ketayapti - aniq bo‘lmaganva o‘lchash mumkin bo‘lmagan narsalarni o‘ylab topish juda murakkab tuyuladi. Eng oddiysi vaqtni o‘lchash (biznesdagi ahamiyatli omil), murakkabrog‘i esa, - pullar (dan foydalangan holda past sifatga xarajatlar, ABS).

2-o‘lchov konsepsiyasi. Uzluksiz va diskret kattaliklar. Kattalikni uzluksiz va diskretga ajratish juda muhim, bundan tashqari, kattaliklarni aniqlashga, ma‘lumotlar yig‘ishga vahattoki, biz bu ma‘lumotlardan qaysilarini o‘chirib tashlashimiz mumkinligiga ta’sir qiladi. Uzluksiz kattaliklarga cheksiz bo‘lingan shkalaga o‘lchash mumkin bo‘lgan kattaliklar kiradi, masalan, og‘irlik, balandlik, vaqt, ditseblar, harorat, pullar. Diskret kattaliklarga “uzluksizlik” kriteriyasiga muvofiq kelmaydigan kriteriyalar kiradi. Diskret kattaliklar quyidagilar hisoblanadi:

- Xarakteristika/xususiyat: ta’lim darajasi (MBA, bakalavr va boshqalar), samolyot turi (Tu 154, II 286, Boing737);
- Alohida parametrlar hisobi (qayta ishlangan buyurtmalar miqdori, kredit xaritalari miqdori);

• Sun'iy shkalalar: muzikani baholash (yaxshi ritm, raqs tushishoson va boshqalar);

Uzluksiz kattaliklar qismi qulay bo'lishi uchun diskretliga o'tkaziladi: yetkazib berish muddati daqiqa / soatlarda emas, "o'zvaqtida" yoki "muddati o'tgan" tarzida hisobga olinadi. Diskret va uzluksiz kattaliklarga, shuningdek, uzluksiz kattaliklarni diskretliga o'tkazish misollari:

Diskret	Uzluksiz	Diskret
<p>Ta'sir miqdori xizmat ko'rsatish darajasi xizmat ko'rsatishning yangi dasturi bo'yicha qo'ng'iroqlar foizi Ko'rib chiqilishga da'volar miqdori Buyurtmalar ning bajarilishi tezligi (o'z vaqtidagi majmuali yetkazmalar foizlarida)</p>	<p>Kiruvchi qo'ng'iroqqa javobni kutish vaqti o'rtacha harorat, soatga Qo'nish tugagunga qadar daqiqalar miqdori Bakdagi issiqlik miqdori, chip kengligi mahsulot birligi annarxi</p>	<p>Javobni 30 sekunddan ortiq kutuvchi qo'ng'iroqlar miq dori 20 gradusdan yuqori haroratdagi soatlar miqdori Qo'nishga kechikish hollarida Bak bo'sh/to'la Standart bo'lmagan chiplar miqdori Maqsadli s/sni oshiruvchi mahsulot birligi miqdori</p>

Diskret kattalikning plus va minuslari

Pluslar	Minuslar
<p>Ko'pgina omillar faqatgina diskret kattaliklar yordamida aniqlanishi mumkin: turar joy, xaridorlarning turlari (yangi yoki takroriy, tovarni uy uchun yoki ish uchun xarid Diskret kattaliklar bilan ishlagan holda ishonchli ma'lumot olish uchun ko'proq kuzatishlar va o'lchashlar lozim. Sifat darajasi "oliy"ga qanchalik yaqin bo'lsa, aniq qiladi) Sezilmaydigan omillar tez-tez o'lchandigan diskret xarakteris tikaga olib kelishi mumkin (reklamanning samaradorligi xaridorlar tomosha qilgan roliklarini eslash adimi – ha / yo'q/ javob Berishga qiynalaman) Kuzatish uslubi asosida diskret ma'lumotlarni yig'ish kam vaqt va kuch talab qiladi, bundan tashqari, biror narsaning mavjudligi yoki yo'qligini qayd etish, shkalab o'yicha o'lchashdan ko'ra tezroq amalga oshadi. Biznes jarayon kamchiliklarini qisqartirib o'lchab, biz diskret kattalikni o'zgartiramiz.</p>	<p>Ma'lumotlarni olish uchun oxirgi mahsulot birligini shunchalik ko'p hisoblashga to'g'ri keladi, bunda kamchiliklar tez-tez uchrab turadi. Statistika ta'kidlashicha, uzluksiz ma'lumotlar jarayonlar hajmi qanchalik yuqori yoki kamchiliklarini qanchalik kamchiligidan qat'i nazar bor-yo'g'i 200 predmetdan aniqtanlashda yetarli bo'lishi mumkin. Diskret kattaliklarda muhim axborotni ko'rish oson, masalan, "og'irlik me'yori-ni". Statistika nuqtayi nazaridan, uzluksiz ma'lumotlarga ega bo'la turibtahlilning foydali shakllarini yuritish mumkin. 6 Sigm yo'nal-tirilgan texnologiya laridan ko'pchiligi faqatgina uzluksiz kattalik-larda qo'llaniladi</p>

Minuslar diskret ma'lumotlardan voz kechish kerakligini anglatmaydi, faqat boshqa ma'lumotlar yo'q bo'lishi yoki ularni olish juda qiyin bo'lishi mumkin.

3-o'lchov konsepsiyasi. Agar o'lchash kerak bo'lsa, ongli ravishda o'lchash lozim. O'lchovni yuritish uchun resurslar, vaqt va energiya talabqilinadi. Mumkin bo'lgan jihatlar sifat o'lchovi ekanligini bilgan holda ko'rsatkichlarni samarali tanlash mumkin. O'lchovlar klassifikatsiyasiga ikki xil yondashuv bor:

1) xabarchilar va natijalar ko'rsatkichlari;

2) samaradorlik va mahsuldorlik ko'rsatkichlari. "Shest sigm" o'lchovi tamoyili "oqim bo'yicha yuqoriga" (X) (vositalar, xomashyo, jarayonlar, muolajalar) harakatlari orasidagi o'zaro munosabatni va mijoz / jarayon / kompaniya (Y) qondirilganligiga ularning ta'sirini tushunishga olib keladi. X-Y kompaniyani xabarchilar va natijalar ko'rsatkichlarini ko'rib chiqqan holda tushunarli tilda tasvirlash mumkin:

- O'zgaruvchan X ga o'xshagan xabarchilar "oqim bo'yichapastga" jarayoni fazasini oldindan ko'rish va taxmin qilish uchun o'lchanadigan omillardir. Masalan, xomashyo buyurtmasi doirasining davomiyligini oshirish uchun yetkazmalar muddatini kuzatmaslik hollarining miqdori o'sishini oldindan ko'ra bilish lozim.

- O'zgaruvchan Y ga o'xshagan natijalar jarayondan chiqish mahsulotlaridir. Natijalar sekinlashtirilmaydigan (masalan, o'z vaqtida yetkazib berish) yoki uzoq muddatli (mijozlarni ushlaturish) bo'lishi mumkin. Ko'rsatkichlarning ikkinchi yondashuvda bizning faoliyatimizdan to'g'ridan-to'g'ri sifatli foyda oluvchi kim ekanligi bo'yicha klassifikatsiya qilinadi (tavsiflanadi): sizmi, iste'molchimi yoki ikkalasi bir vaqtdami.

- Mahsuldorlik ko'rsatkichlari tovar va xizmatlar ishlab chiqarish jarayonida ishlatiladigan resurslar hajmi ko'rinishi uchun aks ettiriladi. Jarayonlar mahsuldorligi qanchalik yuqori bo'lsa, vositalar, vaqt, materiallar va boshqalarga xarajatlar shunchalik kam bo'ladi. Mahsuldorlik tashkilot budjeti va rentabelligi sifatigata'sir etadi.

- Samaradorlikni siz mijoz ko'zi bilan ko'ring: siz ularning ehtiyojlari va talablarini qanchalik aniq qondirayapsiz? Sizning sifat ko'rsatkichlaringiz tufayli ularning qondirilganlik darajasi va sizga sodiqligi darajasi qanchalik o'zgardi? To'la masshtabli o'lchov tizimi ikki ko'rsatkichni ham o'zichiga olishi lozim. Kompaniyaning an'anaviy umumiy tahliliy kartinasi natijalarda aks ettiriladi. Xavfsizlikni

takomillashtirish dasturlarida barcha kuchlarni iqtisodiy samaradorlikni oshirishga yo'naltirishda aldanish va bu bilan mazkur tadbirlar mijoz uchun qiymat yaratish samaradorligida aks etishi ko'rinishini qo'ldan chiqarishni (VAI) mujassamlashtirdi.

<p>1-bosqich. O'lchov obyektini tanlash</p>	<p>1.1. Biz qanday tayanch savollarga javob berishni istay miz? 1.2. Javob berishda bizga qanday ma'lu motlar yordam berishi mumkin? 1.3. Natijaga/oxirgi mahsulotga va xizmat ko'rsatishga talablarning qaysilari mijozlar ehtiyojlariga qiyoslab sifatni o'zgartirishimizda boshqalardan ko'ra ko'proq yordamberishi mumkin? 1.4. "Oqim bo'yicha yuqoriga" harakatining qanday omillari bizning e'tiborimizni kelgusi muammolarga qaratishi mumkin? 1.5. Biz bu ko'rsatkichni olish, tahlil qilish va qo'llashni qanday rejalashtiramiz?</p>
<p>2-bosqich. Ishchi aniqlovchilarini ishlab chiqish</p>	<p>2.1. Biz o'lchashni va hisoblashni istagan omil/predmetqanday aniqlanadi? 2.2. Boshqa odamlar bizning ma'lumotlarimizni bir xil tushuntira olishadimi? 2.3. Bizning aniqlaganlarimizning ishonchligi qanday aniqlanadi?</p>
<p>3-bosqich. Ma'lumotlar manbasining yuzaga chiqishi</p>	<p>3.1. O'lchash uchun ma'lumotlarni qayer dan qidirishimizva topi shimiz mumkin? 3.2. O'tgan yillarning ma'lumotlari to'g'ri keladimi? 3.3. Bizning axborot tizimimiz ma'lumotlari to'g'ri keladimi? (u qulay formatdami?) 3.4. Yangi ma'lumotlar ni yig'ish uchun kerakli vaqt vavositalar bormi? (omadsiz risklar hisobi bilan)</p>
<p>4-bosqich. Ma'lumotlar yig'ish va "tanlov" o'tkazish rejasini tayyorlash</p>	<p>4.1. Ma'lumotlarni kim yig'adi? 4.2. Ularga ma'lumot larni yig'ishda qanday shakl va vositalar kerak bo'ladi? 4.3. Ma'lumotlarni samarali tahlil qilish uchun qanday boshqa axborotlar zarur? 4.4. O'lchov aniq bo'lishi uchun qancha kuzatuv va obyektlar o'lchovi kerak bo'ladi? 4.5. O'lchash qanchalik darajada tez-tez o'tkazilishi kerak? 4.6. Olingan ma'lumotlarning reprezen titivligi, ta'minlanishi uchun nima qilish kerak?</p>
<p>5-bosqich. O'lchov joriy qilish va aniqlash</p>	<p>5.1. Olingan ko'rsatkichlarni joriy qilish boshlanguniga O'lchovlarni qadar tek shirishmumkinmi? joriy qilish va 5.2. Ma'lumotlar yig'ish uchun personalni qanday aniqlash tayyorlash kerak? 5.3. Ma'lumotlar yig'ishni qanday nazorat qilish kerak? 5.4. Qanday qiyinchiliklarga duch kelamiz va ularni qanday bartaraf etish kerak?</p>

4-o'lchov konsepsiyasi. O'lchov jarayoni. O'lchovni xuddi "me'yoriy" ish jarayoni kabi uzluksiz takomillashtirib borish lozim. O'lchovlarni joriy qilishning besh bosqichli modeli quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1) o'lchov obyektini tanlash;
- 2) ishchi aniqlovchilarini ishlab chiqish;
- 3) ma'lumotlar manbasining yuzaga chiqishi;
- 4) ma'lumotlar yig'ish va tanlov o'tkazish rejasini tayyorlash;
- 5) o'lchovlarni aniqlash va joriy qilish.

(Zarur bo'lsa, 4 p.ni takrorlash) har bir bosqichda bir qator savollarga javob berish zarur.

Test: "3;1,5; birinchi, oxirgi" standartlarni testlashtiring.

ZA bosqich. Mijozlar talabiga qiyoslagan holda sifatni rejalashtiring va o'lchang.

O'lchov obyektini tanlash. Agar sizning "mijoz ovozi" tizimingiz to'liq ajratilmagan bo'lsa, o'lchash katta risk bilan boshlanadi. Sifatning maqbul ko'rsatkichlarini tanlash - ikki asosiy elementni balanslashtirish demakdir:

- 1) bajarilganlar;
- 2) qadrli yoki foydali bo'lganlar.

O'lchanadigan kattaliklarni tanlash kriteriyalari:

Qadrilik / foydalilik	Bajarilganlik
<p>Mijozning ustuvor talablari bilan aloqa ma'lumotlarning aniqligi doira muammolari va salohiyatli imkoniyatlar bilan aloqa boshqa tashkilotlar bilan taqqoslash uchun qo'llanilishi mumkin.</p> <p>Qadrli, foydali ko'rsatkich bo'lishi mumkin</p>	<p>Ma'lumotlarning mavjudligi.</p> <p>Tayyorlanishga vaqt.</p> <p>Ma'lumotlar olish qiymati</p> <p>Murakkablik.</p> <p>Qarshilik ko'rsatish yoki "qo'rquv omili" ning ehtimolliligi</p>

Ishchi ta'riflarini tuzish. O'lchovlarni aniqlashni noto'g'ri tushunish natijasi halokatli bo'lishi mumkin. 1999-yil sentabrda Mars atmosferasida AQShning sun'iy yo'ldoshi uchirildi. Ma'lum bo'ldiki, yo'ldosh juda past uchgan va injener-konstruktorlar guruhi kursni sekundiga funtda hisoblaganlar, kompyuter esa ma'lumotlarni sekunda grammlarda hisoblagan. O'lchash uchunishchi ta'rifiga tayyorgarlikda alternativlar bo'lishi mumkin emas - faqat jamlangan kuch va tanlangan atamalarni sinchiklab tekshirish lozim.

Ma'lumotlar manbasini o'rnatish. Eng asosiysi, biz foydalana-digan ma'lumotlar manbasi aniq ma'lumotlardan tashkil topganligiga va biz o'lchamoqchi bo'lgan jarayon, mahsulot hamda jarayonlarni mujassamlashtirishiga ishonch hosil qilish kerak. Eng tarqalgan manba-jarayonda band bo'lgan kishilardir. Bundan tashqari bunda risklar muallaq turishi lozim: e'tiborsizlik va insonga xos bo'lgan xususiyatlar; natijalarning shubhaliligi vamaniyasi. Ularni chetlab o'tish uchun quyidagilar zarur:

- ma'lumotlar qanday maqsadda yig'ilayotganini aniq tushuntirish;
- olingan ma'lumotlar bilan nima qilishimizni rejalashtirishimiz, jumladan, konfidensiallikni kuzatgan holda tasvirlash;
- ma'lumotlarni yig'uvchi ishtirokchilarni ehtiyotkorlik bilan tan-lash (kishilar buni mukofotlash yoki jazolash sifatida qabul qilmasliklari kerak);
- imkoniyatlar tadbiri bo'yicha jarayonlarni soddalashtirishga harakat qilishlari;
- yig'uvchilarga yig'ish jarayoniga o'z ma'lumotlarini kiritish imkonini berish;
- 4-bosqich. Ma'lumotlar yig'ish rejasiga tayyorlanish va "tanlov" o'tkazish.

Uchta asosiy elementni ajratamiz:

- Anketa.
- Strafikatsiya (kim, nima, qachon, qayerda savollariga javob bergan holda darajalarni belgilash).
- Tanlov tadqiqoti. SV - atroflicha ajratish.

Jami tanlov kuzatuvini va jarayon tanlov kuzatuvini ajratish lozim.

ZU bosqich. Kamchiliklarsiz bazis ko'rsatkichlarini ishlab chi-qing va takomillashtirish uchun imkoniyatlar o'rnatish.

Kamchiliklarning sifati orqali aks ettirilgan kattaliklar tadqiqoti bir qator afzalliklarga ega:

- 1) oddiylik;

Jami tanlov (“botqoqdan”)	Jarayonni tanlash (“daryodan”)
<p>Mijoz bilan ziddiyat tadqiqotini o‘tkazish o‘tgan 6 oy davomidagi qo‘ng‘iroqlar umumiy miqdoridan kiruvchi qo‘ng‘iroqlar sababini yig‘ish</p> <p>Joriy vaqtga ega bo‘lgan ombordagi detallar joylashuv vaqtini qayd qilish</p> <p>Arizachilar guruhidagi zayomning o‘rtacha hajmini aniqlash</p>	<p>Har bir o‘nta xaridordan xizmat ko‘rsatish haqidagi fikrini har kuni so‘rash</p> <p>Har o‘n besh daqiqada kiriuvchi qo‘ng‘iroqlar hajmini qayd qilish</p> <p>Ombordagi detallarning o‘rtacha saqlanish vaqtini har haftadakuzatish</p> <p>Zayomning o‘rtacha hajmini harkun, hafta, oyda ajratish</p>

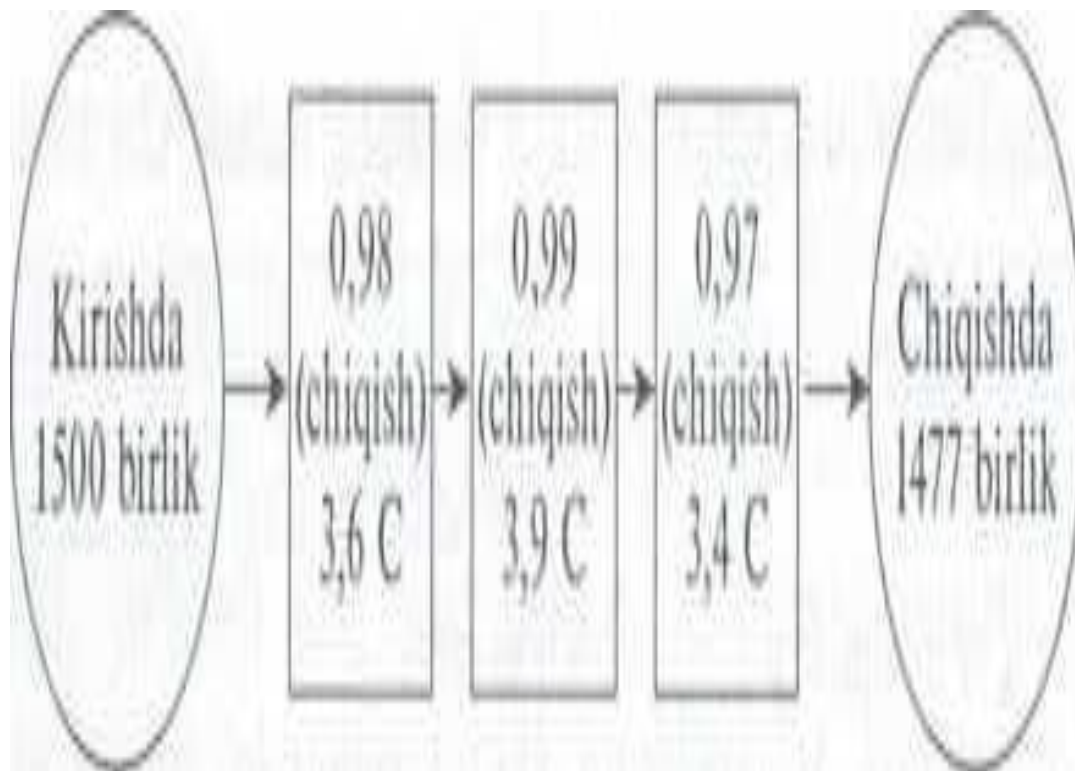
2) natijaviylik (sifat standarti o‘rnatish uchun, har qanday jarayonlarni o‘lchash uchun muvofiq);

3) qiyosiylik.

Namunaviy hisobda 17 yoki undan ko‘p kamchiliklar bo‘lishi mumkin, jumladan:

1. Buyurtmachi firmasining nomi.
2. Aloqadagi shaxsning ismi.
3. Buyurtmachining manzili.
4. Hisobning yoki mijozning raqami.
5. Buyurtma raqam.
6. Buyurtma predmeti.
7. Buyurtma hajmi.
8. Tovar birligiga narx.
9. Chegirmalar.
10. Jami summa.
11. Soliq summasi.
12. Yetkazib berish qiymati.
13. To‘lov muddati.

14. Jo‘natish uchun manzil.
15. Matbaa xatosi.
16. Konvertga joylashtirishdagi xatolar.
17. O‘z vaqtida yetkazib berish.



6.5.1-chizma. Chiqish namunasi

Chiqish namunasi. Jarayon ostidan chiqish va sigma darajasi. Ro‘yxat juda uzun va har bir kamchilikni kuzatish juda mushkul. Ish tamomlangandan so‘ng quyidagilar qoldi:

1. Buyurtmachilar ma‘lumotlari (ismi, manzili, pochta bo‘linmasi raqami).
2. Buyurtma haqida axborotlar (mahsulot, miqdor, yetkazish manzili).
3. Narx haqida axborotlar (tovar birligiga narx, chegirmalar, soliq-lar va boshqalar).
4. Bezatish (bosma sifati).

“Shest sigm” tizimi bo‘yicha biznes jarayonlarni takomillashtirish (marshrut xaritasi, 4A bosqich)

Takomillashtirish namunasi. Avto so‘zlashuvli qurilmalar uchun mijozlarga maxsus mahsulotlarni yetkazib berishdagi xatolar 40%ga yetdi. Mahsulotni qayta ishlash bo‘yicha xarajatlar esa oyiga 300 ming

dollarni tashkil qildi. Katta partiya mahsulotlarga buyurtmalar imkoniyatlarini ko‘rib chiquvchi mamlakatdagi 25 ta yirik kompaniyalardan ikkitasi biz kerakli mahsulotni taqdim etish qobiliyatiga ega ekanligimiz haqidagi kafolat zarurligini aytishgan. Agar mijozlarga xizmat ko‘rsatish samaradorligini oshirmas ekanmiz, asosiy raqobatchidan qolib ketamiz (raqobatchi nega bizning mahsulotimizning bunday qismi Spetsifikatsiyalarga mos kelmasligini tushunadi va tez natijaga erishadi). 7 kishilik komanda tuzishdi (turli bo‘limlar vakillari: 2 ta yig‘uv ishlab chiqarishi, 1 tadan vakillar - buyurtmalarni qayta ishlash, xaridlar, loyihaviy bo‘limlar, yetkazib berish va savdo bo‘limlaridan). Guruh rahbari etib, loyihaviy bo‘lim direktori saylandi. Bu komanda haftalik seminarda ishtirok etdi va ma‘lum bir tasavvurga ega bo‘ldi:

- “Shest sigm” tizimi haqida;
- Biznes jarayonlarni takomillashtirish loyihasini realizatsiya qilishning tayanch uslublari;
- OIATK modelining 5 fazasi.

Komanda joriy texnologiyalardan foydalanishda muammolarni hal qilishga yo‘naltirilgan: operatsiyalar natijaviyligini qayta loyihalashtirish mumkin emas. Qachonki, komanda tadqiqotni, ma‘lumotlar yig‘ishni va boshqalarni boshlasa, ularning a‘zolari xuddi muammolar munosabatidagi kabi, texnologiyalarda ham yangilik qilishlari, shubhasiz, bu esa loyiha maqsadi qarorlarni joriy qilish vaqtiga qadar to‘liq ko‘rib chiqilishini bildiradi.

O - muammolarni, maqsad va jarayonlarni aniqlash

Bir necha nuqtayi nazar aniqlangan:

- Avto Rec qurilmasi munosabatida mijozlar kutayotgan natija juda yuqori.
- Yig‘uv ishlab chiqarishidagi xatolar mijozlarga sifatsiz mahsulot yuborishga olib keladi.
- Buyurtmalarga talablar nima uchundir aniq bajarilmaydi.
- Tovarlarning saqlanib qolishi mijozlarni tashvishlantiradi va ular tovarlardagi kichkina nomuvofiqlikni ham kovlashtirgan holda qutilib qoladilar.
- Mijoz kompaniyalar sotuvchilari va mahsulotlarning oxirgi foydalanuvchilari bu qurilmadan qanday foydalanish lozimligini tushunmaydilar. “Shest sigm” loyihasi nizomi quyidagilarni o‘z ichiga oladi:
 - Muammo haqida ariza; (yutuq va natijalar taqqoslanadigan etalonni o‘rnatish va muammolarni aniqlashga yordam beruvchi ma‘lumotlar aniqligini baholash).

“Muammolar haqida ariza”ning tuzilmasi elementlari:

<p>Nima?</p>	<p>Qanday texnologiya nazarda tutilayapti? Nima bo‘ldi? Muvofiq kelmaslik yoki imkoniyat nimadan iborat?</p>
<p>Qayerda, qachon?</p>	<p>Biz muammoni/nomuvofiqlikni qayerda kuzatamiz? bo‘lim; hudud; va boshqalar. Biz muammoni nomuvofiqlikni qachon kuzatamiz? sutka, oy, yil vaqti; X gacha / keyin; va boshqalar.</p>
<p>Muammo qanchalik katta?</p>	<p>Muammo / namuvofiqlik/ imkoniyatlar qanchalik katta? Uni qanday o‘lchash mumkin?</p>
<p>Ta’sir ko‘rsatish</p>	<p>Muammo imkoniyatning ta’siri qanday? Harakatsizlik natijasi/tadbirlari qabul qilinishining afzalliklari qanday?</p>

- “Maqsadlar haqida ariza” muammolarni aniq natijalar nuqtayi nazaridan hal qilish usullarini aniqlaydi va quyidagi uch elementni o‘z ichiga oladi:

- 1) erishish mumkin bo‘lganlarnigina tasvirlash (qisqartirish, oshirish, bekor qilish, lekin yaxshilash -juda noaniq);

- 2) kutilayotgan natijalar uchun maqsadni o‘lchash (xarajatlarni istagancha qisqartirish kattaligini aniqlash va boshqalar, miqdorda);

- 3) loyihani va/yoki alohida natijalarga erishish grafigi tugallanishi muddati (ikki sana: qarorlarni joriy qilish sanasi va olchangan natijalarni olish sanasi).

- Cheklovlar va taxminlar (zaxiralar va kutilayotgan natijalar).

Bo‘limda zarur resurslar, odamlar, ularni loyihaga jalb qilish vaqti va boshqalar qayd qilingan.

- Muammo va imkoniyatlar haqidagi dastlabki ma’lumotlar.

- Komanda a’zolari va ularning majburiyatlari.

Nizomda “Shest sigm” loyihada ishtirok etadigan odamlar, komanda a’zolari, texnik qo‘llab-quvvatlash guruhleri, maslahatchilar, loyiha homiylari va “chempioni” hisobga olinadi.

- Komanda haqida asosiy holatlar. Asosiy qoidalar, yig‘ilgan guruhning qarorlar qabul qilish jarayonlari, parallel ish yuritishdagi roli.

- Loyihaning dastlabki rejasi.

Oxirgi muddat komandani grafikda ushlab tura olmaydi, lekin muddatni aniqlash ularni tonusda ushlab turish imkonini beradi. Rag‘bat haqida gapirish maqsadga muvofiq (komanda bilan aloqa)

- Loyiha ustavini tuzish.

Ikki soat maqsadlar haqidagi arizalar va muammolar haqidagi arizalarga tayyorlanishga ketdi.

Nizom namunasi. Mijozlarga mahsulot yetkazib berish jarayonini takomillashtirish bo‘yicha loyiha komandasi.

Loyiha nizomi

“*Muamraolar haqida ariza*”. Korporativ mijozlarga taqdim etilgan buyurtma mahsulotlarning 40% mijozlar talabiga mos kelmaydi, jumladan 30% mahsulot Spetsifikatsiyaga mos kelmaganligi uchun qaytarilgan, 8% mahsulot esa kechikib keltirilgan. Bu kamchiliklar bizning imidjimizga salbiy ta’sir ko‘rsatadi, mijozlarning ko‘nglini qoldiradi va bizga qaytarilgan mahsulotni qayta ishlash qiymatini hisobga olgan holda oyigataxminan 350 ming dollarga tushadi. Mahsulot yetkazib berishdagi xatolar foizi yuqoriligining saqlanishi bizning tarmoq lideri sifatidagi mavqeimizga tahdid soladi.

“Maqsadlar haqida ariza”. 70% yetkazmalardagi xatolar miqdori ni kamaytirish (12% gacha) va joriy yilning III choragi oxirigaqayta ishlash xarajatlarini 50 % ga pasaytirish.

Cheklovlar. Komanda a’zolari loyihaga o‘z vaqtlarining 25 dan 50% gacha ajratishlari mumkinligi kutilayapti. Ular o‘zlarining asosiy ishlarida himoyani hisobga olishlari mumkin... (“Homiylar bilan muhokama qilish”).

Taxmin. Har qanday oqilona qaror “idrok chegarasidan chiqish” hisoblanmaydi, bundan tashqari, komandaning asosiy e’tibori jarayonlarni loyihalashtirish / modernizatsiyalashga emas, mavjud texnologiyalarni takomillashtirishga yo‘naltirilgan.

Komanda haqidagi asosiy holat. Komanda yig‘ilishi haftada bir marta seshanba kuni 9.00 dan 10.00 gacha o‘tkaziladi. Qarorlar komandaning barcha a’zolari kelishuviga ko‘ra, zaruriyat tug‘ilganida kriteriyalar tahlili asosida qabul qilinadi. Kelishuvga erishish imkoniyati bo‘lmagan hollarda rahbar oxirgi qaror qabul qilishga haqli.

Komanda a’zolari. Komanda tarkibiga kiradi (bo‘lim). Boshqa tayanch o‘yinchilar (maslahatchilar, IT - himoya, moliyaviy qo‘llab-quvvatlash, “homiy”).

Loyihaning dastlabki rejasi. O‘z maqsadiga erishish va kutilayotgan natijani olish uchun belgilangan muddatda komanda tezlashgan sur’atda va yanada tezroq ishlashi kerak. Keyingi harakat AOTTN jarayonning har bir fazasida ish bajarilishida asosiy omil (tosh) hisoblanadi.

Aniqlash - 15.03.

O‘lchov - 15.04.

Tahlil - 15.05.

Takomillashtirish -15.06.

Nazorat - 15.07.

Quyida savdo va yetkazib berish bo‘limlari yetkazib berish muam-molari korporativ mijozlarga qanday ta’sir ko‘rsatishi haqida aniq tasavvur olish uchun bir qancha manbalarga murojaat qiladilar;

1) qisqacha telefon tadqiqoti o‘tkazish; talablarning va mijozlar ustuvorliklarini aniq ro‘yxatini tuzish uchun o‘nlab savdo bo‘yicha menejerlar va o‘nlab IT- menejerlariga qo‘ng‘iroq qilish;

2) mijozlardan tushgan shikoyat xatlari va shakllarini o‘rganish, bu ularning asosida qandaydir model yaratish yoki xulosalarga kelish mumkin yoki mumkin emasligini tushunishga yordam beradi. Bir

haftadan keyin ular uchrashadilar, o‘z natijalarini taqqoslaydilar va rezyume tayyorlaydilar.

Mijoz: korporativ savdo bo‘limi.

Natija/oxirgi mahsulot: “Avtotekst” va xarajatli materiallar qurish.

Og‘irlik ballar	Mijoz talabi	Turi
10	Mavjud apparat ta’minoti bilan mos kelishi	Noqon
10	Mavjud dasturiy ta’minot bilan mos kelishi	Noqon
8	Ovozli xabarni matnga aniq o‘tkazish 5 min >	Qon
5	orqali Instruksiyani o‘qigandan keyin foydalanish mumkin	Qon
5	5 > min orqali	Noqon
3	Zarur miqdor	
	Yetkazmaga buyurtmada ko‘rsatilgan kunda yetkazib berish	Qon
	Qon- mijozning qondirilganligi;	
	Noqon - mijozning qondirilmaganligi.	

Mijoz talablarining og‘irlik koeffitsiyentlari va namunalari. Rezyume komandaning boshqa a’zolarini shokka tushiradi, bundan tashqari, kompaniyadagi bosh ustuvorlik yetkazmani iloji boricha tezroq yetkazish, aslida ustuvorliklar ro‘yxatida beshinchi o‘rinda turadi. Jarayonni aniqlash va hujjatlashtirish - “Aniqlash” fazasidajuda muhim, bundan tashqari quyidagilar zarur:

- muammoning kontekstda joylashishi. Ish ichkarida va muammo doirasida qanday amalga oshirilishini tushunish samaradorlikka ta’sir etuvchi turli omillarni oydinlashtirishi mumkin;

- loyihani “qamrab” olishni aniqlashtirish yoki “fokusli” tahlil. Tez uslub komandaga e’tiborni jamlashda yordam berishbu texnologik diagrammani yaratishdir;

- mumkin bo‘lgan “hayratlanarli” asos sabablarini ko‘rsatish;

- komanda a'zolariga bir-birining rolini yaxshi tushunish va ular loyiha bajarilishiga qanday ulush qo'shayotganliklarini o'tkarish uchun kiritilgan ma'lumotlarni, vositachi/mijoz munosabatlari va rolini tushuntirish;

- o'lchov obyektini aniqlashda yordam ko'rsatish (qayerda zarur bo'lishi mumkin yoki tayanch ma'lumotlar bor).

Kompaniyaning “buyurtmadan yetkazib berishgacha” diagrammasi

Vositachi-lar	Kiritilgan ma'lumotlar va arzon materiallar	Jarayon-lar	Natija /oxirgi mahsulot	Mijozlar
Mijozlar	Konfiguratsiya haqida ma'lumotlar va mahsulotning texnik xarakteristikasi	Buyurtma qabul qilish	Maxsus konfiguratsiya o'rnatish	Kichik va yirik kompaniyalar-ning IT menejerlari
Majmualovchilarning vositachilari	Muammolarni yig'ish uchun komponentlar	Majmualarni tanlash/xarid qilish	Ovozli yozuvlarni matnga o'zgartirish uchun PO	Majmualovchilarning vositachilari
Shart-noma asosida ishlab chiqarish	Loyihalashtirilgan mahsulotlar uchun maxsus komponentlar	Ko'rsatilgan qurilmani yig'ish	Birlashtiruvchilar va moslashtiruvchilar	Qurilmaning oxirgi foydalanuvchilari
Soft Log, Inc	Ovozli yozuvlar va matnlarni kodlashtirish uchun PO	Ko'rsatilgan qurilmani yetkazib berish	Ekspluatatsiya bo'yicha ixtisoslashtirilgan rahbariyat	

“O‘lchov” fazasi: baza xarakteristikasini baholash va muammolarni aniqlash.

O‘lchov muammolarni aniqlash, baholash va tahlil maqsadibo‘lgan asos sabablarni izlay boshlash uchun xizmat qiladi. U ikki asosiy savolga javob beradi:

1. Jarayon yoki oxirgi mahsulot o‘lchovidan kelib chiqqan holda muammolarning mohiyati nima va ularning hajmi (bazali o‘lchov) qanday?

2. Qanday asosiy ma‘lumotlar muammolarni ularning bosh omillarigacha yoki bir qancha hayotiy zarur asos sabablargacha toraytirishga yordam berishi mumkin? Keyingi komandani yig‘ishdan oldin ularning rahbarlari har birishtirokchiga elektr pochta orqali yetkazib berish muammolarini yaxshi tushunish imkonini beruvchi o‘lchovlarga tegishli g‘oyalarbilan kel ishlari iltimos qilingan xabarlarini yuboradilar. Komanda barcha o‘lchovlarni ikki kategoriya bo‘yicha taqsimlaydi:

1. Natija / oxirgi mahsulotni o‘lchash:

- kamchiliklar bo‘yicha kamchiliklar miqdori;
- mahsulotning kamchiliklar va barcha chiqarilgan mahsulotlar bilan o‘zaro munosabati (yaxlit va mijozlar turi bo‘yicha);
- natija/oxirgi mahsulot uchun “sigma” ahamiyati.

2. Kiruvchi ma‘lumotlar jarayonlarni o‘lchash:

- buyurtma shakli bilan taqdim etilgan mahsulot o‘rtasidagi nomuvofiqlik;
- jarayonning asosiy fazalari bo‘yicha sikl vaqti;
- chorakning oxirgi kunida yetkazib berish bo‘limi personali pulsi-ning chastotasi;
- buyurtma va olingan majmua o‘rtasidagi interval;
- majmualar “qo‘l ostida” bo‘lganida va ularni buyurish mumkin bo‘lmaganida kunlarning o‘rtacha miqdori.

Komanda, afsuski, kamchiligi bor yetkazmalar va mijozlar shikoyati blankasi haqidagi mavjud ma‘lumotlar muammoni oydinlashtirish uchun yetarli aniqliklarga ega emasligini tushundi. Shuning uchun ma‘lumotlar yig‘ishning yangi rejasini ishlab chiqishga to‘g‘ri keldi.” Agar biz buyurtma shakliga spetsifikatsiyalarni yetkazib berish spetsifikatsiyalariga mos kelishini ko‘rsata olsak, - ta’kidlaydi ishlab chiqarish bo‘limi, - unda buyurtma qabul qilishda yoki texnologik zanjirning oxirgi bosqichida xatolarga yo‘l qo‘yilganligini bilamiz”.

Guruh yig‘ilishi so‘ngida uchta parametrga to‘xtalib o‘tildi:

1. Yetkazib berishning kamchiliklariga. Bu o‘lchov yetkazib berish sanasi, yetkazib berish kamchiligining turi (masalan, mikro-kassetami yoki raqamli xotirami), mijoz va sotuvchining turini aniqlash imkonini beradi.

2. Buyurtmani qabul qilishdan tortib yetkazib berishgacha bir operatsiya bilan yonma-yon turgan hujjatlashtirishga ilova qilinadigan “sayohatchining nazorat varag‘i” yordamida jarayonsikli vaqtiga (faza bo‘yicha ham kiradi);

3. Buyurtma va taqdim etilgan mahsulot orasidagi nomuvofiqlikka (“yomon yetkazmalar” haqidagi faktik ma‘lumotlar asosida buyurtmalar noto‘g‘ri rasmiylashtirilganmi yoki muammolar yetkazib berish jarayonidan keyin yuzaga kelganmi aniqlashga harakat qiladilar).

Kompaniyada ma‘lumotlarni yig‘ish va sharhlash.

Chorak boshida bir oy komandada uch maqsadli o‘lchov bo‘yicha ma‘lumotlarni yig‘ishga ketadi. Ular ma‘lumotlar reprezentativ bo‘lishi mumkinligini bilgan holda texnologik zanjirning ham avval, ham vazmin doirasini yuklar va boshqa omillar vaq to‘tishi bilan o‘zgarishini ko‘rsatgan holda kuzatdilar. Quyidagi xulosalarga kelindi:

- Yetkazib berish kamchiliklari. Biznes jarayon samaradorligi “sigmalar”ni tashkil qilishini aniqlashga erishildi. Kamchiliklar haqidagi ma‘lumotlar bir-biriga mos kelmaslik (xususan, apparat ta‘minoti) bilan bog‘liq ko‘pgina muammolarni ko‘rishimkoni beruvchi Pareto diagrammasi shaklidagi namunalar bo‘yicha barbod qilinadi.

- Qabul qilishdan boshlab buyurtmagacha o‘rtacha vaqt doirasi 17,3 kuni tashkil qiladi, jumladan, 11,6 kun yig‘ishga ketadi.

- 93% kamchilikli buyurtmalarni komanda o‘tgan to‘rt oyning hisoboti bo‘yicha o‘rganadi. Spetsifikatsiyalar mijozga aslidanima taqdim etilganligi bilan farqlanadi.

Axborotlar mijoz tomonidan buyurilgan konfiguratsiyada to‘g‘ri aks etadi. “Tahlil” fazasi: biznes jarayonning “maxfiy agenti” bo‘lish. U “odatdagi shubhalanuvchilar” ko‘pincha aybsiz bo‘lib chiqishini ko‘rsatadi. Ma‘lumotlar tahlili va VP tahliligacha komanda yomon yetkazmalarining mumkin bo‘lgan asosiy sabablarini tuza boshladi va uni beshgacha qisqartirdi:

- Buyurtmalar spetsifikatsiyasi shakli xarid bo‘limi tizimiga to‘g‘ri kiritilmagan.

- Majmualarning vositachilari o‘z mahsulotlarini to‘g‘ri markalamaydilar, shuning uchun yetkazmalarga noto‘g‘ri konnektor va adapterlar kiritiladi.

- Xatolarga shoshilganda, yetkazmani qayday bo‘lmasin vaqtida yetkazishga harakat qilinganda yo‘l qo‘yiladi.

- Oyiga bir necha kishi bo‘yicha ishga yollangan yig‘ish ishlab chiqarishi personali yetarli darajada o‘qitilmagan va raqamli va magnitafon qurilmalarini chalkashtirib yuboradi.

- Yuklangan tovarni chalkashtirgan kishi o‘zini bilag‘on qilib ko‘rsatadi: qadoqlanish noto‘g‘ri markalangan va boshqa mijozga jo‘natilgan. Lekin bular faqatgina tasavvurlardir, barcha ma‘lumotlar va BP tahlili natijalarini kutadi. Buning uchun komanda ikkiga bo‘linadi: uch kishi xaridlar, yig‘malar, yetkazmalarning aniq texnologik xaritasini tuza boshladi, to‘rt kishi esa yig‘ilgan ma‘lumotlarni o‘rgana boshladi. Biznes jarayonda (5M va IP) og‘ishni chaqiruvchi omillar:

- BPda foydalaniladigan material;
- Uslub - muolajalar, jarayonlar, instruksiyalar;
- Mashinalar - uskunalar, jumladan, kompyuter va instrumentlar;
- O‘lchov (Measures);
- Atrof-muhit (Mother Nature - ona-tabiat), jumladan, ishlab chiqarish inshootlari;

- Odamlar (Men) BRning to‘liq xaritasini tuzish uchun ikkita ikki soatlik yig‘ilish zarur bo‘ldi. Jarayonning qiziqarli qismlaridan biri xarid bo‘limi va sig‘ish ishlab chiqarishi bo‘limi o‘rtasida aloqa o‘rnatish deb taxmin qilindi. Xarid bo‘limi strategiyasi materiallaroylik zaxirasini saqlashdan iborat. Har bir buyurtmani yig‘ish uchun ancha zaruriy komponentlar uchun bo‘linmalar bilan maxsus “tanlangan telejka” tayyorlanadi. Jarayon hujjatlashtirilgandan va baholangandan keyin undagimavjud kamchiliklarni tahlil qilish mumkin:

- Bog‘liqlikning yo‘qligi, bir guruhdan ikkinchisiga uzatishto‘g‘ri tashkil qilinmagan yoki vositachi va mijoz bir-birining talabini to‘g‘ri tushuna olmagan.

- Tor joylar hajm operatsiyalarining barcha natijaviyligini sekinlashtirgan holda quvvatni Oshirganidagi vaqt (mijozga yetkazib berishning kuchsiz zvenosi). Takrorlash. Jarayonning nuqtasida takrorlanadigan operatsiyalar; shuningdek, parallel operatsiyalar, bir xil natijani takrorlaydigan operatsiyalar ham bo‘lishi mumkin; (turli bo‘limlar tizimiga bir xildagi ma‘lumotlarni kiritish. Qayta ishlash “ilgagi”. Ish hajmi katta bo‘lgan joylarda tuzatmalar yoki sozlashni kiritish uchun oldingi texnologik bosqichga (ishchi o‘rni) o‘tiladi.

VI bob bo'yicha xulosalar



Sifat tufayli kompaniya quyidagilarga ega bo'ladi: daromadni ta'minlaydigan mijozlarning yuqori darajada qondirilganligi va sodiqligiga; yangi mijozlarni jalb qiluvchi sodiq xaridorlarning og'zaki reklamalarini shakllantiradigan bozorning yuqori ulushiga; investorlar uchun yuqori dividendlar, kompaniya liderlarining sifat doirasidagi aksiyalari kursi, oddiy kompaniyalarga nisbatan sezilarli darajada yuqori; o'z ishi bilan faxrlanadigan va yanada ishlab chiqaruvchanlik bilan ishlaydigan sodiq personal; birinchi urinishda bajariladigan operatsiyalarga past xarajatlar va brakni to'g'rilashga xarajatlarni kamaytirish; katta narx raqobatbardoshligi. ISO 9000:2000 oxirgi versiyasining yangi tamoyillari, ishni takomillashtirish modeli, tarmoqda etalon / benchmarkingni va "Shest sigm" metodologiyasini ishlab chiqish operatsiyalar va jarayonlarga yangicha qarash va xalqaro darajadagi kompaniyalarga tomon harakat qilish yo'nalishida tadbirlar tizimini tashkil qilish imkonini beradi.

Nazorat savollari



-
1. Faoliyat takomillashuvi modeli nima?
 2. ISO 9000:2000 standarti tamoyillari nima?
 3. ISO 9001 ning ISO 9004 dan farqi nimada?
 4. Benchmarking nima?
 5. Tarmog'ingizda etalon qanday o'rnatiladi?

VII bob. PROGNOZLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH

7.1. Prognozashtirish.

7.2. Rejalashtirish.

7.3. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish uslubiyoti.

7.4. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish.

7.1. Prognozashtirish

Prognozlar har bir tijorat tashkiloti va har bir ahamiyatli boshqaruv qarori uchun hayotiy zaruratsdir. Prognozashtirish korporativ uzoq muddatli rejalashtirishning asosi bo'lib xizmat qiladi. Har kuni menejerlar kelajakda nima bo'lishini bilmagan holda qaror qabul qiladilar. Kelajakni aniq baholash prognozashtirishning bosh maqsadidir. Nimadir qilishni boshlashdan oldin malakali prognozga ega bo'lish lozim va uning asosida o'z faoliyatini rejalashtirish mumkin. Moliyashtirish doirasida prognozlar asosiy budget rejalashtirishning va xarajatlarni nazorat qilishning asosi (vositasi) hisoblanadi. Marketing mahsulotning yangi turlarini rejalashtirishda, personalni savdogaga rag'batlantirish, shuningdek, boshqatayanch qarorlar qabul qilishda savdoni prognozashtirishga tayanadi. Operatsion menejerlar prognozlardan strategik qarorlarqabul qilish (texnologik jarayonlarni tanlash, ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish, uskunalarni joylashtirish) va ishlab chiqarishni rejalashtirishning joriy masalalarini hal qilish uchun (kalendar rejalarini tuzish va moddiy zaxiralarni rejalashtirish) foydalanadilar. Eslash joizki, oliy prognoz odatda bo'lmaydi (iqtisodiy faoliyatga barcha aniqliklarni oldindan ko'rish imkonini cheklovchi juda ko'p omillar ta'sir ko'rsatadi). Oliy prognozni qidirish o'rniga amaliyotda prognozlarni doimiy to'g'rilab borishni hamda aniq bo'lmagan prognozlar bilan yashashni o'rganish lozim. Bu prognozashtirish metodologiyasini takomillashtirishdan voz kechish degani emas. Ongli ravishda, haqiqatga yaqin darajada yaxshi prognozlash metodologiyasini topishga harakatqilish lozim. Talabni prognozashtirish rejalashtirish jarayonining boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Agar firma bozorga yangi mahsulotva xizmatlar bilan chiqishga harakat qilsa, avvalo mahsulotga talabning salohiyatli darajasini baholash zarur. Buning uchun uni

qaytadan ishlab chiqish shart emas. Dastlab bozorda yangi mahsulotga bo'lgan yopiq talabni va mavjud bozorning qanday qismini egallash mumkinligini aniqlash lozim. Shuning uchun prognozlashtirish uchun faqat mahsulot konsepsiyasi kerak. Qachonki tovar va xizmatlar ipidan ignasigacha ishlab chiqilsa, talab prognozida raqobatchilar tomonidan taklif etilgan o'xshash tovarlar oldida yangi tovar qanday afzalliklarga ega ekanligiga asoslangan holda ko'rib chiqish mumkin. Talabni prognozlashtirish kompaniya xizmatlarga talab hisob bilan taklif etishi mumkin bo'lgan xizmatlar miqdorini vatashkilotning salohiyatli quvvatini baholaydi. Prognozga mos keluvchi miqdor taqdim etilishi lozim, taxminiy narxni belgilash zarur, shuning uchun yillik daromad prognoz qilingan talabga bog'liq. Daromadni prognozlashtirish bozorga xizmatlarni taklif etish kerakmi yoki yo'qmi muammosini hal qilish uchun juda muhim. Bu yillik budjet va zararsizlik tahlilini olib boorish imkonini beradi. Boshqa ko'pgina operatsion qarorlar kabi prognozlashtirish uslubini tanlash iqtisodiy qarorlarga ham tegishlidir. Shuning uchun ham har bir uslub moliyaviy nuqtayi nazardan ko'rib chiqilishni talab qiladi. Prognozlashtirishda alohida e'tiborga loyiq omillar quyidagilar hisoblanadi:

7.1.1-jadval

1. Vaqt	Prognozning vaqtincha masofasi
	Prognozning zaruriy tezligi
	Qoplanishning zaruriy chastotasi
2. Zaxiralarga talablar	Matematik murakkablik, qulay kompaniya
	Kompyuter zaxiralari
	Moliaviy zaxiralar
3. Dastlabki xarakteristikalar	Daslabki ma'lumotlarning qulayligi
	O'zgaruvchanlik chastotasi va tebranish diapazoni
	Tashqi barqarorlik
4. Talab qilingan oxirgi xarakteristikalar	Detallilik va kichraytirish darajasi Aniqlik

Kamdan kam hollarda xizmatlarni prognozlashtirish nafaqat yig‘ma prognozlashtirishni, shuningdek, faoliyatni har soatda, kunda ko‘rib chiqadi, shu bilan birga ishlab chiqarish korxonasini prognozlashtirish kabi haftalik, oylik (katta interval) yig‘ma prognozlarni ham ko‘rib chiqadi.

Prognozlashtirishning barcha uslublari to‘rt guruhga bo‘linadi:

1. Ekspert (ekspertlar fikriga asoslanadi).
2. Hisob (mijozlar talablarining jami tanloviga asoslanadi).
3. Vaqtincha qatorlarni tuzish (trendlar asosida).
4. Assotsiativ yoki sabab-shartli (talabga ta‘sir etuvchi omillar va o‘zgaruvchilarni birlashtiruvchi regrission tahlil);

Uslublardan har biri o‘z plus va minuslariga ega, shuning uchun ham qarorlar qabul qilish uchun bir qancha uslublardan foydalaniladi. Har qanday holatda ham talabni prognozlashtirish prognozlashtirish uchun asosdir.

7.2. Rejalashtirish

Rejalashtirish tizimining asosiy masalasi – korporatsiya faoliyatining natijalariga, rejalashtirish, keyingi boshqaruv va nazorat (monitoring) ko‘rsatkichlariga yo‘naltirilgan, korporatsiya menejer va mutaxassislarining axborot ta‘minotidir. Rejalashtirish bazasi bank texnik-iqtisodiy ma‘lumotlarida tashkil etilgan ishlab chiqarish va moliyaviy hisob ko‘rsatkichlaridir. Korporatsiyada rejalashtirish tizimi va rejali nazorat-hisoblarini yaratish va muvaffaqiyatli yuritish uchun quyidagi shartlar amalga oshirilishi kerak:

1. Kadrlari - rahbariyatning qat‘iy shakllantirilgan bosh maqsadlar va boshqaruv tamoyillari asosida mazkur tizim doirasida korxonalarni boshqarishga tayyorligi;

2. Tashkiliy - tashkilotning rejalashtirish jarayoni reja tizimining ishlab chiqilishi bilan parallel yuritilishi va joriy etilishidan oldin tasdiqlanishi lozim.

3. Axborot - buxgalterlik va boshqaruv hisobining rivojlangan tizimi. Me‘yorlar bazasida daromad va xarajatlar hisobi tizimining; bozor konyunkturasi, ma‘lumotlarni elektron qayta ishlashsamarali tizimi haqidagi ma‘lumotlarni olish imkonini beruvchi prognoz tizimi mavjudligi. Operatsion ishlab chiqarish grafiklarining mavjudligi rejalashtirish jarayoni ahamiyatining tan olinganidan dalolat beradi. Asosiy shakl va ko‘rsatkichlar kompaniya xo‘jalik hayotining hammatomondan aks

ettirilishi zarurati hisobi bilan qurilishi lozim. Shu bilan bir qatorda bu vositaning samaradorligini oshirish uchun ayrim kamchiliklarni ham hisobga olish zarur, jumladan:

1) tasdiqlash muddatining kechikishi, u yil boshida yoki oldingisi tugagandan keyin birinchi ish kunida qabul qilinishi lozim (keyingi yil korporativ rivojlanish rejasi korxonaga bo‘lim va bo‘linmalari hisobi bilan) joriy yildagi asosiy parametrlarida bolishi lozim;

2) korxonaga monitoring faoliyati va nazorat tizimi uchun faqat chorak bo‘yicha razbivka yetarli emas (oy bo‘yicha va o‘sib boruvchi natijalarga muvofiq);

3) 1 yilga rejalashtirish gorizonti, shuningdek, uzoq (ixtiyoriy hech bo‘lmasa, 2-3 yilga) muddatga rejalashtirish;

4) tushuntirish xati (korxonaning keyingi yillardagi maqsadlari, masalalari bo‘yicha) va tashqi muhit tahlili tayyor bo‘lishi lozim.

Bozor sharoitlarida rejali format hujjatlari ancha o‘zgardi va rejalashtirish jarayonining roli sezilarli o‘zgardi (bunday tizimning mavjudligi boshqaruv tizimi oliy xalqaro standartlar hisobi bilan qurilganligidan dalolat beradi). SKU Korporatsiyasida rejalashtirish va boshqarish jarayonlarini takomillashtirish maqsadida jahon tajribalarini hisobga olgan holda rejalar tizimi taklif etiladi. Bunda reja bo‘limlari ahamiyatini shartli punktlar bo‘yicha baholash istiqbolda birinchi navbatda ishlab chiqish zarurati bo‘lgan birinchi navbatdagi bo‘limlarni ajratish, rejalaridagi tasvirini topish lozim bo‘lgan tayanch reja ko‘rsatkichlarini ajratish maqsadga muvofiq.

7.2.1-jadval

№	Korporatsiya bo‘limi rejasi	Ahamiyat-lilikni baholash	Sharh
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Umumiy holat			
1.1	Tashqi muhit, tarmoq holatini, qo‘shimcha qiymat yaratish zanjirini va raqobatchilarni tahlil qilish	5	Jahonda, Rossiyada, hududda salohiyatli eksport bozorlari holati (vaziyat)larini baholash
1.2	Mijozlar, mahsulotlar va savdo hududlari bozorlari bo‘yicha tashqi muhit holati prognozi	5	Variantlarda: a) pessimistik, b) optimistik, d) ehtimolli
	Umum iqtisodiy prognoz valyuta kursi, % stavkasi, tabiiy monopoliyalar tariflari, YalM, ishsizlik darajasi	5	

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
	Texnika va texnologiya rivojlanishi darajasi 5 QQ va Jarayonlar xususiyatlari hisobi bilan	4	Shahar, hududlar ma'muriyati bilan shartnomaviylikni (hamkorlikni) qayd qilamiz
	Viloyat, shahar ijtimoiy-iqtisodiy prognozi, shu jumladan demografik bo'lim	4	
	Siyosiy huquqiy vaziyatlar prognozi (soliq qonunchiligi va boshqalar)	5	QQ uchun ahamiyatli qismda
1.3	Faoliyatning maqsadli kartinasini yuritish	5	Loyihavi baza natijalari hisobini aniqlash
2. Korporatsiyaning bosh maqsadli rejalari			
2.1	Ishlab chiqarish maqsadlari: mahsulot ishlab chiqarish, mahsulot va xizmatlar konsepsiyasi	5	
2.2	Moliyaviy maqsadlar (natija, aylanma, likvidlikmaqsadlari)	5	
2.3	Ijtimoiy maqsadlar (personal, investorlar, hamkorlar tartib standartlari)	4	
3. Strategik maqsadlar			
3.1	Korporatsiyaning yig'ma strategik biznes- rejasi: • BSCning strategik va tayanch ko'rsatkichlari; • strategik alyanslar rejasi	5 4	
3.2	Yangi mahsulot va texnologiyalarning strategik va tayanch ko'rsatkichlari	5	
3.3	Korxonalar bo'limlari rivojlanishining strategik rejasi: • savdo rivojlanishi strategik rejasi; • ishlab chiqarish rivojlanishi strategik rejasi	5 5	
3.4	MTXK rivojlanishi strategik rejasi: • texnik rivojlanish strategik rejasi • marketing rivojlanishi strategik rejasi • personal rivojlanishining strategik rejasi	4 5 5	
3.5	Korporatsiya tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish rejasi	5	
3.6	Boshqaruv tizimini takomillashtirish rejasi (rahbariyat): • rahbar kadrlarni tayinlash rejasi rahbar kadrlar zaxira rejasi • rahbar kadrlarni joylashtirish va rahbariyatni individual rivojlantirish rejasi • rahbarlarni rag'batlantirish tizimini • takomillashtirish rejasi	4 4 3 3	

	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
3.7	Boshqaruv axborot tizimini rivojlantirish tizimi	4	
4. Tezkor rejalar			
4.1	Assortiment rejasi: • natural ko‘rinishdagi mahsulotlar guruhlarini bo‘yicha assortiment rejasi muhim profil mahsulot <i>rh</i> , boshqa mahsulotlar • xuddi shu qiymat ko‘rinishida (daromadlar, xarajatlar, mulk)	5 5 5	
4.2	Funksional rejalarini: • Savdo rejasi: <i>ft</i> savdo dasturi (mahsulotlar, bozorlar, iste‘molchilar guruhi ko‘rinishlarini bo‘yicha savdo dasturi) ** marketing tadbirlari rejasi (narx tuzilmasi, savdo kanallari, servis xizmat ko‘rsatishi, savdoni reklama qilish va rag‘batlantirish) • Ishlab chiqarish rejasi: — ishlab chiqarish dasturi (mahsulotlar qismida) — tadbirlar rejasi (ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish), operativ reja (quvvatlar, muddatlar, foydalanilgan moddiy resurslar qismida) — sarflar, asosiy va aylanma vositalar rejasi • MTXK rejasi: — ta‘minot dasturi, jumladan, xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar ko‘rinishlarini bo‘yicha zaxiralar yaratish — tadbirlar rejasi — xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi 4 • Transport, ombor xo‘jaligi rejasi (logistika): — transport-ombor dasturi — tadbirlar rejasi — xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi; • Texnik rivojlanish rejasi: — texnik rivojlanish dasturi, jumladan, ITTKI; — tadbirlar rejasi (yangi ishlanmalar, sinovlar); — xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar • Personal rejasi: — shtat jadvali — qabul rejasi	5 5 5 5 5 5 4	

	<ul style="list-style-type: none"> — personal harakati va takomillashuvi (joylashuv) — malakani oshirish — qisqartirish rejasi 4 — xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi; • Kadrlar boshqaruvi rahbarlari va yordamchi xizmat ishlarining rejasi — oliy rahbariyat ishlari rejasi (tadbirlar rejasi va dasturi, xarajatlar va zarur vositalar rejasi) — markaziy bo‘limlar ishlari rejasi <p>4.3 Rejali loyihalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategik loyihalarni amalga oshirish rejasi • operativ loyihalarni amalga oshirish rejasi (har bir loyiha bo‘yicha: maqsad, tadbirlar rejasi, xarajatlar, daromadlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi) 	5	
5. Natijaning umumiy firma rejasi va moliyaviy reja			
5.1	Hisob natijasi rejasi (xarajatlar va daromadlar)	5	
5.2	<p>Balans natijasi rejasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • daromadlar rejasi • rejali balans 	5 5	
5.3	<p>Moliyaviy reja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pul oqimlari rejasi • investitsiyalar rejasi • moliyalashtirish rejasi • tushumlar va pul vositalari to‘lovi yig‘ma rejasi 	5 5 5 5	
6. Tayanch rejali nazorat ko‘rsatkichlarining yig‘ma ro‘yxati			
6.1	Tushuntirish xati		
6.2	Tayanch maqsadli ko‘rsatkichlar		
6.3	Tayanch strategik ko‘rsatkichlar		
6.4	Tayanch operativ ko‘rsatkichlar		
6.5	Tayanch yig‘ma iqtisodiy va moliyaviy ko‘rsatkichlar		

**Korxonani yaxlit moliyaviy rejalashtirish va rejalashtirish
natijalarini qisman nazorat qilish vositalari va shaxsiy masalalar**

Masalalar	Vositalar
<p align="center">Qoplanish summasini rejalashtirish Ishlab chiqarish natijalarini rejalashtirish korxonaga faoliyatini rejalashtirish kapital qimmatini rejalashtirish moliyaviy rejalashtirish korxonaga rejalashtirish koordinatsiyasi</p>	<p align="center">Rejalashtirish va nazoratning prinsipial konsepsiyasi rejalashtirish va nazorat ko'rsatkichlari tizimi integrlashtirilgan ichki va tashqi ishlab chiqarish va moliyaviy hisob korxonaning imitatsion modeli</p>

Dunyoda raqobatning doimiy kuchayishi sharoitida nazorat yaxlitligicha, rejalashtirish tizimi esa qisman menejerlarga dolzarb axborotlarni tez taqdim etishi va egiluvchan tarzda ta'sirchan bo'lishi lozim (natija va likvidlikka yo'naltirilgan); bu talablarga muvofiq bo'lish uchun ularning vositalari va tuzilmasi oddiyva egiluvchan bo'lishi lozim. Shu bilan bog'liq holda bu tizimni mustahkam ushlab turish

dolzarb holatda nazorat me'yoriy bazasini har doim qo'llab-quvvatlash imkonini beruvchi biznes jarayonlar noinjiningini ko'rsatadi.

7.3. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqis uslubi

1. Savdo va ishlab chiqarish rejalari o'rtasidagi o'zaro aloqa. Savdo rejasini savdo operativ bo'linmalar tomonidan ishlab chiqilgan reja asosida ishlab chiqiladi. Ishlab chiqarish rejasini mazkur savdo rejasini asosida sexlarning ishlab chiqarish quvvatlari, ishlab chiqaruvchanligini hisobga olgan holda shakllanishi zarur. Savdo va ishlab chiqarish rejalari ishlab chiqishda turli cheklovlarni hisobga olish zarur. Bundan tashqari, mahsulot savdosi rejasini savdo operativ bo'linmalar tomonidan ishlab chiqilar ekan, u ko'p hollarda ishlab chiqarishning kichik hajmida va yetkazib berishning qisqa muddatidagi mijozlar talablariga muvofiq holda shakllanadi. Boshqa tomondan, sexlar bir ko'rinishdagi mahsulotlarni yirik partiyalarda ishlab chiqarish hisobiga tannarxni kamaytirishga va ishlab chiqaruvchanlikni oshirishga harakat qiladilar. Shu tarzda, korxonalaridan ikki turli talabni qondirish talab qilinadi va bunda talablarning koordinatsiyasi zarur.

2. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqishning muhimligi. Sexlarda rad etilmagan ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish uchun zarur sifat, tannarx va yetkazib berish muddatini hisobga olgan holda ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish zarur. Xuddi buyurtma bo'yicha mahsulot ishlab chiqarishda bo'lgani kabi buyurtma bilan ta'minlanmagan mahsulot ishlab chiqarishda ham sifat, tannarx va yetkazib berish muddatimahsulotni rejalashtirish bosqichlarida aniqlanadi, modomiki, yetkazib berish muddati loyihaviy hujjatlashtirish taqdim etilishi tezligiga bog'liq. Bularning barchasi loyihalashtirishga prinsipial yondashuvga, loyihalovchilar tomonidan tannarxning muhimligining tan olinishiga va ITTKI bo'linmalarida boshqaruvning turli tizimlari xarakteriga bog'liq.

- Taqdim etish muddatini kuzatish (kalendar rejasining) talab qilingan darajada sifatni barqarorlashtirish, tannarxni, ish vaqti miqdorini reja me'yoridan (samaradorlik) past darajada cheklash va dastlabki rejalashtirilgan doirada yillik mahsulot chiqarishni yo'lga qo'yadi. Ishlab chiqarish rejasining sifati va tannarxi yetkazib berish muddatiga (reja kalendar) katta ta'sir ko'rsatadi.

3. Bir mahsulotni qayta ishlashga va ishlab chiqaruvchanlikning ish bilan ta'minlanganligiga standart vaqt. Ishlab chiqarish rejasining

tayanch lahzalaridan birinchisi talab qilingan sifatdagi mahsulotni muddatidan oldin chiqarish hisoblanadi. Odatda, tayyor mahsulotni olish uchun tayyorgarlik bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi, shuning uchun yetkazib berish muddatini kuzatish uchun ishlab chiqarish rejasiga texnologik vaqtning zaruriy miqdorini oldindan qo'shish lozim. Har bir texnologik operatsiya uchun talab qilinadigan vaqtbir mahsulot ishlab chiqishga sarflangan standart vaqt deb ataladi.

- Ishlab chiqarish rejasida buyurtmalar hajmi va ishlab chiqarish quvvati o'rtasida o'zaro munosabat o'rnatish funksiyasi ko'rib chiqilishi lozim. Bu funksiya ishlab chiqaruvchanlikni, ish bilan ta'minlanganlikni boshqarish funksiyasi deb ataladi. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqishda bir mahsulotni qayta ishlashgava ishlab chiqaruvchanlikning ish bilan ta'minlanganligiga standart vaqt o'rnatish juda muhim ahamiyatga ega.

4. Ishlab chiqarish rejasini ko'rishlari. O'rta va uzoq muddatli ishlab chiqarish rejalari (majmualiy va o'rta muddatli grafiklar) va kundalik ishlab chiqarish rejasini (joriy grafik) mavjud.

Majmualiy grafik. Zavod va ishchi uskunalarni tez-tez almashtirish imkoniyati yo'q ekan, demak, aniq prognozlar asosida uzoq muddatli ishonchli rejaning tayyorlashi muhim. Bu reja uzoq muddatli ishlab chiqarish rejasini yoki majmualiy grafik deb ataladi.

- Majmualiy grafik qoidasiga ko'ra, har chorakda yoki bir yilda oxirgi mahsulot uchun tuziladi. Rejaning asosi bo'lib xizmat qiladigan axborotlar faqatgina prognozlarga asoslanadi, shuning uchun ishonchlik kam, lekin grafik kapital qo'yilmalarning uskunalariga, tashkiliy faoliyatga, personalga haq to'lash xarajatlariga rejalashtirilishining asosiy sifatida qo'llaniladi.

- Har bir buyurtma kelib tushishi bilan texnologik jarayonlarning yirik bosqichlari bo'yicha, loyihalashtirish, mashinani qayta ishlash, yig'ish va boshqa jarayonlar bo'yicha calendar grafigi tuziladi. Bu grafik mohiyatan bo'linmalar bo'yicha qo'pol belgilangan muddatlarni ko'rib chiqadi. Buyurtma bilan ta'minlanmagan mahsulot ishlab chiqarilgan hollarda yarim yillik yoki chorak bo'yicha rejalarning majmualiy grafikka muvofiq keladi.

O'rta muddatli grafik. Bu grafik boshqacha qilib aytganda, oylik ishlab chiqarish rejasini deb nomlanadi va keyingi oy davomida mahsulot ishlab chiqarishni nazarda tutadi. Grafik sex xususiyatlariga bog'liq holda turli birliklarda tuziladi, masalan, kunlarda, haftalarda, dekadalar va boshqalarda.

- Grafikda yetkazmaning kuzatilgan oxirgi muddati hisobibilan bir mahsulotni qayta ishlashning standart vaqti asosida, aylanma tartibda barcha detallarni olishning boshlanishi / oxirgisanasini hisoblash yo‘li bilan aniqlanadigan “yetkazib berish” katta ahamiyatga ega.

- Buyurtma bo‘yicha mahsulot ishlab chiqarish hollarida bu grafik oylik yoki haftalik rejaga mos keladi. O‘rta muddatli grafikni ishlab chiqishda zavodning buyurtma bo‘yicha mahsulot ishlab chiqaruvchi bo‘linmasi uchun loyihaviy chizmaga ega bo‘lgan axborotlarning mavjudligi zaruriy sharoit hisoblanadi.

- O‘rta muddatli grafik ishlab chiqarishning detalli rejasiniva texnologik operatsiyalar hisobi bilan ishlab chiqishmaqsad qilib qo‘yiladi.

Joriy grafik. Bu grafik har bir ishchi o‘rniga, ishchi personaliga va uskunaga tuziladigan kundalik ishlab chiqarish rejasini o‘zida mujasamlashtiradi. Bu grafikning muddati 1-3 kun, uzog‘i bilan 1hafta 10 kundan iborat. Grafikning maqsadi yetkazma muddatining so‘nggi aniqlanishidan iborat. Bu yerdagi asosiy vaqt ishlab chiqarishning real ish bilan ta‘minlanganligi sharoitida qanday bo‘lmasin maqsadga erishish hisoblanadi.

- Ko‘p nomenklaturali mayda seriyali mahsulot ishlab chiqarishdan individual ishchi o‘rinlari va mashinalar bo‘yicha belgilangan ishni taqsimlaydilar va qaysi ishni kim, qayerda, qanchalik darajada bajarishini aniq ko‘rsatadilar. Vaqt kunlarda, soatlarda, sekundlar va boshqalarda belgilanadi.

- Tayanch lahzalari rejada ish boshlanishi tartibi va sanasigina emas, shuningdek, tugashining belgilangan sanasi, nazoratningboshlanishi va tugallanishining aniq ko‘rsatilishi hisoblanadi. Misol: mahsulot guruhlari bo‘yicha rejali mahsulot turi dasturi. Egallik shakllariga quyidagilar kiradi: 2008, fakt; 2009, fakt (kutilayotgan bajarilish); oylik reja (o‘sovchi jami) 2008-yil, dekabr oyiga; oylik fakt (o‘sovchi jami) 2008-yil dekabr oyi bo‘yicha; 2009-yil yillik rejaning kutilayotgan bajarilishi;

2010-yil rejasi;

2011-yilga reja;

2012-yilga reja.

Kesim shakllari

Mahsulot guruhi Avtomobillar yo‘llari qurilishi:

1. Mavjud buyurtmalar hajmi
2. Buyurtmalarning tushishi.

3. Aylanma.
4. O'zgaruvchan xarajatlar.
5. Qoplash summasi (marjinal daromad 1-4).
6. Doimiy xarajatlar.
7. Natija (balansli daromad 5).
8. Zaxiralar.
9. Kapitaldan daromadlar (7:8).
10. Kapitalning aylanuvchanligi (3:8).
11. Aylanmaning rentabelligi (9:3).
12. Kapitalning ROI rentabelligi (11x12).

Mahsulot guruhi II. Muhanidislik tarmoqlari qurilishi:

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.
2. Buyurtmalarning tushishi.
3. Aylanma.
4. O'zgaruvchan xarajatlar.
5. Qoplash summasi (marjinal daromad = 1-4).
6. Doimiy xarajatlar.
7. Natija (balansli daromad = 5-6).
8. Zaxiralar.
9. Kapitaldan daromadlar (7+ / -8).
10. Kapitalning aylanuvchanligi (3:8).
11. Aylanmaning rentabelligi (9:3).
12. Kapitalning ROI rentabelligi (11x12).

Mahsulot guruhi III. Sanoat-fuqarolik qurilishi:

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.
2. Buyurtmalarning tushishi.
3. Aylanma.
4. O'zgaruvchan xarajatlar.
5. Qoplash summasi (marjinal daromad = 1-4).
6. Doimiy xarajatlar.
7. Natija (balansli daromad = 5-6).
8. Zaxiralar.
9. Kapitaldan daromadlar (7+ / -8).
10. Kapitalning aylanuvchanligi (3:8).
11. Aylanmaning rentabelligi (9:3).
12. Kapitalning ROI rentabelligi (11x12).

Mahsulot guruhi IV. Texnika ishlab chiqarish bazasi:

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.
2. Buyurtmalarning tushishi.

3. Aylanma.
4. O'zgaruvchan xarajatlar.
5. Qoplash summasi (marjinal daromad = 1-4)
6. Doimiy xarajatlar.
7. Natija (balansli daromad = 5-6).
8. Zaxiralar.
9. Kapitaldan daromadlar (7+ / -8).
10. Kapitalning aylanuvchanligi (3:8).
11. Aylanmaning rentabelligi (9:3).
12. Kapitalning ROI rentabelligi (11x12).

Mahsulot guruhi V, Boshqalar:

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.
2. Buyurtmalarning tushishi.
3. Aylanma.
4. O'zgaruvchan xarajatlar.
5. Qoplash summasi (marjinal daromad = 1-4).
6. Doimiy xarajatlar.
7. Natija (balansli daromad = 5-6)
8. Zaxiralar.
9. Kapitaldan daromadlar (7+ / -8).
10. Kapitalning aylanuvchanligi (3:8).
11. Aylanmaning rentabelligi (9:3).
12. Kapitalning ROI rentabelligi (11x12).

Jami:

Aylanma.

Qoplanish summasi.

Natija.

ROI

Rejalashtirish tizimi quyidagi doiralarni o'z ichiga oladi:

- 1) Bosh maqsadli rejalashtirish — rejalashtirish va nazorat ko'rsatkichlari;
- 2) strategik rejalashtirish — portfel matritsalarini, investitsiya hisoblari, funksional-qiyamat tahlili;
- 3) savdo, ishlab chiqarish, ta'minot — savdo natijalari hisobi, qiyamat tahlili;
- 4) reviziya va boshqa boshqaruv funksiyalari — xarajatlarkelgan joylar bo'yicha nazorat va rejalashtirish;
- 5) operativ rejalashtirish — dasturni rejalashtirish. Asosiy, maqsadli, strategik va operativ rejalashtirish masalalariva vositalari.

Masalalar	Vositalar
Tahlil, prognozlar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmarking (tahlil qilish va raqobatchilar bilan qiyoslash) 2. Oldindan ogohlantirish tizimi, ssenariylarni ishlab chiqish
Loyihalarni rejalashtirish, mahsulotlarni rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarmoqli rejalashtirish texnikasi 2. Qiymat tahlili 3. Xarajatlar va natijalar tahlili 4. Loyiha va mahsulotlarni kalkulatsiya qilish 5. Samaradorlik hisoblari/investitsion hisob-kitoblari
Faoliyatning funksional doiralarini rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustama xarajatlarni tahlil qilish 2. Budjetlashtirish 3. Xarajat va natijalarni tahlil qilish 4. Xarajatlarni kalkulatsiya qilish
Ishlab chiqarish dasturini quvvatlarning strategik rejalashtirilishi va quvvatlarning yuk bilan ta'minlanishining operativ quvvatlari bilan rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> 1. Portfel tahlili 2. Zarar ko'rsatish nuqtayi nazaridan tahlil 3. Xarajatlar va natijalar tahlili 4. Samaradorlik hisoblari/investitsion hisoblar 5. Qoplanish summasining pillapoyali hisobi

Keys 5. O'z kompaniyangiz tejamkorlik (tejash) tizimini, tuzilmasini, rejali ko'rsatkichlar ro'yxatini ishlab chiqing.

7.4. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish

Operatsiyalar samaradorligi tovar va resurslarni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan tovar va resurslarga talab orasidagi balansga bog'liq. Quvvatlar hajmi haqida dastlabki qarorlar mahsulot chiqarish hajmining ustki chegarasini va eksplutatsion xarajatlar pastki chegarasini belgilaydi. Quvvatlarning umumiy hajmi korporativ siyosat masalasidir: maksimal quvvatlar qanday talab qilinadi va ular qanday egiluvchanlikka ega. Servis markazi quvvati talabni hayron qoldirishi lozim, aks holda navbat ko'payib ketishi yoki xafa bo'lgan mijoz sizning xizmatinigizni rad etishi mumkin. Siz mumkin qadar uzun navbat haqida qaror qabul qilishingiz, turib qolgan uskunaning maksimal hajmi va uzunnabvatni boshqarish haqida qaror qabul qilishingiz kerak. Ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasida funksiya qiymatixaridorning navbat kutgan vaqti qiymati plus oddiy uskunaqiymatiga teng. Oddiy uskuna qiymatini aniqlash qiyin emas, xaridorning navbat kutishi bilan bogliq yo'qotishlar ko'pinchavaziyatga bog'liq.

Ancha umumiy bo'lgan vaziyat - intensivlikning oshishi:

$$T=A/(SN)$$

Bu yerda:

T - intensivlikning oshishi, grafik;

A - xaridorlar oqimining o'rtacha intensivligi;

S - bir servis kanaliga xizmat ko'rsatishning o'rtacha tezligi;

N - servis kanallari miqdori;

T - kattaligi birlikdan kichik bo'lishi lozim. Agar xizmat ko'rsatishning bir nuqtasi N bo'lsa ($N=1$), navbatda turgan xaridorlarning o'rtacha miqdori:

$$Q=T^2/(1-T)$$

Bu yerda:

Q - navbatdagi xaridorlarning o'rtacha miqdori Ishlab chiqarish quvvatlaridagi ehtiyojlarni aniqlar ekanmiz, navbat kutayotgan xaridorlarning va xizmat ko'rsatish nuqtasidagi turli miqdorlar uchun oddiy uskunalarning nisbiy xarajatlarini baholash lozim hamda kam xarajatli variantida to'xtash kerak. Masalan, navbat uchun maydon va kassalar miqdori haqidagi masalalarni hal qilish uchun super marketni loyihalashtirishda maksimal darajada kutilayotgan talab asosida qaror qabul qilinadi. Supermarket faoliyat boshlayotganida esa, kutilayotgan talabninganiq soatida, hafta kunida xizmat ko'rsatish uchun qancha

kassirzarur bolsa, shunchasi ishga jalb qilinadi. Ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirish uchun ideal joytanlashga ta'sir etuvchi omillarga quyidagilar kiradi:

1) tovar yoki xizmatni sotish bozorining yaqinligi (transport kompaniyalari, sog'liqni saqlash, dam olish doirasi uchun muhim);

2) xomashyo va materiallar manbalarining yaqinligi (konchilik, metallurgiya kompaniyalari uchun muhim);

3) ish yangiliklariga ega bo'lgan ishchi kuchining yaqinligi (axborotlarni qayta ishlash doirasi uchun muhim);

4) avtotransport ko'rinishini tanlash (temir yo'l, suv, havo, avto). Chakana savdo va xizmat ko'rsatishda mijoz avtotransporti uchun tashkilotning qulayligi muhim;

5) korxonaga uchun yo'llarning, xizmatlarning qulayligi;

6) odamlarga va bir-birlariga yaqinlik;

7) Uzoq Shimol va boshqa rayonlarda grantlar joylashuvini rag'batlantiruvchi siyosiy omillar. Ko'pincha bu omillar bir-biriga qarama-qarshi bo'ladi, shuning uchun joyning maqbul tanlovining kriterial uslubini qo'llash maqsadga muvofiq. Asbob-uskunalarini joylashtirish haqida qarorlar qabul qilishda quyidagi omillar hisobga olinadi:

1) mavjud maydon, hajmlar bo'yicha cheklovlar;

2) xavfsizlikni ta'minlash;

3) tayyorlanma (zagotovka) va tayyor mahsulotlar zaxiralarining yaqinligi;

4) texnologik jarayonning barcha jabhalarini kuzatish imkoniyati;

5) uskunani egiluvchan o'tkazish imkoniyati;

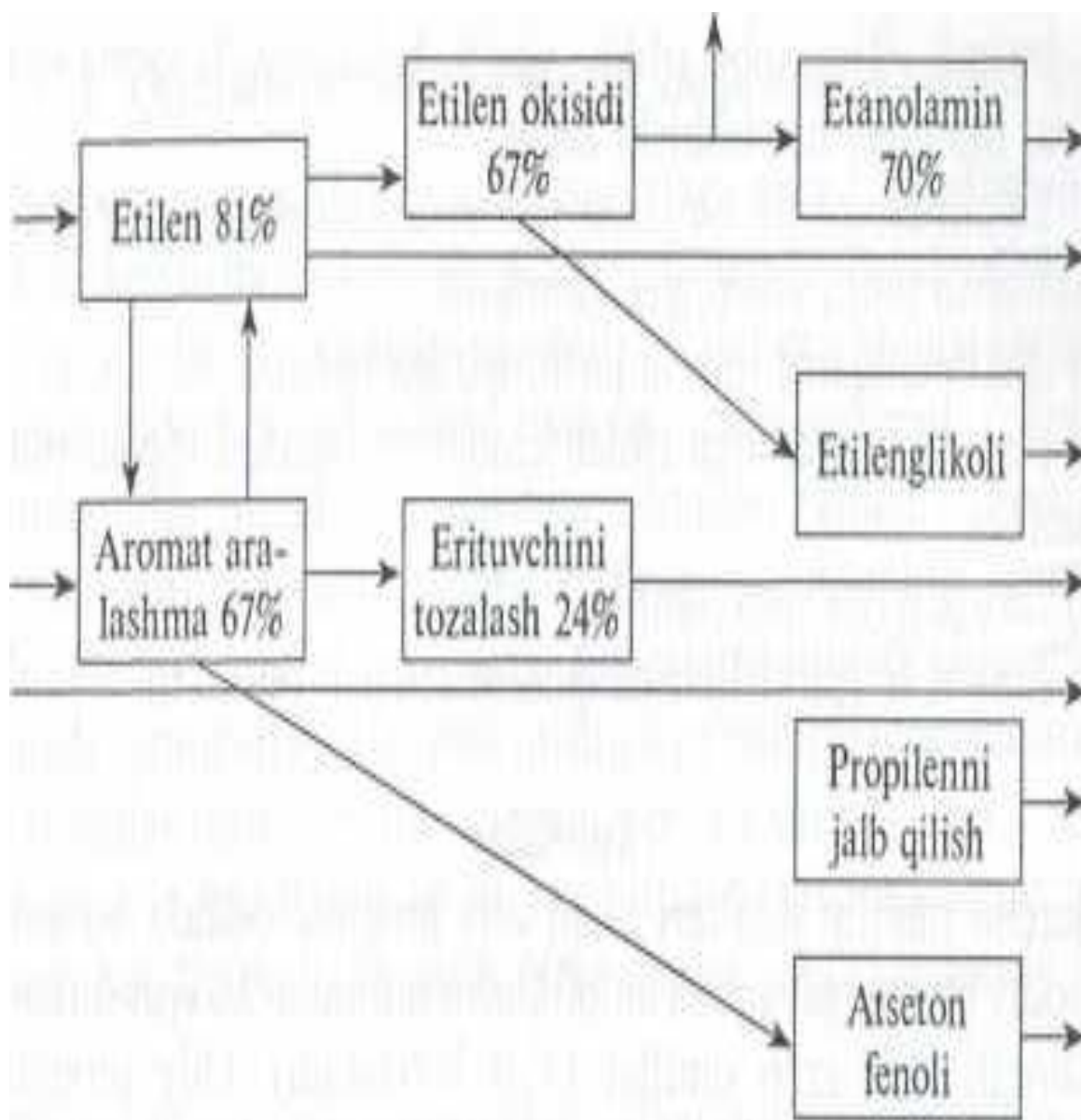
Bu omillardan oqilona foydalanish tannarxni 80% gacha qisqartirish imkonini beradi. Uskunalarini joylashtirish rejasi qiymatli omillar hisobi bilan va barcha xarajatlarning maqbullashtirilishi bilan amalga oshiriladi. Dastlab o'zgartirilishi mumkin bo'lmagan cheklovlar ko'zga tashlanadi (kiruvchi va chiquvchi tovar oqimlarining joylashuvi, bino hajmi), keyin foydanilmagan maydonlarning xarajatlari va transportirovkaga va detallar/yarim tayyor mahsulotlarga ketgan vaqt kamaytiriladi. Asosiy e'tibor transportirovkaga beriladi. Detailarning ko'p harakatlanish marshrutlarini darhol aniqlash va ularni kamaytirish zarur. Buning uchun texnologik kartadan foydalaniladi. A, V, S, D, E, F tovarlar ishlab chiqaruvchi kompaniyalar uchun tex jarayonning sakkiz bosqichidan foydalangan holdagi misoli:

Tovar	Marshrut	Partiyalar miqdori
A	1,2,3,4,5,6,	15
V	1,2,3,,5,7,8	20
S	1,2,3,5,4,6,8	10
D	1,3,4,6,8 5	5
E	1,2,6,4,7,8	20
F	1,3,4,6,7, 8	30

Texnologik kartadagi jarayonning har bir bosqichi - ko'rsatmaning manbasi va punktidir, shuning uchun ham har birqism marshrut qismi hisoblanadi. Aniq marshrut orqali o'tuvchipartiyalar miqdori muvofiq yacheykaga kiritiladi. Imoratlarning texnologik kartasi harakatlar kartasida aks etadi. Mahsulotlar umumiy yo'lining minimallashtirish orasida mahsulotlarning faol harakati yuz beradigan bo'linmalarning maksimal yaqinlashtirish yo'li bilan erishiladi. Amaliyotda uskunalarni joylashtirishning kompyuter dasturlari keng qo'llaniladi.

Munozara uchun mavzu 6.1. O'z firmangiz va o'z bo'linmangiz uchun prognozlashtirish va rejalashtirish tizimini ishlab chiqing.

Munozara uchun mavzu 6.2. Ishlab chiqarish quvvati, ularning ish bilan ta'minlanganligi va xarajatlar. Diagrammada asosiy ishlab chiqarishning ishlab chiqarish jarayonlaridagi o'zaro harakatida ishlab chiqarish quvvatlarining alohida birliklari ta'minlanganligi aks ettirilgan.



6.1.chizma A.Nefit-kimyoviy zavodining umumiy ta'minlanganlik birligi.

Ko'rinib turibdiki, quvvatlarning ta'minlanganligi barcha ishlab chiqarish tizimi bo'yicha juda past. Bu iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlariga jiddiy ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, etalonga taqqoslash bo'yicha mehnatga haq to'lash xarajatlarini qiyoslagan holda tarmoqdagi eng yaxshi korxonada quyidagi ma'lumotlarni olamiz: etalon (Yevropadagi benchmarking) 0,45 yevro / barrelga teng, bizning korxonada - 0,75 yevro/barrel. Bu 1 barrel mehnat haqqi qiymati etalonga teng bo'lishi uchun personallar miqdorini 40% ga qisqartirish zarurligini anglatadi. Operatsion xarajatlarni etalonlar bilan qarama-qarshi qo'yish (issiqlik, elektroenergiya, amortizatsiya va ish haqi) quyidagi natijalarni beradi: etalonda (benchmarking) 0,7 yevro/barrel, bizning korxonada esa

- 0,88 yevro/barrel. Bu raqobat bardoshlilikni ta'minlash uchun operatsion xarajatlarni 20% ga kamaytirish zarurligini bildiradi. Etalondagi jami xarajatlar 1,35 yevro/barrel, bizning korxonamizda 2,05 yevro/barrel. Bunday portlashni bekor qilish uchun maxsus ssenariya ishlab chiqish talab qilinadi. Har kuni iqtisodiy ko'rsatkichlar monitoringini o'tkazish uchun har bir birlikka "jarayonli tiket"ni olib kirish zarur. Bunday ajratish foliyatning har bir ko'rinishi iqtisodiy ko'rsatkichlarning detalli tahlilini o'tkazish imkonini beradi va daromadlilikni maksimallashtirishning dastlabki sharti bo'lib qoladi. Buneft kimyo ishlab chiqarishi faoliyatini aniq rejalashtirish uchun asos bo'ladi. Taajjublanarliki, yaqin kelajakda korxonada yangi raqobat muhitiga moslashishi zarur.

1. Ta'minlanganlik bo'yicha operatsion strategiyaning qanday variantlarini taklif etishingiz mumkin?

- a) ishlab chiqarish quvvatlarini ijaraga berish;
- b) mavjud quvvatlarga ishlab chiqarish hajmini topish;
- d) texnik qayta qurollanish.

2. Etalon ko'rsatkichlariga qanday chiqish mumkin?

VII bob bo'yicha xulosalar



Barcha muhim jihatlari bilan oliy prognoz odatda bo'lmaydi (iqtisodiy faoliyatga barcha aniqliklarni oldindan ko'rish imkonini cheklovchi juda ko'p omillar ta'sir ko'rsatadi). Oliy prognozni qidirish o'rniga amaliyotga prognozlarni doimiy to'g'rilab borishni hamda aniq bo'lmagan prognozlar bilan yashashni o'rganish lozim.

Dunyoda raqobatning doimiy kuchayish isharoitida nazorat yaxlitligicha, rejalashtirish tizimi esa qisman menejerlarga dolzarb axborotlarni tez taqdim etishi va egiluvchan tarzda ta'sirchan bo'lishi lozim (natija likvidlikka yo'naltirilgan); bu talablarga muvofiq bo'lish uchun ularning vositalari va tuzilmasi oddiy va egiluvchan bo'lishi lozim.

Quvvatlarning umumiy hajmi korporativ siyosat masalasidir: maksimal quvvatlar qanday talab qilinadi va ular qanday egiluvchanlikka ega: Servis markazi quvvati talabni hayron qoldirishi lozim, aks holda navbat ko'payib ketishi yoki xafa bo'lgan mijoz sizning xizmatinigizni rad etishi mumkin.

Nazorat savollari



-
1. Kompaniyangizni prognozashtirish zarurati bormi?
 2. Prognozlarni ishlab chiqish qanday asosiy yo‘nalishlarni talab qiladi?
 3. Tashkilotingizda prognozlar qay darajada bo‘lishi mumkin?
 4. Kompaniyadagi rejalashtirish tizimidan maqsad nima?
 5. Korporativ rejaga qisqacha xarakteristika bering.
 6. Ishlab chiqarish quvvatlari qanday rejalashtiriladi?

VIII bob. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH (SCM)

- 8.1. Qiymatlarni yetkazib berish zanjiridagi o‘zaro ta’sir.
- 8.2. Mijozlarga yo‘naltirilganlik.
- 8.3. Tovar va xizmatlar yetkazib berish zanjirini takomillashtirish.

8.1. Qiymatlarni yetkazib berish zanjiridagi o‘zaro ta’sir

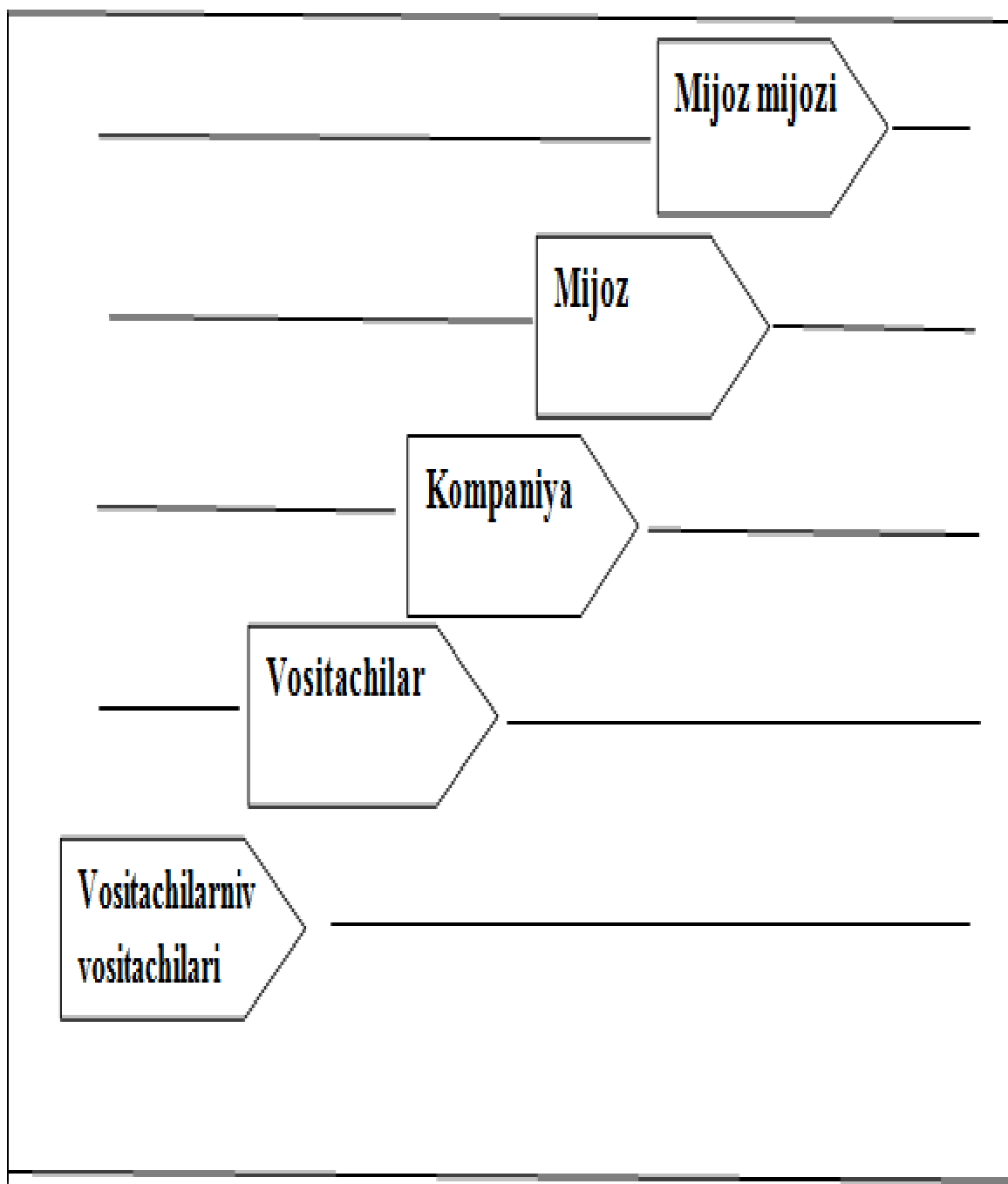
Ko‘pgina yirik dunyo kompaniyalari “Ford kasalligi”ni boshidan kechirmoqda - ko‘p darajali integratsiyalangan kompaniya yaratishga harakat qilyaptilar. Ular o‘z kompaniyalari va dilerlar o‘rtasida aylanuvchi barcha tovar-material oqimlarini nazorat qilib turishni xohlaydilar. Bundan tashqari, Ford hech bir kompaniya o‘zicha yetarli bo‘la olishi mumkin emasligini tushundi. U barcha moliyaviy zaxiralarni ishlab chiqarishdagi tayanch kompetensiyalar rivojlanishiga yo‘naltirdi. U ixtisoslashgan firmalar muhim operatsiyalarni uning shaxsiy boshqaruv apparatidan ko‘ra yaxshiroq bajarishiga amin bo‘ldi. O‘zaro bog‘liqlikni tan olish o‘tkazmalar zanjiridagi asosiy kuchdir. Kompaniyaning raqobatdosh afzalliklarini qo‘llab-quvvatlashning yutug‘i qimmatliklar zanjirini boshqarish qobiliyatining raqobatchilar qimmatliklari zanjirini boshqarish bilan qiyoslanishiga bog‘liq. Vositachilar nafaqat kiruvchi zaxiralarni taqdim etadilar, balki sizning mahsulotirigiz tannarxiga va differensiya darajasiga jiddiy ta’sir ko‘rsatadilar. Korxonalar o‘z rentabelligini nafaqat o‘z qimmatliklar zanjirini o‘rgangan holda (ishlab chiqishdan va savdogacha ishlab chiqarish), balki qimmatliklar yaratish bo‘yicha faoliyati vositachilar va iste’molchilar zanjirlari bilan mos kelishini chuqur tushungan holda amalga oshiradi.

Kompaniyalar ular o‘rtasidagi muvaffaqiyatli faoliyat aloqalari xarakteristikasini tahlil qilishning oxirigacha yetakchilik qilgan iqtisodiy va boshqaruv tamoyillarini shubha ostiga qo‘yadi. Masalan, quyidagilar umumiy tan olingan an’analar hisoblanadi:

1) zamonaviy sanoat korxonalarini vakil qilib tayinlangan ulushli va mehnat shartnomalari doirasidagi mas’uliyatli, malakali menejerlar boshqaradilar;

2) zarur bilim va qobiliyatga ega har qanday kishi zamonaviy korporatsiyani boshqara oladi;

3) bunday “oqilona” model rivojlanayotgan mamlakatlardagi kichik hamda oilaviy firma va kompaniyalarni o‘z ichiga olgan barcha tashkilotlarga o‘tishi lozim bo‘lgan ideal model hisoblanadi (ularning ko‘pchiligida “eskirgan” tashkiliy jihatlar saqlanib qolgan bo‘lsa ham).



8.1- chizma. Qo‘shimcha qiymat o‘tkazish.

Shu bilan birga qo‘shimcha qiymat yaratish zanjiridagi kompaniyalar orasida o‘zaro ta’sir xarakterini o‘rganish boshqa narsa haqida ham guvohlik beradi: “oqilonalik” toifasi bo‘yicha emas, “oilaviy” qurilgan va marketing maqsadlariga ko‘proq yo‘naltirilgan kompaniyalar ko‘proq muvaffaqiyatlarga erishadilar. Bu esa quyidagilarni nazarda tutadi:

- Javobgarlik va vakolatni keng taqsimlash;
- Shakl va hamkorlik darajasini tanlash erkinligining kattaligi;
- Kishilar o‘rtasidagi o‘zaro tushunishning kattaligi;
- Axborotlarning keng va qisman almashtirilishi;
- To‘yingan va mazmunli muomala.

Bunday aloqalarni o‘rnatish jiddiy maqsadga yo‘naltirilgan kuchlarni talab qiladi. Faqat mazkur faoliyat munosabatlari ularni yetarli darajada qat’iy qo‘llab-quvvatlashga mo‘ljallangan har tomonlama hamkorlar uchun foyda keltiradi.

Qo‘shimcha qiymat yaratishning eng yaxshi zanjiri quyidagi muhim ko‘rsatkichlarga bog‘liq:

- Yuqori individual sifat qachonki, barcha hamkorlar iqtisodiy jihatdan kuchli va munosabatga kirisha oladigan qimmatliklarga ega bo‘lsalar yuzaga keladi. Bunday munosabatlarni o‘rnatishda ular o‘zi uchun yangi imkoniyatlarni ochishga intilish kabi ijobiy motivlarni boshqaradilar (qiyinchiliklardan qochish yoki o‘z kamchiliklarini yashirish kabi salbiy motivlarni emas);

- O‘zaro aloqadorlik qachonki, hamkorlar bir-birlariga muhtoj bo‘lsalar yuzaga keladi. Ular o‘zaro to‘ldirilgan zaxiralar va yangiliklarga ega bo‘ladilar. Ulardan hech biri ular birgalikda bajarishlari kerak bo‘lgan ishni bir o‘zlari amalga oshira olmaydilar;

- Axborotlashtirilgan, tizim qachonki axborot almashtirish ochiq, idrok chegarasida amalga oshirilsa yuzaga keladi. Hamkorlar ishga qobiliyatli munosabatlarni himoya qilish uchun zarur bo‘lgan axborotlarni o‘zaro bo‘lishadilar (jumladan, yuzaga kelgan kelishmovchiliklar, muammolar va o‘zgarishlar haqidagi texnik ma’lumotlar, operativ va strategik maqsadlar).

- Integratsiya, qachonki, hamkorlar o‘zaro aloqalari va faoliyatning umumiy shaklini chambarchas va uzluksiz hamkorlik uchun rivojlantirganlarida yuzaga keladi. Ular boshqaruvning turli darajalaridagi ko‘pgina kishilar o‘rtasida keng aloqa o‘rnatadilar. Har bir hamkor bir vaqtning o‘zida ham o‘qituvchi, ham o‘quvchi bo‘lishi mumkin;

- Investitsiyalar, qachonki hamkorlar vositalarni, bir-birlariga aksiyalar almashinuvi, kesishgan mulkdorlik, o‘zaro xizmat ko‘rsatish shaklida bir-biriga munosabatlariga o‘z sodiqligini isbotlash uchun jamlaganida yuzaga keladi. Ular moliyaviy va boshqa resurslar bilan uzoq muddatli munosabatlar o‘rnatishga tayyor ekanliklarini tushunish imkonini beradi;

- Ochiq-oydinlik, agar hamkorlar o‘zini haqqoniy va ochiq tutsalar, bu o‘zaro ishonchga muvofiqlashadi. Ular olingan ma’lumotlarni suiste’mol qilmaydilar va bir-birlariga pand bermaydilar;

- O‘yinning umumiy qoidalarida, javobgarlikni taqsimlash va ixtiyoriy o‘zgarishlarga ega bo‘lmagan qarorlar qabul qilishning aniq tartibi haqida gapiriladi. Bugungi raqobatda gap faqatgina kimda yaxshi mahsulot borligi haqida emas, balki kim qo‘shimcha qiymatni yetkazishning eng yaxshi zanjirini tashkil eta olishi haqida boradi.

APICS (korxonani boshqarishning integratsiyalangan tizimi vositachilari va foydalanuvchilari uyushmasi - www.apics.org) so‘rov-lari bugungi kunda raqobat kurashidagi g‘alabaning asosiy sharti sifatida kompaniya rahbarlari quyidagilarni hisoblashlarini ko‘rsatdi:

- sifatli xomashyo va materiallarni aniq va o‘z vaqtida yetkazib berish;

- tovar xarakteristikasining xaridorlar istaklariga mos kelishi. Agar SCM modeli vositachilar tarmog‘ida ishlasa, unda bu maqsadlarga aylanma aloqalar hisobiga erishiladi.

Tekshirilgan vositalarni samarali tanlash tufayli tovar sifati oshiriladi, o‘tkazmalar va omborlashtirish xarajatlari kamaytiriladi, mahsulotlar tannarxi pasaytiriladi, ombordagi tovarlarning mavjudligi va yetkazib berish vaqtini tez aniqlash imkoni yuzaga keladi, aniq mijoz xohishiga javob beruvchi tovar yaratish imkoniyati paydo bo‘ladi.

Rivojlangan mamlakatlar amaliyotida SCM zanjirini qurish masalasi mahalliy kompaniyalar orasidagi ishonch darajasi pastligi uchun murakkablashadi, bojxona qonunchiligi yetkazmalarningsamarali tashkil etilishini qiyinlashtiradi.

Bundan tashqari, kompaniyalar vositachilar va iste’molchilar zanjirini ularning ichki operatsiyalari yaxshi yo‘lga qo‘yilgan hollaridagina qoniqarli boshqarishga qodir bo‘ladilar. Bu muvofiq logika bilan ham tasdiqlanadi (8.1.1-jadval).

8.1.1-jadval

Korxonalar logikasi (P)	Mijoz logikasi (K)
“R” tovar chiqarayapman, deb o‘ylaydi	“K” xizmatni xarid qilyapman, deb o‘ylaydi
“R” aniq, topilgan xatolar ustidan tashvishlanadi (unga ishlab chiqarish muammosiz, silliq kechishi kerak)	“K” “P”dan ko‘rinmas xatolar tufayli ketib qoladi (masalan, innovatsiyalarga qobiliyatsiz bo‘lganda). Mijoz orzulari ro‘yobga chiqishini istaydi
Korxonalar mahsulot bizning texnologiyalarimiz bilan yaratilayapti, deb o‘ylaydi	Mijoz mahsulotlar istaklarga ko‘ra yaratiladi, deb o‘ylaydi
Korxonalar o‘z menejerlari uchun qulaylik yaratadi	Mijozlar o‘zlarining shaxsiy sharoitlari ustuvor bo‘lishini istaydilar
Korxonalar ish bajarilishining yuqori darajasiga erishishga harakat qiladi	Mijozni hayotning yuqori darajasiga erishish tashvishlantiradi

Shuning uchun ko'pgina kompaniyalar bugun biz mijozga xizmat qilayapmiz, deb jar soladilar, aslida esa ular o'zlariga o'zlari xizmat qilishayapti. Bugun, qoidaga muvofiq, ko'pgina mashinasozlik korxonalarini mahsulotlariga xaridor qidirish yoki xomashyo va majmualar xarid qilish uchun aylanma vositalar qidirish bilan ovora bo'ladilar. Bunda ular avval ishlatilgan uskunani (traktorlar, teplovozlar, vagon va boshqalar) ta'mirlash va ko'pgina mijozlarga xizmat korsatish ehtiyojini mutlaq e'tibordan chetda qoldiradilar. Shu bilan birga katta samaraga ega kompaniya zanjirning kamxarajati va maqbul universal hamkorlik bilan yutib chiqadi. Supply Chain Management (SCM) ularga savdo bozori va ta'sir etishdoirasini kengaytirishga yordam beradi. Bu oddiy ko'rinadi, lekin bunga erishish uchun qo'shimcha qiymat yaratishning barcha zanjirlaridagi daromad va integratsiya zarur. SCM bu jarayonli - yo'naltirilgan strategiya bo'lib, unga muvofiqholda hamkorlar birgalikda rejalashtiradilar, oxirgi foydalanuvchi uchun ma'lumot va xizmatlar, tugallanmagan ishlab chiqarishva tayyor mahsulotlar, materiallar, xomashyo, ichki va tashqi axborot oqimlarini tashkillashtirish bo'yicha ishlarni bajaradilarva nazorat qiladilar. Bunda ular buyurtmaning paydo bo'lishidan boshlab sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan tugallanadigan barcha bosqichlarda bir-birlari bilan o'zaro aloqani koordinatsiya qiladilar va yaxshilaydilar. Moddiy, axborot, moliyaviy oqimlarni boshqarishni nazarda tutadilar. SCM ishlab chiqarishni tashkil etish va o'zaro aloqadorlikning o'ta murakkabligi bilan farq qiluvchi global tarmoqdagi resurslarni rejalashtirish hisobi vositalarini to'ldiradi.

Qo'shimcha qiymat yaratish zanjirini shakllantirishning dolzarbligi. Zanjirdagi boshqa tashkiliy aloqalarni o'rnatishning dolzarbligi umumiy raqobatbardoshlikning o'sishi bilan aniqlanadi, bundan tashqari:

1) hamkorlik tavakkalning qisqarishiga va butun zanjir bo'yicha jarayon faoliyatining samaradorligini sezilarli o'sishiga olib keladi. Chambarchas o'zaro harakatni o'rnatish uchun tayanch ishtirokchilar o'rtasida axborot almashinuvini yaxshi yo'lga qo'yish kerak. Bundan tashqari, u faqatgina tugallangan bitimlar haqidagi ma'lumotlar bilan-gina cheklanib qolmasligi lozim. Shunisi muhimki, firmalar bir-birlari bilan strategik axborotlarni bo'lishishlari lozim va uning asosida qo'sh-ma rejalarni tuza olsinlar. Bu g'oyaga mos ravishda axborot almashinuvi doirasidagi hamkorlik firmalarga nima zarur bo'lsa shuni tezroq va yaxshiroq qilishlari uchun yordam beradi;

2) hamkorlik noishlab chiqarish xarajatlarining va ikkilanuvchi harakatlarning oldini oladi, bundan tashqari, taqsimotning an'anaviy kanallari uchun xarakterli katta hajmdagi zaxiralari yuqori riskli bo'ladi. Axborot almashinuvi va qo'shma rejalashtirish zaxiralar darajasining sababsiz oshishi bilan bog'liqbunday riskni bartaraf etish (yoki iloji boricha kamaytirish) bilan muvofiqlashadi. Daliliy jihatdan yaxshi yo'lga qo'yilgan axborot almashinuvi va bu axborotlardan to'g'ri foydalanishda ishlab chiqarishning tugallanishi va iste'molchi o'rtasida zanjirning oraliq uchastkalaridagi zaxiraning katta qismidan qutilish mumkin (aniq muddatda). Baqqollik mahsulotlari ishlab chiqaruvchilardan tortib, super marketning kassa apparatigacha bo'lgan siklning uzunligi bugun 100 kundan yuqorini, "Kras mash"dagi ishchi kiyimlari zaxiralari bir yildan ortiqni tashkil qiladi. Oqilona idrok darajasida ratsionalizatsiya talab qilinishi ajablanarli. Ratsionalizatsiyalash masalasi firmada "juda kam xarajat bilan juda ko'p ishlarni amalga oshirish kerak, toki barchasi hech narsa xarajat qilinmasdan (xayolda) bajarilsin" degan fikr bilan xulosalanadi.

Xulosa: ishlab chiqaruvchilar, ulgurji va chakana savdogarlar va mutaxassislariga xizmat ko'rsatuvchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatni mustahkamlashga yo'naltirilgan makro darajadagi qo'shimcha qiymatni yaratish zanjirini yangidan tashkil qilish kategoriyasida fikr yuritishga o'rganish lozim (bundan tashqari bu yerda tutashgan joyda ishlab chiqaruvchanlikni oshirishning asosiy zaxiralari jamlangan). Qo'shimcha qiymat yaratish zanjirini yangidan tiklashning yetakchilari Kimyo va to'qimachilik sanoati, qurilish materiallarini ishlab chiqarish, maishiy uskunalarni ishlab chiqarish (DuPont, Levi Strauss and Company, Owens-Corning Fiberglass, Blask & Decker va boshqalar) kabi diversifikatsiyalangan tarmoqlar hisoblanadi. Rossiya kompaniyalari orasidan esa, "Lukoil", "Pusl" kabi qator kompaniyalarni kiritish mumkinki, ular endigina o'z zanjirlarini shakllantirish va maqbullashtirishga kirishishayapti. Wall-Mart kabi chakana savdo turi vakillari shaxsiy zaxiralari tayangan holda va vositachilar bilan hamkorlik qilgan holda o'z kompetentligini shunday darajaga ko'tarishdiki, natijada ular o'z xo'jalik strategiyasining asosiysi bo'lib oldi va bozorda yetakchi o'rinni egalladi. Dori-darmon preparatlari bozoridagi ulgurji savdoda inqirozga yuz tutish arafasida turgan bir qator kompaniyalar yetakchi vositachilarga aylanishdi. Bu barcha misollarning (hamma spetsifikaning har birida) umumiy jihatlar mavjud:

1) qo‘shimcha qiymat yaratish zanjiridagi barcha innovatsiyalarning harakat lanuvchi kuchi texnologik jarayon hisoblanadi;

2) boshqaruv qarorlarining umumiy qatoridan ajralib turuvchi nostandartlar o‘zlarida zanjirning barcha tayanch ishtirokchilarining tajribalarini, yangiliklarini va qobiliyatlarini jamlaydilar;

3) barchani qo‘shimcha qiymat yaratishning integratsiyalangan yangi madaniyatini yaratishga qat’iy intilish birlashtiradi. Zanjirni va unga meros qoldirilgan raqobatdosh afzalliklarni integratsiyalash-tirishning eng yaxshi mexanizmi - bu ixtiyoriy hamkorlik va birga mehnat qilishdir. Jarayonning har bir uchastkasi faoliyati va joriy holati haqidagi axborotlar zanjirning har bir qismi uchun qulay bo‘lishi lozim. Aylanma aloqa doirasi JIT yetkazmasini (o‘z vaqtida yetkazilishini) ta’minlash, omborashtirish xarajatlarini kamaytirish va mijozga tez moslashish imkonini beradi. Savdo nuqtayi nazaridan ma’lumotlar butun zanjir bo‘yicha teztarqaladi va turli kompaniyalar menejerlariga savdo va xaridlarni prognozlashtirish, ishlab chiqarish talabini, zaxiralarini va hajmini rejalashtirish hamda aynan ularning korxonalarida buyurtmalarni joylashtirish uchun mos ijrochilarni tanlash imkonini beradi. Axborot oqimlari elektron to‘lovlar tizimidan foydalanish, o‘zaro hisoblarni avtomatik yuritish imkoniyati, tovar va xizmatlar to‘lovini nazarda tutadi. Bu muhim shart bo‘ladi, qachonki, qarama-qarshi hollarda moliyaviy hisoblardagi kechiqish zanjir faoliyatini butunlay to‘xtatib qo‘ysa. SCM marketing strategiyasining asosiy maqsadlaridan biri oxirgi mahsulot qiymatini (Value Chain) shakllantirishning ichkiva asosan, tashqi (ularga mahsulot va qo‘shimcha qiymatning yarmidan ko‘pi to‘g‘ri keladi) jarayonlarga kirish xarajatlari pasaytirishdir. Tovarning oxirgi qiymati xomashyo xaridi, ishlab chiqarish, yetkazib berish axborotlar hamrohligi bilan bog‘liq ko‘pgina operatsiyalardan iborat. Shuning uchun ham har bir operatsiyaning bajarilishini qanday qilib kam xarajatlar bilan amalga oshirish kerakligini aniqlashga harakat qilish lozim. Himoyalalanuvchi Internet-funksiyalar yordamida SCM korxonadagi operatsiyalar zanjirini va bir qancha korxonalarni qamrab olgan logistik zanjir tarmog‘ini boshqarishi mumkin. Mijozlar va hamkorlar bilan birgalikda ishlashda muhim axborotlarni almashish va yuzaga kelgan vaziyatlarga tezda moslashish mumkin. Ish joylarini foydalanuvchi roliga muvofiq holda savdoni rejalashtirish bo‘yicha mutaxassisdan omborchigacha moslashtirish mumkin. Xodimlar Workplace personallashtirilgan portal orqali rollarga kirisha oladilar. Bu portal kundalik ishdakerak bo‘ladigan aniq

axborotlarni olishni kafolatlaydi. Bu yangi iqtisodiyot logistikasi, liderlar logistikasidir. Kompaniya personalini qo'shni xonadagi hamkorlar bilangina emas, dunyoning narigi chetidagilar bilan ham hamkorlik qilishi mumkin. Workplace foydalanuvchini keraksiz axborotlardan himoya qiladi va tez analitik ishni amalga oshirish imkonini beradi. Xodim mijozlar va hamkorlarda, shuningdek, muammolarni hal qilishda, ishning yangi uslublarini tadqiq qilish - kompaniyaning kelajakdagi yutuqlarini ta'minlovchi faoliyatda to'planadi. Qiymatlar zanjirini o'rnatish va undan foydalanish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

1. Tarmog'imiz qimmatliklari zanjirini ko'rsatamiz va qiymat yaratuvchi operatsiyalar uchun xarajatlar, daromadlar va aktivlarni ko'rsatamiz.

2. Iqtisodiy faoliyatning har bir ko'rinishi boshqaradigan xarajatlarni aks ettiruvchi omillarni belgilaymiz.

3. Xarajatlar omillarini boshqarish yoki qiymatliklar zanjirini rekonstruksiya qilish yo'li bilan raqobatchilarnikidan yaxshiroq bo'lgan barqaror raqobat afzalliklarini yaratamiz. Qo'shimcha qiymat yaratish zanjirining boshqaruv konsepsiyasi ishonchli axborot almashinuvi va qo'shma rejalashtirish ishlab chiqaruvchanlik va samaradorlikni oshirishga yordam berishiga ishonch hosil qilishga tayanadi. Taqsimotning marketing kanali tuzilmaviy asosidan iborat bo'lgan tashkiliy aloqalarning xarakteri ham o'zgardi: mustaqil kompaniyalar guruhlarining lapashangi boimay qoldi va qo'shilgan kuchlari umumiy samaradorlik va raqobatbardoshlikni oshirishga yo'naltirilgan birdam hamkorlik tashkilotiga aylanmoqda. Mohiyatan, umumiy ustuvorliklar ham bir alohida ishtirokchining tashkiliy doirasida zaxiralarning aralashma boshqaruvi bilan butun zanjir (kanal) orasidagi zaxiralarning yagona oqimi boshqaruviga qo'shib ketadi. Qo'shimcha qiymat yaratish zanjirining uch asosiy xarakteristikasi bor:

- 1) nisbiy risklar;
- 2) ta'sirchanlik va liderlik;
- 3) samaradorlik omillari.

Qo'shimcha qiymat zanjiridagi birdamlikni mustahkamlashning eng asosiy kuchi o'zaro aloqador bog'liqlikni tan olish hisoblanadi. Hamkorlikni rivojlantirishning imkoniyatli darajasi kompaniya rahbarlarining bir-birlariga o'zaro bog'liqligini tushunish darajasiga bog'liq. Aynan o'zaro bog'liqlik bitimlar sharoitida muzokaralarda kompromisserlar qidirishga, muhim axborotlarni almashtirishga, birgalikda rejalashtirishga undaydi. Shu bilan bog'liq holda "risk", "ta'sirchanlik",

va “liderlik” bunday o‘zaro harakat mexanizmini yaxshi tushunish imkonini beradi. Qo‘shimcha qiymat yaratishning umumiy zanjirida har bir kompaniya o‘zining alohida o‘rniga ega va ularning har biri bunday hamkorlik barchaga uzoq muddatli foyda keltirishiga ishonadilar. Har bir kompaniya o‘z kompetensiyasi (bilimi) ning tayanch doirasini aks ettiradigan aniq faoliyat (operatsiyalar) ko‘rinishida ixtisoslashadi. Kompaniyaning har bir operatsiyasi kompaniyalar o‘rtasidagi hamkorlik natijasida qo‘shimcha qiymat yaratish zanjirining jamlangan qismiga aylanadi. Zanjir ishtirokchilarining kompetentlik doirasi qanchalik ko‘p ixtisoslashtirilgan bo‘lsa, u qoidaga ko‘ra, qolganlarga qiyoslaganda shunchalik kam riskka ega bo‘ladi. Bundan tashqari, uning operatsiyalar yig‘indisi juda katta, boshqa logistik zanjirlargaham uning xizmatlari kerak bo‘lishi mumkin va bu uning riskini umuman minimumga tushirib qo‘yadi. Shu tarzda chakana yoki ulgurji savdogar u yoki bu ishlab chiqaruvchi mahsulotlari zaxiralarini yaratgan holda o‘ziga risk orttiradi. Bunday riskdan himoyalaniishning an‘anaviy amaliyoti (riskni xedjirlash) - ularning har birining bog‘liqligini kamaytirish uchun turli ishlab chiqaruvchilar mahsulotlari turlarini iste’molchilar uchun shakllantirishdir. Yana bir boshqa ish - ta‘minot va savdoning cheklangan kanaliga qisman mustahkam bog‘langan tor doirada mahsulot ishlab chiqaruvchidir. U amaliyotda zanjirni o‘z biznesida otni qamchilagan holda muvaffaqiyatga yetaklashi mumkin. Ishlab chiqaruvchi uchun bunday zanjirni tanlash katta risk bilan bog‘liq. Risklarni taqsimlashning bunday nomutanosibligini hisobga olish zanjir aloqalarini rejalashtirish va ularni boshqarishda juda muhim. Lekin zanjir ishtirokchilari uning muvaffaqiyatiga boshqalardan ko‘ra ko‘proq bog‘lanib qoladilar. Bu yerda juda katta risklardagilardan qo‘shimcha qiymat yaratishning barcha zanjiri doirasida mustahkam hamkorlik tashkil etish mas‘uliyatini, yuqori faollikni kutish mumkin.

Firmaning ta‘sirchanligi. Amaliyotda huquq va hatto majburiyat katta ta‘sirchanlikka ega bo‘lgan (RDraker) zanjir ishtirokchilarining o‘zaro harakatiga yiklatiladi. Ta‘kidlash kerakki, keyingi o‘n yillikda ishlab chiqaruvchilar iste’molchilarni qo‘llab-quvvatlash, shuningdek, ko‘pgina majburiyatlarning tugashi tufayli chakana savdogarlarga o‘tib ketgan o‘z ta‘sirchanliklarining ahamiyatli qismini yo‘qotdilar:

1. Chakana savdoning alohida tarmoqlarida mulk konsolidatsiyasiga tendensiya tabiiy tarzda iste’mol bozorining katta qismini nazorat qiluvchi kompaniyalar miqdori kam bo‘lgan zanjirlarda yetakchilik holatini egallash imkonini beradi.

2. Chakana savdogarlar bozorning holati va yuritilishi haqidagi hayotiy zarur axborotlarga to‘g‘ridan to‘g‘ri kira oladilar. Real vaqt tartibida savdo joyidagi axborotlar iste‘mol talablari yuzaga kelishi bilan uning tendensiyalarini hisobga olish imkonini beradi.

3. Yangi savdo markalarini joriy qilish va tarqatishda ishlab chiqaruvchilar duch kelishiga to‘g‘ri keladigan o‘sib boruvchi xarajatlar va murakkabliklar.

4. Logistik jarayon “duch kelish” strategiyasidan (ulgurji va chakana savdogarlarni o‘z mahsulotlarini iste‘molchilarga yetkazishga undaydigan ishlab chiqaruvchilarga tegishli faol rol)” uzaytirilgan” strategiyaga (bu strategiya savdogarlar ishlab chiqaruvchilarga talablarni yetkazishlaridan kelib chiqqan holda oxirgi iste‘molchi talabiga yo‘naltiriladi) aylanadi. Faqatgina mijoz tomonidan tovarlar sotib olinganda zanjirda yaratilgan salohiyatli qo‘shimcha qiymatning barchasi mujassamlanadi. Agar oldin ishlab chiqaruvchilar o‘z savdo markalarini tarqatishda an’anaviy “markali” franshiz tarmoqlariga tayangan bo‘lsalar, endi ular o‘z faoliyatlarini yangidan tashkil etishga qaror qiladilar, bu bilan ular o‘zlarining yetakchi vositachilik o‘rinlarini yoki alohida mahsulotli yoki mahsulotlar kategoriyasiga ega bo‘lgan franshiz savdogari sifatida egallaydilar. Franshiz savdo doirasini egallash ishlab chiqaruvchilarni qiymatning bir qismini zanjir bo‘yicha (kanal) o‘z salohiyatli hamkorlariga berishga majbur qiladi. Franshiz savdosi bo‘yicha yetakchi o‘rinni egallash quyidagiqator sifatlarga ega bo‘lishni talab qiladi:

1. Hamkorlikni va sheriklik munosabatlarini rivojlantirishga tayyor turish.

2. Marketing kanali bo‘yicha sheriklar talablariga moslashish imkonini beruvchi ishlab chiqaruvchi va logistik tizimning egiluvchanligi.

3. Egiluvchanlik uchun zararsizlik grafigidagi favqulodda kurasha olish imkonini beruvchi yetkazmalarining oqilona tizimi.

4. Aniq iste‘molchi uchun qurilgan marketing va savdo dasturlari.

5. Faoliyat kelishuvi uchun hamkorlar bilan axborot aloqalarining mavjudligi.

6. Zaxiralarni tezda to‘ldirish va iste‘molchilar talablarini qondirishni ta‘minlovchi egiluvchan va ishonchli, qisqa va bozor talablariga talabchan buyurtmalarni bajarish. Shubhasiz, ideal vositachining logistik xarajatlari o‘rtacha tarmoq darajasini oshirmasligi kerak. Ta‘sirchan firmalar, qonunga ko‘ra, tashkilotdagi qo‘shimcha qiymat yaratishning mustahkam zanjiri hamkorligiga og‘adi. Bunday hamkorlikning muvaf-

faqiyati uchun yetakchi ishtirokchilari o'zgarishlarga ta'sirchan bo'lishlari lozim.

Yangi turdagi kompaniyalarning xususiyatlari. Bugungi kunda lider bo'lish barcha mumkin bo'lgan muammolarni boshqalardan ko'ra muvaffaqiyatliroq hal qilishdir. Mashhur maqolni esga olish joiz: "agar muammo bo'lmasa, sotib ol va ega bo'l, shunda doimo muvaffaqiyatga erishasan, modomiki, harakatdagi organism muammoga qurilmagan menejmentga qaraganda ancha baquvvat bo'ladi". Shu bilan bir vaqtda muammolardan charchagan rahbarlar bugun ko'pchilikni tashkil qilmaydi. Maslahatlashish tajribasi bo'yicha aytish mumkinki, foydadan urilganlar va kutilmagan o'zgarishlardan cho'chiydiganlar bilan ish qilish juda qiyin. Chunki, kechagi strategiyalar tezda eskirib qolmoqda, tashqi muhitning doimiy o'zgarishi esa (soliq yangiliklari va hukumatning biznesga yordam uchun yo'naltirilgan boshqa farmoyishlari) biznesda uchrayotgan yangi sinovlarni yuzaga keltirmoqda. Personal hukumatga ishonchini yo'qotmdqda, oxirgisi kompaniyani ishning barqaror o'zaniga olib chiqishi mumkin. Iqtisodiy tizimning tabiiy resurslarga narx pasayishining jahoninqirozi vaziyatni yanada og'irlashtiradi.

Qiymat yaratish zanjirini loyihalashtirish. Yuqori qimmatliklar bilan chiqish kirishlarini o'zgartirish o'z ichiga parallel va natijaviy aloqalar orqali bir-biri bilan birlashuvchi operatsiyalarning butun tarmog'ini oladi. O'zini asosiy raqiblardan farqlash uchun kompaniyalar qimmatliklar zanjirining boshqa arxitekturalarini tanlaydilar. Raqobat-chilar o'z korxonalarida kompyuterlarni yig'ganlarida, majmualarni xarid qilganlarida va ularni do'konlarga qo'yganlarida Dell bepul telefon liniyalar va Internetdan foydalanadi. U kompyuterlarni mijozdan buyurtma olganidan keyin chiqaradi va uni ko'rsatilgan manzil bo'yicha bevosita korxonasiz yetkazib beradi. Uning zanjiri afzalligi: chakana savdo korxonalarini bilan bog'liq tranzaksion xarajatlarni kamaytirish; ish zaxiralarni boshqa raqobatchilardagi 60-100 kun o'rniga 7 kunligi; komponentlarga xarajatlarning 6% pastligi, modomiki o'rtacha 60 kunlik raqobatchilarnikiga qaraganda yangi, ularning narxlari esa doimiy tushib boryapti; mijozlarga yangi texnologiyava majmualar taklif qiluvchi birinchi ishlab chiqaryvchining afzalliklari; mijozlar bilan to'g'ridan to'g'ri aloqalar talablarni to'la tushunishni ta'minlaydi va talabni aniq prognozlashtirish imkonini beradi; pul vositalari oqimida savdoni qaytadan tiklash 35 kun, raqobatchilarniki bilan qiyoslaganda 24 soat kam.

Qiymat yaratish zanjirini boshqarish. Qiymatlar yaratish zanjirini boshqarish quyidagilarni nazarda tutadi:

- 1) alohida operatsiyalarni samarali boshqarish;
- 2) operatsiyalarning oqilona integratsiyasi;
- 3) vositachilar, mijozlar va biznes bo'yicha boshqa hamkorlar qiymatliklar zanjiri bilan kompaniya qiymatliklar zanjirini integratsiyalashtirish. Qiymatlar yaratish zanjiriga kirgan operatsiyalarni boshqarish mijozlar uchun maksimal qiymatliklar va aktivlardagi minimal investitsiyalar va minimal tannarx maqsadida amalga oshiraladi. Operatsiyalar integratsiyasi mahsulotni loyihalashtirish bo'yicha, texnologik jarayonlarni, ishlab chiqarish operatsiyalari, marketing, savdo, mijozlarga xizmat ko'rsatish va taqsimot bo'yicha loyihalashtirish operatsiyalarini birlashtirishni nazarda tutadi. Bunda kompaniya qiymatliklari zanjirini kuchaytirishning uch uslubidan foydalaniladi:

- 1) mahsulot, xizmat sifatini oshirish va bu jarayonda xarajatlarni kamaytirish;

- 2) buyurtma olishdan boshlab mijozga mahsulotni yetkazib berishga qadar yetkazib berish doirasini qisqartirish;

- 3) ishlab chiqish siklini qisqartirish (mahsulot konsepsiyasini ishlab chiqishdan undagi tijoratda foydalanishga qadar). Kompaniya qiymatlari zanjirini vositachilar, mijozlar va biznes bo'yicha boshqa hamkorlar qiymatliklari zanjiri bilan integratsiyalashtirish samarali kommunikatsiyalar mavjudligini nazarda tutadi (elektron aloqalar, shaxsiy o'zaro faoliyat, tuzilmaning yaqin joylashuvi). Masalan, Dell qiymatliklari zanjirini maqbullashtirish quyidagilarni ta'minladi:

- 1) vositachilar miqdorini ortiqcha to'rt marta kamaytirish, vositachilar bilan Dell ishlab chiqaruv joyidan 15 daqiqalik yo'lgacha masofada bo'lgan ularning omborlarida komponentlarni saqlash haqida shartnoma;

- 2) an'anaviy konveyerli yig'ma liniyalar o'rniga braklarni 20%ga kamaytiruvchi yacheykali qurilmani joriy qilish;

- 3) Sony monitorlarini ixtisoslashtirilgan transport kompaniyasi orqali to'g'ridan to'g'ri joriy qilish va ularni Meksikadan Texasga keltirilishini to'xtatish yiliga 180 mln dollar tejash imkonini berdi;

- 4) Onlayn do'konining ochilishi mijozlarga PSning kerakli konfiguratsiyasiga buyurtma berish, buyurtmalarni joylashtirish va uning bajarilishini kuzatish, shuningdek, xarajatlarini tezda kamaytiradigan, sutkada 24 soat davomida texnik himoya olishimkonini beradi. (Manba: V.K. Rangan and M. Bell. Dell Online.- Harvard Business School, Case

9-598-116, 1998) Yangi turdagi korxonalar kompaniyani oldin boshqalardan farqlagan chegaralar orqali operatsiyalarni uzatadilar. Faoliyat tuyg'usi asosida kompaniyani yaratgan Maykl Dell raqobatchilardan o'zib keta oldi. Dell kompyuter umumiy miqdori 15 kishi bilan amalda olti marta ko'p kishi talab qiladigan operatsiyalarni bajarishadi. Ular doimiy tarzda o'z operatsiyalarini shtatda boshqa kompaniya tashkil qilgan shtatdan tashqari xodimlarga ham uzatadilar (analogik tarzda ularning mijozlari ham ishtirok etadilar). Dell xizmatchilari, mohiyatan, mijozlarning axborot xizmati funksiyasini bajargan holda biznes qarorni realizatsiya qiladilar, bunda virtual tashkilot xarakteri yuzaga keladi. Shunga o'xshash virtuallik quyidagi omillarga tayanadi:

- Hozirgi rahbarlar yuqori daromadni jalb qiluvchi virtual kompaniyalar ishlari, tamoyillarini hisobga olmasliklari, natijada esa operatsiyalar bir qismi bajarilishini chetga uzatishlari mumkin emas.

- Samaradorlikning yangi tayanch ko'rsatkichlari, jumladan, qo'shimcha qiymat samaradorlikning aniq kartinasini olish va ortiqcha xarajatlardan qutulish imkonini beradi.

- Doimiy xarajatlarga munosabat bo'yicha o'zgaruvchan xarajatlarda ustunlik, jumladan, ishga yollash siyosati munosabatida tashkilotni egiluvchan qilib qo'yadi.

- Tovarning hayotiylik siklini tez qisqartirish ishlab chiqarishning chiqarilayotgan mahsulotlarining barchasini emas, ayrimlarini - mijoz uchun maksimal qo'shimcha qiymatni o'ziga olgan qismi uchunгина dolzarb muammo qilib qo'yadi.

- Zamonaviy axborot texnologiyalari bo'linmalararo ish yuritishda operatsion xarajatlarda bo'lmaganida xulosalangan vertikal integratsiyalangan kompaniyalar afzalliklarini yo'qqa chiqaradi.

- Subtartibda ishlarni samarali bajarish qobiliyatiga ega yuqori malakali mutaxassislar bozorini shakllantiradi.

- Qo'shimcha qiymat yaratish zanjiri doirasida kompaniya personal-lari hamkorlar o'rtasida hamkorlik aloqalarining yangiturlari shakllanadi;

- Mijozlarning bevosita ishtirokida ishchilarni rag'batlantirishning yangi tizimi yuzaga keldi.

- Zanjir barcha ishtirokchilar xarajatlarini jiddiy pasaytirish imkonini beradi.

Liderlik. Xuddi alohida tashkilot kabi qo'shimcha qiymat yaratish liderga muhtoj. Ko'pincha yirik kompaniyalar iqtisodiy jihatdan baquv-vatliligi, iste'molchilarni o'ziga jalb qila olish yoki aylanma franshiz

tarmog'iga ega bo'lganliklari uchun lider bo'ladilar. Kamdan-kam hollarda liderning rolizanjirning qolgan ishtirokchilariga chambarchas bog'liq bo'lgan kompaniyaga olib boradi. Shunday hollar ham bo'ladiki, liderning roli firmaga hamkorlik boshlanishining tashabbuskoriga aylantirib qo'yadi. Amaliyot qolgan ishtirokchilarni hamkorlikka undashga qodir bo'lgan konstruktiv liderning borligi va zanjirning muvaffaqiyatli amal qilishi orasidagi to'g'ri aloqani ko'rsatadi. Liderning asosiy vazifasi zanjirni integratsiyala shtirish uchun muhim bo'lgan operatsiyalarni aynan bajarishi lozim bo'lgan firmalar bajarishini ta'minlash. Samarali zanjirni tashkil qilish uchun kimdir yaxlit kartinaga ega bo'lishi, butun zanjir birlashuvini ko'ra olishi lozim. Shuning uchun ham liderning roli alohida kompaniyalar orasidagi individual kelishuvlar va barcha operatsiyalarni bir tashkiliy tuzilmaga yig'ishdan iborat. Lider zanjirning quyidagi xarakteristikalarini bilishi shart:

- Tibbiyotga mo'ljallangan mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun-jahon miqyosidagi sifatli zanjir tufayli mijozlarni maksimal darajada qondirish va maksimal daromad olish.

- Maishiy uskunalarni ishlab chiqaruvchilar uchun – operatsion sikl va yo'ldosh xarajatlarning barcha zanjiri uchun umumiy davomiylikni qisqartirishga yo'naltirilgan texnologiyava axborotlarning o'zaro almashinuvi; alohida mijozlarning talablarini qondirishga individual yondashuv.

- Kompyuter ishlab chiqaruvchilar uchun - oddiy, tezva zaxiralar yaratishni talab qilmaydigan, iste'molchilarga qiymatliklarni ishtirokchifirma raqobatchilar uchun murakkab erishish namunasi bo'lgan o'z faoliyati ko'rinishiga ega bo'lgan tarzda yetkazib beradi.

- Oziq-ovqat mahsulotlarining yirik chakana savdogarlari uchun tez va uzluksiz yetkazmalar tashkilotlari uchun axborot almashtirish va mahsulotlar qulayligini ta'minlash. Vositachilar bilan uzoq muddatli hamkorlikdagi sodiqlik, savdoni birgalikda rejalashtirishda va logistik operatsiyalarda ishtirok etishga tayyor turish.

- Universal savdo vakillari uchun, noishlab chiqarish xarajatlarini, tanlangan vositachilar va logistik guruhlar operatsiyalarida ikkilanishlarni bartaraf etish muhim. Raqobatbardoshlikni oshirish uchun, zarur bo'lgan faoliyatni qaytadan tiklash va to'liq axborot almashinuvi talab qilinadi. Firma yuqori ishlab chiqaruvchanlik, foydali vositachilar bilan foydalarni bo'lishishga tayyor. Lider tomonidan tasavvur qilingan zanjir xarakteristikalari ham liderning asosiy vazifalaridir zanjir ishtirokchilari hamkorligidan kutish mumkin bo'lgan barcha salohiyatli

foydalar uchun maqbullarni belgilab qo'yish hisoblanadi. Shu tarzda zanjirichida norasmiy munosabatlar hamda tajriba va innovatsiyalarga tayyorgarlik uchun muhim bo'lgan o'ziga xos liderlarning yangi uslubi shakllanadi.

Amaliyot tahlili natijalariga ko'ra, zanjirdagi o'zaro faoliyatning muvaffaqiyati ehtimolini oshiruvchi quyidagi omillarni ko'rsatish mumkin (8.1.2-jadval):

8.1.2-jadval

Chakana savdogarlar kooperatsiyaning yuqori darajasi.	Ishlab chiqaruvchilar axborot almashinuvi;
Maqsad va masalalarning yagonaligi.	O'zaro foydani tan olish;
Axborot ravshanligi.	Bajarilish ustidan nazorat;
Oliy rahbariyat tomonidan qo'llab quvvatlanish.	Ijrochilarning umumiy komandasi;
Qo'shma resurs himoyasi.	O'zaro foydalar realizatsiyasi
Zaxiralar holati ustidan nazorat	

Zanjirdagi muvaffaqiyatli o‘zaro faoliyatga to‘sqinlik qiluvchi omillar ham qiziqish uyg‘otadi (8.1.3-jadval). XXI asrda biznes yuritishning hukmron uslubiga aylanayotgan zanjir birlashuvining to‘zonli o‘shishi kuzatilmoqda. Bunga butunlay yangi katta hajmli bozor va raqobatdosh afzalliklarining yangi manbalarini yaratuvchi tijorat ham muvofiqlashadi.

8.1.3-jadval

Chakana savdogarlar	Ishlab chiqaruvchilar
<p>Saqlashning kam hajmdagi birligi ishlab chiqaruvchilar tomonidan o‘zgarishlarning qarama-qarshiligi tizimning joylashuvchan emasligi axborot tizimlarining xarakteri ma’lumotlar formatining joylashuvchan emasligi</p>	<p>Axborot aloqalarining yetishmasligi ishonch darajasining yetishmasligi Bajarilish ustidan nazorat texnik muammolar Ishlab chiqaruvchilar tomonidan o‘zgarishlarning qarama-qarshiligi chakana savdogarlarning tayyor emasligi</p>

Asosiy imkoniyatlar tarmoq xususiyatlari bilan aniqlanadi:

1) kiruvchi baryerlarni pasaytirish (masshtab samarasi, distributsiya tizimi yo‘q, kuchli savdo markalari bor va iste’molchilardagi axborotlar yetishmaydi, virtual olamda g‘ovlar yo‘q) va liderlar almashinuvi;

2) qiymat yaratish zanjirining o‘zgarishi. VIK qadam-baqadam o‘z o‘rnini yo‘qotib boradi (yuqori xarajatlar, yetarli bo‘lmagan egiluvchanlik va komponentlik). Albatta, zanjirdagi ideal davomiylik aloqalari qismida, tanazzulga tayyor turish va mavjud aloqalarni tiklash hamda boshqa masalalar bor. Bularning barchasi u yoki bu zanjirning individual xususiyatlari bilan ko‘rib chiqiladi.

8.2. Mijozlarga yo‘naltirilganlik

Ommaviy bozorlarga mo‘ljallangan kompaniyalar keyingi yillarda (Univel, Tesco va boshqalar) individual iste’molchilar axborotlarini yig‘ish va qayta ishlash imkoniga ega bo‘ldilar. Bunga qadar mijozlar haqida an’anaviy ma’lumotlarni yig‘ish tanlov usuli asosida amalga oshirilardi. 100 dan 1000 gacha bo‘lgan kishilar tanlab olinib, ular bilan xarid qilish istagi paydo bo‘lishi va jarayonlari haqida intervyu o‘tkaziladi. Anketalashtirish natijalari yosh, jins, daromad (kamdan kam hollarda) ko‘rsatkichlari bo‘yicha ajratiladi va me‘yorlashtiriladi. Bozorni tadqiq qiliishning bunday maqsadi vakillar o‘xshash talablar va farqli xususiyatlar asosida xarakterlaydigan qator sigmentlar bo‘yicha barcha iste’molchilarni birlashtirishdir. Keyin me‘yorlashtirilgan sigmentlarning har biri uchun tovarlar va kommunikatsiyalarning maxsus modifikatsiyalari ishlab chiqiladi. Natijada har doim kompromiss qidiriladi, unda bir iste’molchilar talablariga muvofiq keluvchi tovarlar va xabarlar yaxshi, boshqalari uchun esa yomon bo‘ladi. Lekin qanchalik yaxshi yoki yomon bo‘lsada, ishlab chiqaruvchilarda individual aloqa yo‘qligi noaniq bo‘ladi. Albatta, agar kompaniya millionlab xaridorlar bilan ishlasa, individual o‘zaro faoliyatda investirlashtirish ma’nosiz bo‘ladi va sigmentlash tirishsiz buni hal qilib bo‘lmaydi. Lekin bunday hollarda sigmentlashtirish-kriteriyalari almashadi: ehtiyojlar birxilligi o‘rniga xaridorning salohiyatli umrbod qiymati keladi. Xaridorlar qiymati bo‘yicha bozorni sigmentlashtirishga misol: salohiyatli daromadlilikka muvofiq ravishda Dell o‘z iste’molchilarini besh sinfga bo‘ladi (xaridorlar qiymati qanchalik yuqori bo‘lsa, shunchalik ko‘p vositalar hamkorlik munosabatlarini qo‘llab-quvvatlashga ajratiladi) (8.2.1-jadval).

Dell Iste'molchilari besh sinfi

Barcha xaridorlar	Mahsulotlar, buyurtmalar holati va yetkazib berishmuddati, PK shaxsiy konfiguratsiyasi buyurtmasi, preyskurant narxi bo'yicha konfiguratsiya, kreditlashtirish, texnik himoya haqida axborotlar
Qayd qilingan xaridorlar	Yangiliklarni yuborish, elektron pochta xizmati
Shartnomaviy	Narxdan chegirmalar, xarid hajmidan chegirmalar, foydali sharoitlarda tizimni modernizatsiya qilish
Platinali	Egiluvchan qurilmani sozlash, shaxsiy veb varaqlar,ularning veb-saytida "oupa" yaratish
Hamkorlar (Ford...)	Ajratgan xizmat ko'rsatish personali, elektron aloqalarva uskunalami egiluvchan sozlash

Dell modeli zamonaviy sigmentlashtirish tamoyillarini aks ettiradi:

1. Xaridorlarni o'rganish uchun ITdan foydalanish va ularga oliy qimmatliklarni taklif etish.

2. Ustuvorliklarni o'rnatish - kompaniya uchun yuqori hayotiy qimmatga ega iste'molchilar bilan munosabatlarni rivojlantirishga pul qo'yish foydali.

3. Kommunikatsiya va qarorlarning individual egiluvchan sozlash mexanizmi orqali munosabatlar o'rnatish.

Markali takliflardan kastomizatsiyagacha. Zamonaviy sharoitda raqobatdosh afzalliklarning manbasi iste'molchilarning imkon qadar ko'proq miqdoriga nodir qarorlarni sotish emas, balki individual xaridorlarning ehtiyojlariga aniq muvofiq kelishdir. Buyurtmachilar uchun emas, buyurtmalar bo'yicha ishlab chiqarish.

Agar marketingning an'anaviy modeli masshtab samarasiga asoslansa, unda yangi model turlarini kengaytirish samarasiga asoslanadi (IT yangi imkoniyatlari hisobiga, masshtabli ma'lumotlar bazasini va har bir mijozning individual talablarini ular bilan doimiy aloqalarning natijalari bo'yicha hisob yaratish). IT xarajatlarini oshirmasdan turib induviduallashgan tovar va xizmatlar chiqarish imkonini beradi. Biznesning an'anaviy modellari mijozlarning o'sib borayotgan, kutilayotgan natijalariga muvofiq kelmay qolyapti, shuning uchun kompaniyalar yangi ta'sirlarga moslashishga majbur bo'ladilar: lider-kompaniyalar, chakana savdogarlar va vositachilar, supermarketlar distribyuter firmalar tovar zaxiralarini oshirishga majburlar (oddiy supermarketda 30 mingdan va saqlanish birligidan yuqori bo'lishi mumkin, vositachilar esa po'latning yuz xil turini va poyabzal modellarini taklif etishlari mumkin, hattoki hech bir mijoz kam ulushda bo'lsa ham bunday turli-tumanlikka muhtoj emas). Zamonaviy raqobatchilar moddiy mahsulotlardan axborotlarni ajratadilar. Qulay tur haqidagi axborotlar veb-saytda nashrqilinadi, buyurtma olgandan keyin kompaniya talab qilingan qarorni topadi va mahsulotni mijozga yetkazadi (uyga yoki ofisga). Xarajatlar o'zgarishi omillarini raqobatchilarga nisbatan yaxshi boshqaramiz. Faoliyatning har bir turi bo'yicha quyidagi savollarga javob beramiz:

1. Qiymat, sifat va doimiy daromadni himoya qilgan holda faoliyatning bu turi bo'yicha xarajatlarni pasaytira olamizmi?

2. Xarajatlar darajasini o'zgartirmagan holda qiymat, sifat va daromadlarni oshira olamizmi?

3. Doimiy xarajatchilar va qiymat, sifat (daromadlar) ni himoya qilgan holda faoliyatning bu turi bo'yicha aktivlarni kamaytirish olamizmi? Bu parametrlarni raqobatchilar parametrlari bilan qiyoslashga o'tamiz. Raqobatbardoshlikda barqaror afzalliklarga erishish va ularni saqlab qolish uchun raqobatchilar xarajatchilarini doimiy tahlil qilish hal qiluvchi rol o'ynaydi. Jarayonli uslub (makro darajada) korxonada rivojlanishining strategik yo'nalishlarini aniqlash maqsadida xarajatchilarni tizimlashtiradi (8.2.2-jadval).

8.2.2-jadval

Jarayonli uslub (makro darajada)

	Xarajatchilarni an'anaviy boshqarish	Xarajatchilarni strategik boshqarish
Doira	Korxonaning ichki sharoitlari	Korxonaning tashqi sharoitlari
Obyekt	Korxonada doirasida qo'shilgan qiymat	Vositachidan mijozgacha bo'lgan yaxlit jarayo
Aniqlovchi omillar	Savdo hajmi	Tuzilmaviy (masshtab, diapazon, tajriba, texnologiya, murakkablik)
Xarajatchilarni kamaytirish tamoyili	Mas'uliyat zonasini o'rnatish	Xarajatchilarni kamaytirish - xarajatchilar o'zgarishi omillari yordamida qo'shimcha qiymat yaratish bo'yicha jarayonlarni tartibga solish funksiyasi
Strategik qaror	Hech qaysisi shubhali emas, shuning uchun strategiyalarni ishlab chiqishda an'anaviy hisobot unutiladi	Jarayonlar bo'yicha xarajatchilarni o'zgartirish omillarini aniqlaymiz, raqobatbardoshlik tamoyilini aniqlaymiz (tannarx yoki differentsiatsiya). Qaytadan tuzilmalash tirish esa biznes jarayonlar reorganizatsiya usuli bilan vositachilar va mijozlar ta'siriga bog'liq holda amalga oshiriladi.

Strategik rejalashtirish jarayonini loyihalashtirish korxonaga qabul qiladigan missiyaga bog‘liq (8.2.3-jadval).

8.2.3-jadval

Korxonaga qabul qiladigan missiya

	Kuchaytirish	Yutuqlardan foydalanish
Strategik rejalashtirishning muhimligi	Noaniqliklarni hal qilish uchun yuqori, bir yildan ko‘p davr	Past
Kapital qo‘yilmalari haqida qarorlar rasmiyatchiligi	Diskontlangan pul oqimlari tahlili rasmiy jarayonining kamligi, investitsiyalar qoplanganligining uzoq muddati, kam ishonchliligi	Rasmiy tahlil ko‘p, qoplanish muddati qisqa
Investitsiyalar bahosi kriteriyalari	Nomoliyaviy axborotlarga katta aksent (Bozorulushi va boshqalar)	Moliyaviy axborotlarga katta aksent (xarajatlar samaradorligi, qo‘shimcha investitsiyalardan pul vositalarining qaytishi)
Investitsion loyihalar nima‘qullash uchun daromadlilikning minimal stakasi	Past	Yuqori
Investitsiyalar tahlili	Sifatli kriteriyalardan ko‘p roq foydalanish	Miqdoriy va moliyaviy yondas huylarning katta darajasi
Bo‘linmalar bilan loyihalarning qabul qilinishi	Yuqori	Past

Xulosalar: qiymatlar yaratish zanjiri tahlili - bu korxonada qanday o‘ringa ega ekanligini tushunish uchun birinchi tanqidiy qadam hisoblanadi. Qo‘shimcha qiymat yaratish jarayoni ajratilishi (rasmiylashtirilishi) bilan strategik qarorlar tanlash (ishlab chiqarish, xaridlar va integratsiya, dizintegratsiya) yanada aniqroq bo‘ladi.

Jarayon avj olishi bilan - mayda tayanch jarayonlarda muvaffaqiyatli raqobat omillarini ko‘rsatamiz. Vositachi daromadini baholash vositachilar aloqalaridan foydalanish yo‘llarini aniqlashga yordam beradi. Mijoz daromadini baholash mijozlar bilan aloqalardan foydalanish yo‘llarini aniqlashga yordam beradi.

8.3. Tovar va xizmatlar yetkazib berish zanjirini takomillashtirish

Yetkazmalar zanjirini takomillashtirishga kirishishda loyiha komandasining ishi ikki guruh ko‘rsatkichlari bo‘yicha aniqlanadi.

Birinchi guruh:

- bajarilmagan buyurtmalar miqdori;
- bajarilgan buyurtmalarning tezligi;
- iste‘molchilar ehtiyojlarining qondirilish darajasi.

Ikkinchi guruh:

- buyurtmalar bajarilishi vaqtini tarqatish;
- mahsulotlarning texnik hujjatlashtirish talablariga mos kelishi;
- ombor zaxiralari darajalari va boshqalar.

Tashkiliy injiniring loyihasi nuqtayi nazaridan yetkazmalar tartibga baholashning to‘rt darajasini ajratish mumkin:

1. Makroqarash (“sputnik balandligidan”). Zanjir umumiy xarakteristikasi bu yerda mijozlarning qondirilmaganlik darajasi hisoblanadi (8.3.1-chizma):



- bajarilmagan buyurtmalar miqdori;
- bajarilishdagi xatolar miqdori;
- mahsulot kamchiliklarining miqdori;
- yomon sifatlarga xarajatlar tahlili;
- pasayish dinamikasi.

2. Mezoqarash (“samolyot yuqoriligida”) yetkazmalar zanjirida ishtirok etuvchi funksional bo‘linmalarni ko‘rsatish.

Masalalar:

- rejalashtirish;
- tayyorlash;
- tekshirish;
- GPni omborga topshirish;
- saqlash;
- mijozlar buyurtmalarini bajarish va taqsimlash.

3. Mikroqarash (“past uchish balandligida”) - tovar moddiy oqimlarini va yetkazmalar zanjiri bo‘yicha axborotlarni mahsulot ishlab chiqarishni rejalashtirish jarayonini, ishlab chiqarishbo‘linmalari, mahsulotni omborga uzatish jarayonini sinchiklabtahlil qilish bilan birga chuqur o‘rganishdir. Bu darajada yetkazmalar zanjiri kamchiliklarini tushuntiruvchigipotezalarni ilgari surish muhim.

4. Yerdagi qarash, operatsion darajada - mahsulot harakati marshrutlarini o‘rganish, operatsiyalarga xarajatlar haqida, shuningdek, tayanch operatsiyalar sifat xarakteristikalari haqidagi axborotlar bilan jarayonlarni takomillashtirish.

5. Hisobga olish lozim bo‘lgan strategik variantlarning bunda katta miqdorida rahbarning roli qiymat yaratish zanjirining har bir zvenosi detallarini boshqarish emas, avvalo, bu zanjirni qandayqurish kerak va uning strategik ustuvorliklari qanday ekanligi haqidagi chuqur fikrlarni rag‘batlantirishdan iborat.

Munozara uchun mavzu 7.1. O‘z kompaniyangiz uchun yetkazmalar qo‘shimcha qiymati zanjirini ishlab chiqing.

VIII bob bo'yicha xulosalar



SCM bu jarayonli - yo'naltirilgan strategiya bo'lib, unga muvofiq holda hamkorlar birgalikda rejalashtiradilar, oxirgi foydalanuvchi uchun ma'lumot va xizmatlar, tugallanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulotlar, materiallar, xom-ashyo, ichkiva tashqi axborot oqimlarini tashkillashtirish bo'yicha ishlarni bajaradilar va nazorat qiladilar. Bunda ular buyurtmaning paydo bo'lishidan boshlab sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish bilan tugallanadigan barcha bosqichlarda bir-birlari bilan o'zaro aloqani koordinatsiya qiladilar va yaxshilaydilar, moddiy, axborot, moliyaviy oqimlarni boshqarishni nazarda tutadilar. SCM ishlab chiqarishni tashkil etish va o'zaro aloqadorlikning o'ta murakkabligi bilan farq qiluvchi global tarmoqdagi resurslarni rejalashtirish hisobi vositalarini to'ldiradi

Nazorat savollari



1. Qo‘shimcha qiymat zanjiri qanday loyihalashtiriladi?
2. Qo‘shimcha qiymat zanjiri qanday boshqariladi?
3. Qiymatlar yaratish zanjirining eng yaxshilari qanday farqlanuvchi xarakteristikalariga ega?
4. Qo‘shimcha qiymat yaratishda qanday ko‘rsatkichlar muhim rol o‘ynaydi?
5. Qiymat zanjirini o‘rnatish va undan foydalanish qanday bosqichlarni o‘z ichiga oladi, misol asosida tushuntirib bering.
6. Qo‘shimcha qiymat yaratishda mijozga yo‘naltirilgan yo‘nalish qanday rol o‘ynaydi?

IX bob. OPERATSION MENEJMENTDA JARAYONLARNI BOSHQARISH

- 9.1. Jarayonlarni boshqarishning mohiyati.
- 9.2. Biznes jarayonlar reinjiningi bosqichlarining tahlili.
- 9.3. Jarayonlarni tushunish.

9.1. Jarayonlarni boshqarishning mohiyati

Jarayonli boshqaruv operatsion menejmentning tayanch bo'limlaridan biridir. Jarayonlarni aniqlashning yetarli darajada ko'p turlari mavjud, jumladan: biznes jarayon - bu bir odamdan boshqasiga, katta jarayonlar uchun esa, ehtimol, bir bo'limdan boshqasiga o'tuvchi ish, operatsiyalar oqimidir. Biznes jarayonlarni loyihalashtirish, modernizatsiya qilish oldin mavjud bo'lganlarni hisobga olmasdan, butunlay yangi va yanada samaraliroq biznes jarayonlarni yaratishdir. Bu oddiy tuzilma ichida vositalar va uslublarning katta miqdoridan foydalanadi, lekin uning fokusi, avvalo, makro tashkiliy darajadagi operatsiyalarning birlashuviga yo'naltirilgan.

Jarayonlarni boshqarish va kompaniya mijozlarining yo'nalishi. O'zini mijozlar ko'zi bilan ko'rish va shaxsiy kamchiliklarini tanqidiy baholash - operatsion boshqaruvning asosidir. Agar mijoz talablarini yoki uning qondirilgan ligini Y deb, jarayonning o'zgaruvchan kattaligini X deb qabul qilsak (personal, siklningdavomiyligi, materiallar, texnologiyalar), unda $Y=f(X)$ formula operatsion boshqaruv mohiyatini aks ettiradi. Bundan tashqari, ko'pgina menejerlar shaxsiy o'zgaruvchanlik orasidagi o'zaro aloqadorlik haqida aniq tasavvurga ega emaslar. Bunday vaziyatlar uchun mazkur aloqalar mijoz manfaatiga yo'naltirilgan biznes jarayonlarni yaxshilash uchun juda qulay. Bu yerdagi strategik rejada SWOT-PEST tahlil, benchmarking va personalni boshqarish juda muhim. Barcha biznes jarayonlarning taktik kayfiyati mijozlar manfaatidir. Dastlab mijoz nima xohlashi, uning talabi qandayligi haqida aniq bilimlar zarur. Biznes jarayonlarni yaxshilash esa jarayon natijalariga salbiy ta'sir ko'rsatuvchi muammolar manbalarini eskirtirish maqsadida fokuslangan qarorlarni ishlab chiqish strategiya sidir. Shuning uchun operatsion boshqaruv biznes yaxshilash

bo'yicha kompaniyaning kuchidir. Modomiki, mijozlar talabi doimiy o'zgarib turar ekan, kompaniya o'z tayanch jarayonlarini quyidagi maqsadlarda doimiyo'zgartirib borishi lozim:

1) mijozlar talabi qat'iy aniqlanadi va bu axborot doimiy ravishda tuzatilib boriladi;

2) mijozlar talablarini qondirish jarayonlari hujjatlashtiriladi ularning samarali oqib kirishi ustidan javobgarlik esa jarayonlarni faoliyatlararo boshqaruvini yengillashtirish uchun taqsimlanadi;

3) jarayonlarning parametrlari aniq o'lchanadi;

4) o'lchovlar asosida rahbarlar jarayonlar samaradorligini aniqlaydilar;

5) jarayonlarni yaxshilash kompaniya raqobatbardoshligini oshirish uchun qo'llaniladi. Variatsiya va og'ish nuqtayi nazaridan yondashuv biznes vauning jarayonlari real sifatini yetarli darajada to'liq va ishonchli baholash imkonini beradi. Hozirgacha kompaniyalar ko'pincha o'rtacha ko'rsatkichlar bo'yicha o'z ishlarining natijalarini baholaydilar (buyurtmalarni bajarishning o'rtacha vaqti, yuklarning o'rtacha hajmi, o'rtacha xarajatlar, siklning o'rtacha davomiyligiva boshqalar). Bundan tashqari, bunday parametrlardan foydalanish natijalari kasalxona palatasidagi o'rtacha haroratni - "36,6. haroratdagi bemorlardan vafot etganlargacha" eslatadi. Bu yondashuvning yaroqsizligi, shubhasiz, mavjud kamchiliklar borligini berkitadi (mahsulotning yoki jarayonlarning mijoz talablariga mos kelmasligi hollarida). Biz mijozga mahsulotni buyurtma olganimizdan boshlab 6 kun ichida yetkazishni va'da qilamiz, yetkazishning o'rtacha muddati 4,2 kunligini ilova qilgan holda, lekin jarayonimizning yuqori variatsiyasi barcha buyurtmalarning 15 foizi 6 kun ichida yetkazilishini ta'minlaymiz (bu haqida menejerlar ko'pincha yoddan chiqaradilar). Natijada buyurtma bajarilishini buzmaslik uchun jarayonlarimiz yoki uning aniq-ravshanligi darajasi samaradorligini oshirishimiz lozim. Matematik statistikada sigma variatsiya oichovi yoki guruhdagi, jarayondagi doimiymaslik o'lchovi hisoblangan yig'indining standart og'ishini anglatadi. Jarayonlar (hamda mijozlar) uchunvariatsiya yovuzlik hisoblanadi. Vnukovo aeroportida bizni samolyotga olib borishi kerak bo'lgan avtobusga o'tiramiz. Avtobusga otirgandan keyin yo'lovchilar 30 minut kutadilar. Sababi ularga reys texnik sabablarga ko'ra, 1 soatga kechiktirilganini aytishadi. Passajirlar ma'lumotxonaga qo'ng'iroq qilib, samolyot hali ham Irkutsk shahrida ekanligini biladilar, bu samolyot hali u yerdan uchmagan, Moskvagacha uchish vaqti esa, 5 soatdan ortiqni

tashkil qiladi. Agar jarayon aniq-ravshanligi darajasini baholash jadvaliga e'tibor qaratsak, bu 2 sigmaga muvofiq keluvchi 1- darajada bo'ladi (9.1.1-jadval).

9.1.1-jadval

Jarayon aniq-ravshanligi darajasini baholash

0 daraja noaniqlik	1-daraja aniqlik	2-daraja takroriylik	3-daraja qobiliyat	4-daraja samaradorlik	5-daraja egiluvchanlik
Ish uslubi qat'iy aniqlanmagan va hujjatlashtirilmagan	Ish uslubi umumiy muolajalar asosida standartlashtirilgan	Ish uslubi Aniq muolajalar Asosida standartlashtirilgan	Uslublarni tekshirish uchun ichki audit o'tkaziladi	Ishlab chiqarishdagi nozik jihatlar ko'rsatilgan va boshqaruv ostida joylashgan	Sikl vaqti Minimallashtirilgan va tez ta'sirchanlikni ta'minlaydi
Natijalarni boshqarib bo'lmaydi	Natijalarni jarayondan keyingi nazorat asosida boshqariladi	Ichki natijaviylikni o'rganilgan va doimiy o'tkazilib turiladi	Ichki natijaviylik munosabatidagi me'yorlari aniqlanga va realizatsiya qilinadi.	Ichki samaradorlik munosabatidagi me'yorlar o'rnini nazorat harakatlari egallagan	Yangilikka o'qitish " sikllari tizimi joriy qilingan
1-sigma yillik mahsulot chiqarish 30,9%,DNMV-690000	2-sigma yillik mahsulot chiqarish 69,2%,DNMV-308000	3-sigma yillik mahsulot chiqarish 93,3%,DNMV-66800	4-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,4%,DNMV-6210	5-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,98%,DNMK-320	6-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,9997%,DNMK-3,4

Ravshanlikning nolinch darajasida maksimal variatsiyaga ega bo‘lamiz va million imkoniyat kamchiligi (DNMV) 690000 ni tashkil etadi va bu yillik mahsulot/xizmatning 30,9% chiqarilishiga muvofiq keladi. Jarayonlarni “Shestsigm” tizimi bo‘yicha baholash metodikasi iste’mol talablarining kelib chiqish nuqtasidan olinadi, buning uchun esa, “mijozni meni xohlayotgan- ligini” aniq bilish lozim. Bu aniqlik kompaniya uchun ham, mijoz uchun ham juda muhim (aeroportda 6 soatdan ortiq kutishni bilib turib bir qator rejalarni qaytadan tuzish va hamkorlarning ishonchini so‘ndirmaslik lozim). Jarayonlarni takomillash tirish bo‘yicha operatsiyalarni bajarishni Deming / Shuxarta / Isika va sikli bo‘yicha o‘tkazish afzal: “Rejalashtir, sinab ko‘r, bahola va harakat qil”. Rejalashtirishga qadam qo‘yishda nozik jihatlar va o‘tkazib yuborilgan predmetlarga joriy vaziyatlar tahlil qilinadi, tayanch muammolar aniqlanadi, bu muammolarning o‘zak sabablari va muammolarni yechish yo‘llari ko‘rsatiladi hamda samarali loyiha/qaror yuritish rejalashtiriladi. Sinov variantini sinab ko‘rishda ish loyihasi ishlab chiqiladi. “Baholash” bosqichida loyihadan o‘zib ketish natijalari o‘lchaniadi va maqsadli ko‘rsatkichlar (strategiyalar) bilan taqqoslanadi, qiyinchiliklar yuzaga kelganida esa, kompensatsion tadbirlar qayta ishlab chiqiladi. “Harakat qil” bosqichida esa, loyiha oshizib ketish natijalari bo‘yicha tuzatishlar kiritiladi va jarayonning belgilangan uchastkasida loyiha joriy qilina boshlanadi, undan keyin siklning birinchi bosqichiga o‘tiladi. Jarayonlarni yaxshilash ikki asosiy variantda o‘tkazilishi mumkin: Yapon “kayzen”iga mos keluvchi takomillashtirish va muammolarni jarayonlarga oddiygina aralashtirishnigina emas, eski jarayonga aralashtirishni nazarda tutuvchi qayta loyihalashtirish. Xususan, Pendi, Nyumen, va Keveneg kabi ilg‘or liderlar tajribalarini tasvirlagan holda (3) OIATK tashkilotini qurishning 5 bosqichli modelini taklif etadilar. Bu model o‘z ichiga “aniqlash, o‘lchash, tahlil qilish, takomillashtirish, nazorat qilish” bosqichlarini oladi. Yaxshilashning ikki strategiyasiga qo‘llaganda u quyidagi tarzda aks etadi (9.1.2-jadval).

Makro darajada namunaviy jarayonlar moddiy-texnik ta‘minot, savdo va debitor qarzdorlik to‘lovlarini o‘z ichiga oladi. Bu funksiyaga o‘xshab ko‘rinishi mumkin, lekin ularni jarayonlar kabi tasvirlasang, bu funktsiya emasligi oydinlashadi. Masalan, savdo jarayoni buyurtma shaklining savdo bo‘limi xodimi tomonidan to‘ldirilishi bilan boshlanib, ishlab chiqarishni rejalashtirish, distribyuterlardagi yetkazmalarni tasdiqlash, moliyaviy buxgalteriyadagi hisob-fakturani shakllan tirish, tovar kreditini taqdim etilishi ustidan nazorat qilish, hisobga pul

o‘tkazish bilan davom etadi va axborotlarni boshqaruv buxgalteriyasiga o‘tkazish bilan tugallanishi mumkin.

9.1.2-jadval

OIATK tashkilotini qurishning 5 bosqichli modeli

OIATK	Takomillashtirish	Loyihalashtirish/ modernizatsiyalash
Aniqlash	Muammolarning paydo bo‘lishi. Talablarni aniqlash maqsadlarini o‘rnatish	Tor va keng doiradagi muammolar ning yuzaga kelishi Maqsadlar, o‘lchovlarning yuritilishini aniqlash Masshtablar va iste‘mol talablarini aniqlash
O‘lchash	Muammoning, jarayonning asoslanganligi Muammolar, maqsadlar o‘lchovi Tayanch qadamlar, xarajat omillarini o‘lchash	Talablarga tegishli joriyna tija larni o‘lchash Jarayon samaradorligi haqida ma‘lumotlarni yig‘ish
Tahlil	Sabab shartli gipotezasini ishlab chiqish Muammolarning “kam miq dorli, lekin hayotiy zarur” muammolarning paydo bo‘lishi Gipotezaning tasdiqlanishi	<p><i>“Eng yaxshi amaliy yonda shuv larning paydo bo‘lishi” Jarayon ning loyihalashtirilishini baholash:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • qo‘shimcha qiymatga qo‘yilma; • nozik joylar, portlashlar; • alternativ variantlar • talablarni aniqlash
Takomillashtirish	Muammolarni bartaraf etish yo‘llarining variantlarini ishlab chiqish Qarorlar, natijalarning o‘lchanishini standartlashtirish qar or larini sinab ko‘rish	<p><i>Yangi jarayonlarni loyihalashtirish:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • noaniqliklar va taxminlarni bartaraf etish; • ijodiy yondashuvdan foydalanish; • operatsiyalar bajarilishi tamoyillari ni o‘rnatish; <p>Yangi yondashuv, tizim va tuzilma larni joriy qilish</p>
Nazorat	Berilgan darajada ko‘rsatkichlarni qo‘llabquvvatlash uchun standart o‘lchovlarni kiritish Korrek tirovka qilish (muammolar yuzaga kelgan paytda)	Maqsadli darajada ko‘rsatkichlarni qo‘llab-quvvatlash uchun axborot larni tiklashning doimiy muolajasini va o‘lchovlarni kiritish Korrektirovka qilish (muammolar yuzaga kelgan paytda)

Bunday holatda, taajjublanarliki, bu yerga ko'pgina funksiyalar jalb qilingan va bu jarayonlar ishini aniqlashda tayanch xarakteristika hisoblanadi. Makrojarayonni subjarayonlarga ajratish mumkin, masalan, buyurtma olish, mahsulotni yetkazib berish, debitorlik hisoblari to'lovini nazorat qilish, ularni sinchliklab tasvirlash mumkin, lekin tamoyil barchasida bir xil bo'ladi. Biz ish oqimining bir odamdan ikkinchisiga o'tishini tasvirlaymiz. Jarayonlarni qanchalik keng yoki tor tasvirlash mumkinligiga nisbatan qat'iy yoki sodda qoidalar mavjud emas va tashkilotlar turli qarashlarga duch keladilar, hattoki, ular tasvirlayotgan jarayonlar bir biriga o'xshash bo'lsada. Amaliyotda bu tasvirlangan jarayonlar o'zida to'liq va yaxlit ish oqimini aks ettirgan va hech bir bosqich o'tkazib yuborilmagan holatida hech bir ahamiyatga ega emas. Bu subjarayonlar tasviriga ham tegishli. Jarayonlar ish/operatsiyalar oqimidir va ularning o'z chegaralari bor, boshqacha qilib aytganda, boshi va oxiri bor.

Harqanday alohida olingan jarayon uchun bu jarayonlar, u boshlangan nuqtadan boshlab boshlang'ich, dastlabki kirishlarda o'rnatiladi. Bu kirishlar jarayonning dastlabki vositachilari yordamida ochiladi. Jarayon jarayonning dastlabki mijozlariga natijani beradigan chiqish bilan tugailanadi. Masalan, savdo jarayoniga dastlabki kirish savdo bo'limi tomonidan tasdiqlangan buyurtmalarni olinishi bo'lishi mumkin. Jarayonning dastlabki chiqishi esa qandaydir moddiy, masalan, yangi uskunani xarid qilish, yoki nomoddiy, masalan, aniq ma'lumotni olish yoki ma'lum xizmat ko'rsatish bo'lishi mumkin. Savdo jarayonining dastlabki chiqishi bankdagi cheklar to'lovidaham aks etishi mumkin. Jarayonning soddalashtirilgan namunasi 9.1.1-rasmda keltirilgan.



9.1.1-chizma. Jarayon namunasi.

Jarayon boshlangandan keyin unda ikkilamchi kirishlarning ahamiyatli miqdori yuzaga kelishi mumkin. Masalan, axborot tizimi (IS) bo‘limi taqdim etadigan boshqaruv axboroti turli bosqichlarda kerak bo‘lishi mumkin. Jarayon reinjiningini ishlab chiqar ekanmiz, biz bu ikkilamchi kirishlarning qayerdan kelayotganligiga ahamiyat bermaymiz va ularni tahlil qilmaymiz. Agar ular ustida ishlash talab qilinsa, unda reinjining va alternativ uslublardan foydalanish bo‘yicha boshqa loyihalar doirasida amalga oshiriladi. Xuddi shunday ikkilamchi kirishlar mavjud bo‘lganidek, ikkilamchi chiqishlar ham mavjud. Ular xuddi jarayonning yonma-yon mahsuloti sifatida olinadi va uning bosh maqsadi hisoblanmaydi. Bu yerda misol qilib personal tomonidan ishlab chiqarish jarayonining qismi sifatida ishlab chiqilgan yuqori darajadagi vaqt miqdori haqidagi hisobni keltirish mumkin. Ikkilamchi chiqishlar, odatda, boshqa jarayonlarni ham tashabbusga chaqiradi. Bizning misolimizda yuqori darajali vaqt ish haqi ajratish jarayonining boshlanishi bo‘lishi mumkin. Asosiy va yordamchi jarayonlar. Har qanday tashkilotda asosiy jarayonlar bo‘lgani kabi yordamchi jarayonlar ham mavjud, ular orasidagi farqni tushunish muhim. Asosiy jarayonlar - kompaniya joriy faoliyatining jarayonlari bo‘lib, uning natijasi tashqi mijoz tomonidan talab qilingan mahsulot/xizmatlar ishlab chiqarish hisoblanadi. Yordamchi jarayonlar birlamchi jarayonlar mavjudligini ta’minlaydi. Bunga misol qilib yana mijoz stoliga sifatli taom yetkazib berish asosiy jarayoni hisoblangan restoranni kelitirish mumkin. Yordamchi jarayonlarga esa stolni artish, idish-tovoqlarni yuvish, schetni hisoblash va pul qabul qilib olish xizmatlarini kiritish mumkin.

Jarayonlarni boshqarishning afzalliklari. Biznes jarayonlarni boshqarish tomonidan katta mo‘ljal va chuqur tushunishning salohiyatli afzalliklari mavjud. Masalan, bunday vaziyatlarda ishning kordinatsiyasi yanada samaraliroq bo‘lishi lozim, modomiki, ish u bo‘limdan bu bo‘limga kam miqdordagi xatolar bilan oqib o‘tadi va mijozning talabi birinchi marta vaqtincha qondiriladi. Xaridorlar haqidagi bilimlar, odatda, juda sezilarli darajada yaxshilanadi, bo‘limlar orasidagi munozaralar, shuningdek, jarayonning turli bosqichlari orasidagi kechiqishlar kamaya di. Funksional tuzilmadagi tashkilotlarda bo‘limlar orasidagi yuz berayotgan hodisalar uzoq partizanlik urushidagi mayda o‘tis xavflarni eslatadi. Agar bu va to‘g‘ri antogonizm bo‘lmaganda ham ish yaxshi bormasligi uchun yetarli imkoniyatlar mavjud, demakki, mijozlar o‘xshash bo‘lmagan xizmat ko‘rsatishdan aziyat chekadilar.

Amaliyotda jarayonlarni boshqarish. Ko'pgina tashkiliy muammolar funksionalar tabiatga ega, shuning uchun keyingi masala quyidagicha bo'ladi: kompaniyaishini samarali qilish va yaxshilash uchun biznes jarayonlar konsepsiyasini amaliyotda qanday qo'llash mumkin? Tashkilotning g'amxo'rliqi, qat'iyligi va botirligining turli darajalarini aks ettiruvchi uch ko'rinish mavjud. Bu muammolarning krossfunktional qarorlari, jarayonlarni tasvirlash va boshqarish hamda jarayonli tashkiliy tuzilmani joriy qilish.

Muammolarning kross-funktional qarorlari. Zarur muammolarni idenfikatsiyalash uchun biznes jarayonlardan foydalanish juda oddiy usul hisoblanadi. Uning asosida kross-funktional guruhlar ishlaydi va bu rasmiylashtirishning turli darajasibilan amalga oshirilishi mumkin. Biznes jarayonlarni keng vachuqur tushunishga asoslangan holda kompaniyaning katta menejerlari muammoni avj oldiruvchi kross-funktional lahzalarniva ish oqimini muhokama qilishlari mumkin. Keyinchalik ustuvorliklarni o'rnatish va ular bilan shug'ullanuvchi kross-funktional guruhlarini tuzish mumkin. Bu guruhlarga topshiriqlar berish kerak va ular muvaffaqiyatsizlikka uchradi deyishga sabab bo'lmaydi va ular yaxshilanish jarayoniga qandaydir foyda keltira olmaydilar.

Metodologiya nuqtayi nazaridan ikki alternativ usul mavjud. Birinchisi, muammolarni o'rnatish, uni tahlil qilish, u bo'yicha ma'lumotlar yig'ish, taxminiy qarorlarga kelishdan oldin mumkin bo'lgan alternativ qarorlarni testlashtirish va ishlab chiqish uchun rasmiy tuzilma (guruh) dan foydalanish. Ikkinchisi, biznes jarayonlar reinjiningiga tizimli yondashuvni qo'llash. Birinchi uslub- muammolarni hal qilish uchun rasmiy guruhdan foydalanish - tashkilot nuqtayi nazaridan xavfsiz, lekin ikkinchi variant tanlansa, boshqacha qilib aytganda, BPR tanlansa, tashkilot bunday radikal yondashuvning xavfliligi haqida, xususan, agar undan butun tashkilotni rivojlantirish va barcha jarayonlarni yaxshilash vositasi sifatida foydalanilsa bilib qo'yishi lozim.

Jarayonlarni tasvirlash va boshqarish. Biznes jarayonlar haqidagi bilimlarimizdan foydalanishning ikkinchi yo'li ancha tartibli. U avvalo, yagona va qat'iy tamoyillarga muvofiq holdagi muhim biznes jarayonlarni aniqlashga taalluqlidir. Buni ko'pgina usullar bilan amalga oshirish mumkin, lekin amaliyotimiz jarayonlar sifatini boshqarish usuli ancha muvaffaqiyatli ekanligini ko'rsatmoqda (Process Quality Management, PQM). PQMdanda foydalanish, agar uni bilim va aql bilan

qo'llasa, juda samarali ekanligini ko'rsatadi, ammo ko'pgina oddiy ko'ringan narsalar kabi unda ham, undan muvaffaqiyatli foydalanish ko'zlanganda uning ham ko'pgina nozik jihatlari namoyon bo'ladi. PQM o'zida tashkilot, bo'linma va bo'lim, shuningdek, missiyaga erishish uchun zarur va yetarli bo'lgan muvaffaqiyat tayanch omillari ro'yxati (Key Success Faktors, KSF) missiyalarini tasvirlashni mujasamlashtiradi (faoliyatning fundamental maqsadlari). KSF missiyasi va ro'yxati tuzilgandan keyingi qadam bugun mavjud bo'lgan va missiyaga erishish uchun talab qilinadigan yangi biznes jarayonlar tasviri hisoblanadi. Odatda tashkilotda 20 dan 30 tagacha biznes jarayonlar bo'ladi. Bu bosqichda jarayonlar muhimlik darajasi bo'yicha guruhlanadi. Qarorlar odatda, kim jarayonning samarali ishi bo'yicha barcha niyutadi va kim barchaga yutqazadi tamoyili bo'yicha qabul qilinadi. Bu tanlanganlar deyarli har doim jarayonlar tasvirlangan guruhga kiradi. Tashkilot darajasida ular, masalan, direktorlar yoki katta menejerlar bo'lishi mumkin. Jarayon egalari shu tariqa jarayonlar bajarilishini yaxshilash bo'yicha ishlar uchun javob beradilar. Ularda albatta, muvofiq vakolat va zarur resurslarga kirish bo'lishi lozim. Jarayon egalari o'z amallari va portfellarini saqlashlari lozim, shuning uchun tashkilotning miqdoriy kattalashuvi yuz bermaydi. Bu kishilar o'z zimmalariga qanchalik miqdorda ahamiyatli qo'shimcha mas'uliyatni qabul qila oladilar degan savolni yuzaga keltiradi. Odamlar ko'pincha, qo'shimcha ish uchun vaqtlari yo'qligini aytadilar. Lekin ularga, tashkilot ishlayotgan jarayonni nazorat ostiga olinsa, keraksiz ishlar bekor qilinishi, muammolar esa hal etilishi, vaqt va boshqa resurslar samaraliroq ishga yo'naltirilishi mumkinligini tushuntirish lozim. Qo'shimcha qilib shuni eslatish lozimki, jarayon egasi yaxshilanish bo'yicha barcha ishlarni o'zibajarishi shart emas, lekin ishning bajarilishi haqidagi mas'uliyatni o'z zimmasiga oladi. Jarayon egasi tomonidan ishlar bajarilishining bir qancha yo'llari mavjud, ulardan biri - **BPR** metodologiyasini qo'llashdir. Bu yerda yana shuni ta'kidlash kerakki, faqat ehtiyotkorlikka emas, mazkur yo'ldan borishdagi koordinatsiya ham talab qilinadi, chunki, boshqa katta menejerlarning yordamisiz va tushunchasiz BPRdan foydalanishga qaror qilgan jarayonning alohida egasi barcha tashkilotga xos chaqirish xavfi bilan tasdiqlanadi. Haqiqatan ham, agar jarayonlarning barcha egalari bu yondashuvdan bir vaqtda foydalanishga qaror qilsalar, bu bir xil natijaga olib keladi. Yaxshilanish jarayonida foydalaniladigan uslublardan ayrimlari nisbatan xavfsiz va agar ma'lum bir sabablarga ko'ra, ular

ishonchsiz bo'lsa ham, zarar unchalik katta bo'lmaydi, lekin **BPR** kabi bunday uslublar o'zining radikal tabiati bo'yicha ko'proq ehtiyotkorlik bilan muomala qilishni talab qiladi.

9.2. Biznes jarayonlar reinjiningi bosqichlarining tahlili

Biznes jarayonlar reinjiningi loyihasi asosiy bosqichlari tahlilini o'z ichiga oluvchi savollarning namunaviy davomiyligi:

BPR nima ekanligini aniqlash. Buning uchun uch asosiy yo'l mavjud:

1) Adabiyotlarni o'rganish;

2) BPR tajribasi bilan tanishish (o'zida BPR ayrim jarayonlarini o'tkazgan kompaniyalar o'z muvaffaqiyatlarini namoyish qilishni yaxshi ko'radilar, lekin ularni ba'zan juda bo'rtirishadi va bunda barcha narsa ko'ngildagidek bo'lmaganligini eslatishni unutib qo'yadilar);

3) Agar BPR imkoniyatlarini bilishni qandaydir tashkilotning oliy zveno menejerlari komandasi istasa, bunday holda, eng to'g'ri qaror rahbariyat uchun firma ichida mashg'ulot o'tkazish bo'ladi. Bundan tashqari, oldinga harakat qilish yo'lga nisbatan mos keluvchi barcha menejerlar orasida bir to'xtamga erishish maqsadida mazkur tashkilot uchun maxsus ishlab chiqiladi. Reinjining to'g'ri kelmaydiganlardan foydalanish uchun ko'pgina vaziyatlar mavjud, bunday hollarda mazkur yondashuv bilan kishilarni kelishuvlarga qat'iy ishontirish kerak emas. Mashgulotlar uslubning haqqoniy ochilganligi va mazkur aniq tashkilotda uning qo'llanilishi sifatida ishlab chiqishi lozim. Odatda, bir kun davomida o'tkaziladigan mashg'ulot rejasi quyidagi mavzularni o'z ichiga olishi shart:

- Tashkilot hozir duch kelayotgan muammolar ya ular orqali yuzaga kelayotgan o'zgarishlardagi talablar, shuningdek, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli bosqarishga yordam beruvchi vositalar va uslublar.

- Boshqaruvga an'anaviy funksional yondashuvni cheklash va jarayonlarni boshqarishning yangi konsepsiyasining imkoniyatlari. Yangi uslublarni boshqarish amaliyotidan misollar.

- BPRni tushuntirish va uni uzluksiz yaxshilash, masalan, umumiy sifat konsepsiyalari va boshqa uslublaridan farq qiluvchivositalar sifatida muho kama qilish.

- BPR asosiy harakatlanuvchi kuchlarini tasvirlash va muhokama qilish; boshqacha, qilib aytganda, haqiqiy radikal g'oyalar bo'yicha ishlashga majbur qiluvchi muhim dastaklar.

- BPRda katta yaxlit qism sifatida, tashkilot o‘z ichiga olgan barcha narsalar holatlar, vaziyatlarni tasvirlaydigan va ta’riflanadigan atroflicha qamrab olgan jarayon sifatida ko‘ribchiqadi va u nima qilayotganligini tushuntiradi.

- BPRning muvaffaqiyatli yuritilishi va tajribasizlarni tuzog‘iga ko‘p tushgan tashkilotlar namunalari va barcha zarur qadamlarini o‘z ichiga oluychi BPR yuritilishining to‘g‘ri yo‘lini tasavvur qilish.

- Turli doiralarda olish mumkin bo‘lgan ehtimolli foydalar va bu foydalarga erishish uchun kerak bo‘ladigan salohiyatli baryerlarni haqqoniy va real baholash.

- BPR loyihasini amalga oshirish uchun talab qilinadigan tayanch rollar, turli masalalarni hal qilish uchun yordam beruvchi ishtirokchilar xarakteristikasini tasvirlash bilan birga.

- Oliy zveno menejerlaridan boshqaruv guruhlarini yaratish zarurati va bu guruh tushunishi hamda ular javob berishi lozim bo‘lgan muhim lahzalarni muhokama qilish.

- Tashkilotda BPRni joriy qilish bo‘yicha loyihalarni amalga oshirishning standart rejasini muhokama qilish va tushuntirish.

- Duch kelib qolish mumkin bo‘lgan ayrim tayanch tashkiliy lahzalarni taqdim etish va muhokama qilish, masalan, personalni mumkin qadar qisqartirish muammosini qanday hal qilish mumkin, oldindagi o‘zgarishlar masshtabi haqida qanday xabar berish, aynan reinjining jarayonida oddiy xizmatchilarga qancha axborotlarni berish lozim.

- Ko‘pgina mumkin bo‘lgan ziddiyatli holatlarni boshqarish va yuzaga chiqarish zaruratini kiritgan holda yangi jarayonlarni joriy qilinishida talab qilinadigan o‘zgarishlarni qanday boshqarish kerakligini o‘rganish.

Qanday boshlash kerak? Birinchi qadam tashkilotda qo‘llanilayotgan jarayonlarni tasvirlashdan iborat. Bu PQM bo‘yicha seminar vaqtida oliy menejerlar komandasi tomonidan amalga oshiriladi (jarayonlar sifatini boshqarish). BPR dan turli darajalarda foydalanish mumkin. Masalan, barcha tashkilotlar, alohida bo‘linmalar, bo‘linmalar guruhlar, hattoki, bosh funksiya munosabatida. Qanday darajalar harakatga kirishishi haqidagi aniq qaror eng boshidanoq qabul qilinishi lozim. Oliy menejerlarning barcha komandasi yoki uning tanlangan qismi PQM bo‘yicha seminarda ishtirok etishi lozim va seminar buning imkoniyati mavjud bo‘lgan taqdirdagina o‘tkazilishi lozim. Seminar natijalaridan biri tashkilotda foydalanilgan, ularning muhimligi va joriy samaradorligi

bo'yicha ranjirovka qilingan biznes jarayonlar hisoblanadi. Ishni qanday jarayon bilan boshlash lozim?

Bu qarorlar tashqi mijozga jarayonning jiddiy yaxshilanishi qanday samara berishi, mazkur jarayonning strategik muhimligi, xususan, raqobatchilarning mavjud ishlari nuqtayi nazaridan, tashkilotdagi va jarayonning joriy holatidagi boshqa jarayonlarga kuchli ta'siretuvchi jarayondagi samaralarni baholashga asoslanadi. Bumasalalar ko'p ishni tez bajarishga urinish aqlga to'g'ri kelmasligi haqidagi muvofiq qarorlar qabul qilish va ularni doimiy ravishda ko'rib borishni talab qiladi. Katta tashkilotlarda bir qancha, aytaylik uch-to'rt BPR loyihalar bir vaqtda o'tkazilishi mumkin, lekin, odatda, har bir vaqtda maksimum 1-2 loyiha otkaziladi.

BPR loyihalardagi resurslarni ajratish. Birinchidan, yetarli hokimiyatga ega bo'lgan reinjiniring komandasini aniqlash lozim. Agar komanda yetarlicha vakolatli bo'lmasa, unga vaziyatni yuritish tushuntirish va o'ziga ishonch yetishmasligi mumkin, agar u yerga faqat oliy menejerlarni kiritilganda unga tadqiq qilinayotgan jarayonlarning detalli bilimlari yetishmasligi mumkin. Komandada jarayonga bevosita jalb etilmagan bir-ikki kishibor bo'lishi maqsadga muvofiq. Ular axborot tizimi (IT) yokipersonalni boshqarish (HR) bo'limidagi professionallar, tashqi maslahatchilar yoki ijodkorlik qobiliyatiga va yaxshi tasavvurga ega oddiy xodim bo'lishi mumkin.

9.3. Jarayonlarni tushunish

Tajribalarimizdan shu narsa ayon bo'ladiki, 7-15 jarayondan iborat ro'yxat qamrov kengligi detallashtirishning kerakli darajasini ta'minlaydi. Bundan tashqari, jarayonlarning bu ro'yxatidan reinjiniringning davomli loyihalari yo'nalishlarini aniqlash uchun foydalaniladi, har bir jarayonni to'g'ri tasvirlash lozim, butun ro'yxat esa, tashkilot faoliyatining barcha asosiy ko'rinishlarini qamrab olishi lozim.

Jarayonlar haqiqatan ham kross-funksional bo'lishi lozim va ular ishlarning detallashtirilgan ko'rinishigina emas, balki yuqori darajali jarayonlar hisoblanadi. Haqiqatda esa, reinjiniring tamoyillarini past darajadagi jarayonlarga ham qo'llash mumkin, agar jarayon tashkilotdagi bir qancha bo'limlar va funksiyalarni qamrab olsa, reinjiniringdan foyda ko'p bo'ladi. Bu bosqichda har bir jarayonni detalli tasvirlash talab qilinmaydi, reinjirining komandasining kelajakdagi asosiy

masalalaridan biri jarayon tasvirini va uning chegaralarini aniqlash bo‘ladi. Buni qanday amalga oshirishni biz keyingi bobda tushuntiramiz.

Umumiy hollarda tajribali kommunikator bu bosqichda komanda tomonidan tasvirlangan jarayonlar ko‘rsatilgan kriteriyalarga mos kelishini va vazifasi mazkur jarayonlar bilan ishlash bo‘lgan reinjiniring komandalaridan har qandayi uchun yetarlicha qulayligini kafolatlashga yordam beradi.

Munozara uchun mavzu 9.1. Jarayonlarni yaxshilashning operatsion strategiyasini tanlash. Rossiya firmalari juda tez-tez jarayonlar bilan bog‘liq turli muammolarni loyihalashtirishning bir xil uslubiyotini qo‘llaydilar. Shubhasizki, barcha jarayonli muammolar bir xil uslub bilan halqilinishi mumkin emas. Loyihalashtirish uslublarini, jarayonlar imkoniyatlarini biznesning aniq ehtiyojlari va kompaniya ustuvorliklariga muvofiq holda kengaytirish uchun har bir kompaniya spetsifikasini hisobga olib ijodiy qo‘llash lozim. Bunda turli xil vositalarning katta tanlovi kerak bo‘ladi.

Jarayonlarni maqbullashtirish. Qonunga ko‘ra, jarayonlarni maqbullashtirish turli variatsiyalar hisobisiz to‘rt bosqichda amalga oshiriladi.

1. Ma’lumotlar yig‘ish:

- a) qiymatliklar yaratish zanjirining (SCM) ko‘rinishi;
- b) firma ichidagi jarayonlarni qayd qilish;
- d) jarayonlar ahamiyatini aniqlash;
- e) mijozlar bilan bog‘liq muammolarning yuzaga kelishi;
- f) aniq-ravshanlik darajasi bo‘yicha jarayonlarni tavsiflash.

2. Jarayonlarni tanlash:

- a) ustuvor jarayonlarni aniqlash;
- b) jarayon egalari/ mulkdorlarini belgilash.

3. Jarayonlarni nazorat qilish va maqbullashtirish:

- a) rahbariyat tomonidan doimiy tahlil o‘tkazish;
- b) tuzilma va tizimni maqbullashtirish.

4. Jarayonlarni boshqarish:

- a) funksional jarayonlar monitoringi;
- b) takomillashtirishda ehtiyojlarning yuzaga kelishi;
- d) tashabbuskorlik va yaxshilanishlarni boshqarish;
- e) yutuqlarni mustahkamlash.

1-bosqichda jarayonlarni ajratish uchun zarur bo‘lgan turli tuman axborotlar yig‘iladi. 2-bosqichda yig‘ilgan axborotlarni tahlil qilish va qayta ishlash asosida tanlov amalga oshiriladi. Bu ikki bosqichdagi

operatsiyalar, harakatlar bir marta amalga oshiriladi (maqbullash-tirishning butun siklida). 3-4-bosqichlar boshqaruv tizimini yaratish va jarayonlarni uzluksiz yaxshilash uchun zarur bo‘lgan bosqich larni o‘z ichiga oladi. Farqi shundaki, 3-bosqichda javobgarlikni kompaniya rahbariyati o‘z bo‘yniga oladi, 4-bosqichda esa jarayon egasi. Bu strategiya doirasida jarayonlarning muhimligi va ularning amal qilish sifati jarayonlarni tanlash uchun qo‘llaniladi, jarayonlarning ochiq-oydinligi esa tanlangan jarayonlar uchun yaxshilash uslublari tanloviga yondashuvda tizimlilikni ta‘minlash uchun qo‘llaniladi. Shuni e‘tiborga olish kerakki, bunday yondashuv boshidanoqhar tomonlama tizimli o‘zgarishlarni talab qilmaydi. Bu jarayonning ochiq-oydinligiga bog‘liq: jarayonlarni ishlab chiqish faoliyatning u yoki bu ko‘rsatkichlarini joriy qilish va qo‘llash jarayonning bunday o‘zgarishlarga tayyorligi darajasi bilan aniqlanadi (masalan, R/3 yoki boshqa biznes qarorlarni joriy qilish). Firma ichidagi jarayonlar haqida qayg‘urish rahbariyatning bosh mas‘uliyati bo‘lishi lozim. Masalan, “Lukoyl-Permnefteorgsintez” MChJda bu jarayonlar bevosita moliyaviy direktor va bosh injener e‘tiborida bo‘ladi. Birinchi bosqichda, “ma‘lumotlar yig‘ish” qayta loyihalashtirishning operatsion strategiyasi birinchi qadami qimmatliklar yaratish zanjirining yuzaga kelishi hisoblanadi. Bunday zanjir mahsulot, xizmatlarning g‘oyadan boshlab oxirgi mijozga yetkazib berishgacha harakati uchun zarur bo‘lgan tayanch operatsiyalar, harakatlardan iborat.

Qimmatliklar yaratish zanjiri

Talabni aniqlash	Mahsulot xizmatlarni ishlab chiqish	Buyurtma olish	Mahsulot ishlab chiqish	Buyurtmaning bajarilishi	Servis xizmati
---------------------	--	-------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------

Qimmat faqat zanjirning SCM oxirgi mijozi bilan aniqlanishi va aniq mahsulot, xizmat uchun ahamiyatga ega bo'lishi mumkin. Mahsulot / xizmat haqida axborotlar mijoz tomonidan qiymat yaratish bo'yicha qiziqarli takliflar ishlab chiqish uchun aniqlangan qiymat haqidagi axborotlar bilan birlashishi mumkin. Bu hujjatda mijozlar uchun narx siyosati bilan muvofiq ravishda qo'shilishi mumkin bo'lgan foydalarni tasvirlaymiz. U bir tomondan mijoz uchun jozibali bo'lishi, ikkinchi tomondan esa, korxonani moliyaviy maqsadlariga erishishini ta'minlashi lozim. Shunga o'xshash hujjat ishlab chiqarish jarayonlariga muvofiq keluvchi, yaratilgan qimmatliklarga muvofiq keluvchi va turli ichki tuzilmalar, tizimlar, xarakteristikalar bilan bog'liq holda yuzaga keladigan qo'yilmalarni baholash uchun zarur. Birinchi bosqichning ikkinchi qadami – firma ichidagi jarayonlarni qayd qilish va korxonada amal qiluvchi tayanch biznes jarayonlarni, boshqaruv jarayonlarni va yordamchi jarayonlarni belgilaydi. U kompaniyalar va tashqi muhit o'rtasidagi moddiy, moliyaviy va axborot oqimlarini o'rganish asosida amalga oshiriladi. Bu oqimlarni tashkil etuvchi moddiy va axborot oqimlari yoki jarayon natijasida ishlab chiqariladi yoki iste'mol qilinadi. Shuning uchun har bir identifikatsiyalangan jarayon uchun tashqi muhit va korxonada o'rtasidagi jarayonda bu obyektlarning holatini aniqlash muhim. Masalan, mijoz buyurtmasi quyidagi holatlarning birida bo'lishi mumkin:

- Olingan / olinmagan;
- Buyurtma qilingan / buyurtma qilinmagan;
- Ishlab chiqarilgan / ishlab chiqarilmagan;
- Tanlab olingan / tanlab olinmagan;
- Qadoqlangan / qadoqlanmagan;
- Yuklangan / yuklanmagan;
- To'langan / to'lanmagan.

Holatning har qanday o'zgarishi jarayon natijasi hisoblanadi. Identifikatsiya tugallanishi bilan jarayonlar quyidagilar bilan tasvirlanadi:

1. Nomlanishi. Buning uchun fe'l (glagol) va obyektlardan iborat konstruksiyadan foydalaniladi. Masalan, mahsulotni ishlab chiqish, buyurtmani bajarish.

2. Maqsadlar. Ishlab chiqarilgan mahsulot qiymatini oshiruvchi dastlabki g'oyadan tortib oxirgi o'zgarishlargacha (jarayonga kirishda amalga oshirilgan) bo'lgan jarayonning asosiy aniqlovchi maqsadi tasvirlanadi.

3. Chegaralar. Tasvirlashda jarayonni atrof-muhitdan iste'molchilar va ishlab chiqaruvchilarning o'zaro harakatlari yordamida ajratamiz.

4. O'zaro aloqadorlik. Mazkur jarayon va boshqa jarayonlar o'rtasidagi tayanch o'zaro aloqadorlik munosabatlarini tasvirlaymiz. Jarayonlarning boshqa atributlarini aniqlashdan keyingi bosqich tasvirlashga kiradi:

a) jarayonning egasi / mulkdori - jarayonni ishlab chiqish va harakatlantirish uchun mas'ul shaxs;

b) qiymat yaratish bo'yicha takliflarni avvalo, realizatsiya qilishga, shuningdek, biznes faoliyatning istalgan natijalari va tayanch manbalariga yo'naltirish-operatsiya/faoliyati maqsadi;

d) jarayonlarni boshqarish uchun foydalaniladigan muvofiq standartlar va o'zgarishlar tizimini o'z ichiga oluvchi operatsiya, faoliyat xarakteristikasi;

e) jarayonlarni boshqarish uchun foydalaniladigan uslublar;

f) aylanma aloqa mexanizmlari - mijozlarning qondirilish darajasini ko'rsatish va ularning shikoyatlariga ta'sirchanlikning asosiy uslublari. Jarayonning harakati uch parametrlar bo'yicha baholanadi:

1. Natijaviylik / sifat. Jarayon natijalari mijozlar ehtiyoji va kutayotgan natijalariga qanchalik mos kelishini ko'rsatadi. Mijozlar uchun qimmat.

2. Samaradorlik. Zarur natijaga erishish uchun mumkin bo'lgan yo'qotishlar qanchalik eskirganligi va resurslar qanchalik maqbullashtirilganligini ko'rsatadi. Korxonalar uchun qiymat (zarur daromadlilikni ta'minlash).

3. Egiluvchanlik. Jarayonning o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini xarakterlaydi (o'zgarishlar boshqaruv natijasi emas, mazkur jarayonning qobiliyatli ligini esa tashqi sharoitlar o'zgarishlaridan va o'zgarishlarga tez ta'sir ko'rsatish dan bilish mumkin, bunda shunday qayta qurish kerakki, natijaviylik va samaradorlik pasaymasin). Egiluvchan jarayon ongsiz mashinani emas, tirik organizmni yodga soladi. Bu parametrlar keyinchalik jarayonlarning ochiq-oydinligini tasniflash va ular bahosi kriteriyasini ishlab chiqish uchun asossifatida foydalaniladi. Bu bosqichning uchinchi qadami - jarayon ahamiyatlilikini aniqlash - baholashga asoslanadi:

1. Qiymat yaratish uchun jarayonning yaroqliligi.

2. Strategik masalalarni hal qilish uchun jarayonning yaroqliligi.

a) qiymatni yaratish qobiliyati nuqtayi nazaridan jarayonlar uchun ko'rinishga bo'linadi: qimmat yaratuvchi jarayonlar bevosita qiymat

yaratadilar yoki uni oshira dilar (mahsulotlarni, ishlab chiqarishni, mijozga xizmat ko‘rsatish va boshqalarni loyihalashtirish);

b) qiymat yaratish uchun imkoniyat yaratadigan jarayonlar. Ular mijoz uchun qiymat yaratishda to‘g‘ridan to‘g‘ri qo‘yilma kiritmaydilar, lekin A guruh jarayon larning faoliyatini ta‘minlash uchun zarur (bozor holatini tahlil qilish, korxonaning boshqaruv tizimi va boshqalar).

d) qo‘llab-quvvatlovchi jarayonlar hech qanday qiymat yaratmaydilar va qiymat yaratish imkoniyatini ta‘minlamaydilar, lekin korxonaning faoliyatini qo‘llab-quvvatlash uchun muhim hisoblanadi (personal malakasini oshirish, moliyaviy hisob). Qiymat yaratuvchi jarayonlar (a) korxonaning profil faoliyat bilan bog‘liq bo‘lib, uning missiyasi realizatsiyasi uchun tayanch hisoblanadi. Bu jarayonlarni mijozlar o‘zlarida his qiladilar va ularni kuzatadilar. Qo‘llab-quvvatlovchi jarayonlar (d) standartlashtirilgan bo‘ladi (hamma yerda bo‘lmasa ham) va ularni tashqi tashkilot larga bajarish uchun uzatishda nomzod hisoblanadilar (outsourcing, tashqi tartib).

9.3.1-jadval

Jarayonlar matritsasi (soddalashtirilgan variant)

	Talabni aniqlash	Mahsulotni Ishlab chiqish	Buyurtmalarni olis	Mahsulotni chiqarish	Buyurtmalarni bajarish	Servis xizmat ko‘rsatish
Qiymat yaratuvchi jarayonlar A guruh	Mijozlar bilan aylanma aloqa		Iste‘molchilardan buyurtma olish	Mahsulot ishlab chiqarish		Mijozlarga xizmat ko‘rsatish
	Bozorni tadqiq qilish		Buyurtmani qabul qilish		Buyurtmani bajarish	
Imkoniyatlar yaratuvchi jarayonlar V guruh	Bozorni tahlil qilish	Rejaning talabi		Ombor zaxiralarini boshqarish		Mijoz oldidagi hisobot
					Taqsim	
Qo‘llab quvvatlovchi jarayonlar, D guruh		Xaridlarni boshqarish	Moliyalarni boshqarish	Ishlab chiqarishni rejalashtirish		Xizmatlar to‘lovi
		Personalni rivojlantirish	Kreditlarni nazorat qilish			

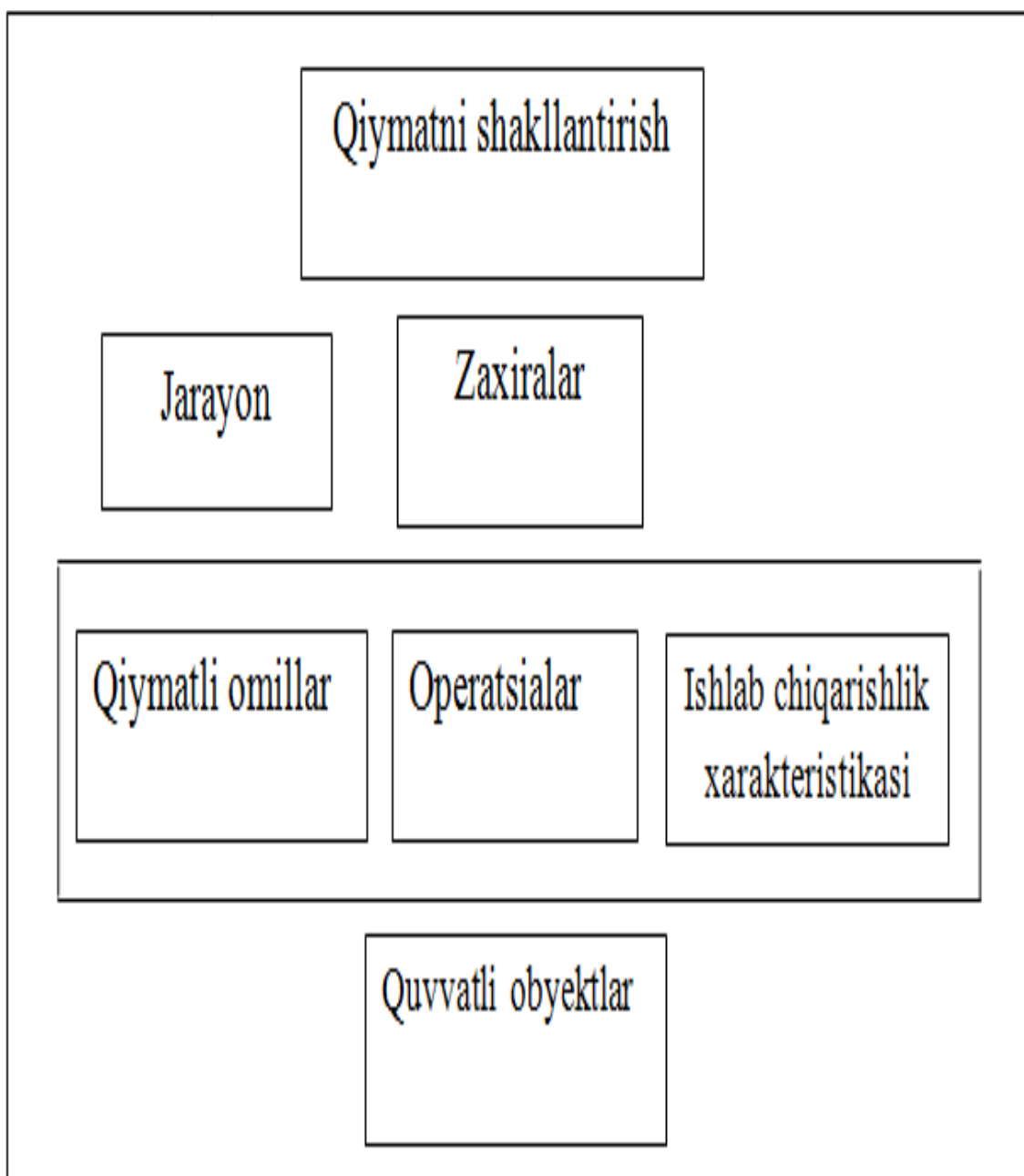
Yuqoridagi 9.3.1-jadvalda qiymat yaratish haqidagi aniq tasavvur qiymatliklar yaratish zanjiridagi jarayonlarni ularning roliga binoan imkon beradigan jarayonlar matritsasini beradi va jarayonlar o'zaro bog'liqligini aks ettiradi. Jarayonlar ahamiyatligi nuqtayi nazaridan strategiyalar uchun ular kompaniyalarning uzoq muddatli strategiyalari uchun muhimligiga bog'liq holda tasniflanadi. Qiymatliklar kriteriyalari va strategik masalalar qarorlari hisobi bilan jarayonlarni tahlil qilishga kirishishda korxonar raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash uchun qanday jarayonlar zarurligini yaxshi tushuna boshlaymiz. Birinchi bosqichning to'rtinchi qadami-jarayonlar bilan bog'liq muammolarning paydo bo'lishi 2-bosqich uchun ma'lumotlarning ikkinchi qismini beradi (jarayonlarni tanlash). Bu masalani hal qilish uchun ikki kriteriyadan foydalaniladi:

1. Mijoz nuqtayi nazaridan natijaviylikni o'lchash olingan mahsulot yoki xizmatlarga tegishli muammolarning mavjudligi va mazmunini aniqlaydi. Bunga tahlillar, intervyu, maqsadli tadqiqot, mijozlar shikoyatlarini tahlil qilish kabi vositalardan bir vaqtda foydalanish yordamida erishiladi. Iste'molchilar sezgisini o'lchash uning qon-dirilganlik darajasini o'lchashdan ko'ra qiyinroq. U mijozda muammo tug'diradigan aniq mahsulot/xizmat xarakteristikasi aniq xususiyatlarini o'z ichiga oladi. Bu muvaffaq xususiyatga mas'ul bo'lgan jarayonlarni ko'rsatishga yordam beradi va jarayonlar natijaviyligi kriteriyalarini oxirgi qayta ishlovi uchun asos yaratadi.

2. Faoliyatning operatsion qiymat aspekti (samaradorlikni o'lchash) tayanch jarayonlarga haqiqiy xarajatlarni baholash imkonini beradi. ABS buning eng yaxshi uslubidir. ABS (Activity Based Costing)ning maqsadlari quyidagilar hisoblanadi:

- boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun xarajatlar va samaradorlik ko'rsatkichlari bo'yicha korxonalar ishlarini takomillashtirish; xarajatlarni samarali boshqarishni ta'minlash; operatsiyalarga, mahsulot/xizmatlar, biznes jarayonlarga ularning o'zaro harakati hisobi bilan xarajatlar hisobi; biznes jarayonlarning qiymatida axborotlarni yig'ish va ulardan ko'p marta foydalanish; qo'shimcha axborotlar katta hajmini yetkazib berish (faqatgina o/f kabi qiymat, lekin sifatli). ABS bu xarajatlar tashuvchilari (obyektlari) ga va operatsiyalar (faoliyat) ga asoslangan xarajatlar va ishlab chiqaruvchanlikni o'lchash uslubidir. ABS quyidagilarni bajarish imkonini beradi: a) operatsiyalar talab qilgan resurslardan kelib chiqqan holda ularning qiymatini aniqlash; b) mahsulot, mijoz, kabi xarajatlar tashuvchilari qiymatini ular foydalangan

operatsiyalardan kelib chiqqan holda aniqlash; d) drayver / omillarning operatsiyalarga vaqtinchalik munosabatini aniqlash. ABS axborotlarni nafaqat buxgalter va moliyachilar uchun, shuningdek, biznes jarayonlarning barcha ishtirokchilari uchuntushunarli shaklda taqdim etadi. ABS ustama xarajatlarni to‘g‘rixarajatlar yoki to‘liq tannarx asosidagina emas, foydalanilgan resurslarni operatsion hisoblashga, biznes jarayonlarni va ularning xarajatlarga ta‘sirini aniq tasavvur qilishga muvofiq taqsimlaydi. ABS biznes jarayonlar (ishchilar, uskunalar) operatsiyalarini qayd qiladi.



9.3.1-chizma. ABS modeli.

Tannarxini aniqlash yanada aniqligini oshirish uchun dastlabki belgilangan ABS tizimi qisqa vaqt ichida juda katta yoʻlni bosib oʻtdi. Mahsulot tannarxini aniqlashning yanada aniqligini oshirish uchun dastlabki belgilanganlar, ABS tizimlari bugunjuda katta takliflar doirasiga ega. Tannarx haqidagi axborotlar vanomoliyaviy axborotlar strategik va operativ qarorlar qabul qilishimkonini beradi. ABS resurslarning operatsiyalarga talabi darajasini, shuningdek, bu resurslar nimalar bilan qoʻllanishiga bogʻliq holda qoʻllanilishi sabablarini (tovarlar / xizmatlar / mijozlar) qayd qiladi. ABS ilgari notoʻgʻri taqsimot tufayli kadr ortida qolgan xarajatlarning katta miqdorini namoyon qiladi (shuning uchun rahbariyat ixtiyoriy ravishda ishchilarni jazolash uchun axborotlardan foydalanmaydilar). ABS quyidagi savollarga javob beradi:

- Xarajatlarning sababchisi kim/nima?
- Xarajatlar qayerda yuzaga keladi?
- Qanday operatsiyalar qanday resurslarni qay darajada talabqiladi?
- Xarajatlar yuzaga kelishining qanday markazlari biznes jarayonlarga jalb qilingan va ular resurslardan qanday proporsiyada foydalanadilar?
- Qanday tovar/xizmatlar/mijozlar qanday operatsiya/harakatlar (funktsiyalar) ni bajarish orqali va qanday proporsiyada resurslarni talab qiladilar?
- Biznes jarayon doirasida bajariladigan hodisalar, operatsiyalar, funksiyalarning mehnat talabchanligi qanday?
- Biznes jarayonlar ishtirokchilarining mehnat xarajatlari qanday?
- Asosiy biznes jarayonlarning tannarxi qanday?
- Asosiy biznes jarayonda (daromad yuzaga kelishi markazida) taʼminlangan biznes jarayonlar ishtirokining (xarajatlar markazi) ulushi qanday? Faoliyat resurslari talabi natijasida yuzaga keladigan xarajatlarni aniqlab, bu xarajatlarni mahsulot (vertikal oʻq), shuningdek, jarayonlar (gorizontal oʻq) nuqtayi nazaridan baholaymiz. 1-bosqichning beshinchi qadamida jarayonlarni ularning ahamiyati boʻyicha tavsiflash jarayonning nisbiy ravshanligi 6-darajali shkala asosida baholanishi mumkin. Har bir daraja oʻz ichiga past darajani oladi, lekin uning keluvchi amal qilish xarakteristikasini taʼminlash uchun yaxshilanish boʻyicha yangi strategiyalar tanlashni ham talabqiladi. “Jarayonlar tanlovi” ikkinchi bosqich ustuvor jarayonlar va strategiyalarni aniqlashdan boshlanadi. Bu qadamda tezda yaxshilani shni talab qiladigan jarayonlarni aniqlash uchun birinchi bosqichdan olingan jarayonlarning

muhimligi darajasi, ularning amal qilishi va ravshanligi haqidagi axborotlardan foydalanamiz.

Ustuvorlikning eng yuqori darajasi muhim ahamiyatga ega bo'lgan, lekin faoliyatning past darajasidagi jarayonlarga beriladi. Masalan, ko'p uchraydigan "xaridordan buyurtma olish" jarayoni: agar mahsulot faoliyati haqidagi ma'lumotlar mijozda bo'lsa va uning qiymati mijozning qondirilmaganligini ko'rsatsa, bu jarayonni qayta loyihalashtirish uchun ustuvorliklarga kiritamiz. O'rta darajali jarayonlarga, 2-darajali ustuvorliklarda kardinalga tegishli bo'lmagan uslublarni qo'llash mumkin. Ahamiyati bo'yicha past darajadagi jarayonlar 3-darajadagi ustuvorliklar (agar yomon faoliyat yuritsa) outsorsingga yokitashqi pudratga berilishi mumkin. Ustuvor jarayonlar uchun menejerlar BSC iyerarxiya maqsadlari hisobi bilan maqsadlarni (faoliyat xarakteristikasi va ularningistalgan ahamiyati, shuningdek, bu maqsadlarga erishish uchunvaqt davri) o'rnatishlari lozim. 2-bosqichning keyingi qadami jarayonlar egalari, mulkdorlarnibelgilash hisoblanadi. Bunda funksional bo'limlarda halqilinadigan masalalar jarayon egasiga taalluqli emasligini hisobgaolish zarur. Uning qiziqishlari obykti boshdan oxirigacha jarayonhisoblanadi. Mulkdor uning ishlab chiqilishi, hujjatlashtirilishi, o'lchanishi, amal qilishi shuningdek, xodimlarni o'qitish vajarayonlar realizatsiyasida ishtirok etish bilan bog'liq ishlar ustidanmas'uliyatga ega bo'ladilar. Jarayon egasi - kun bo'yi shug'ullanish lozim bo'lgan faoliyatyoki amal emas. Bu ishlab chiqarish topshirig'ini har kunibajaruvchi emas (ular uchun funksional rahbar javob beradi), yaxlit jarayonlar imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan roldir. "Nazorat va maqbullashtirish" uchinchi bosqich rahbariyattomonidan doimiy tahlil qadamidan boshlanadi. Jarayonlarni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar 1-daraja "noaniqlik"dan 2-daraja "aniqlik"ka o'tish:

Strategiya-standartizatsiya

Uslublar:

- 1) standart va muolajalarni joriy qilish;
- 2) faoliyatni boshqarish (operatsion menejment).

Asosiy yondashuv va usullar:

- mijoz talablari va standartlarini aniqlash;
- oxirgi natijaviylikni o'lchash;
- monitoringga boshqa talablar;
- ish, mahsulot, axborot jarayonlarining chizmasi;
- standartlarni joriy qilish va jarayonlar muolajasi;

- mijozlar bilan aylanma aloqa tizimi.

Jarayonlarni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar va 2 - "aniqlik" darajasidan 3- "takroriylik" darajasiga o'tish: Strategiya - kamchiliklarni bar-taraf etish.

Usullar:

- 1) jarayonlarni strategik boshqarish (maxsus);
- 2) muammolarni hal qilish.

Asosiy yondashuvlar va usullar:

- ish jarayonga "kirish"ni boshqarish;
- "nazoratning ichki nuqtalarini" boshqarish;
- muolajalar va instuksiyalarni takomillashtirish;
- yuzaga kelgan xatolarni lokallashtirish;
- xatolardan himoya qilish.

Jarayonlarni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar va 3 "takroriylik" darajasidan 4 "qobiliyatlilik" darajasiga o'tish: Strategiya – va riatsiyalar, og'ishlarni boshqarish.

Usullar:

- 1) jarayonlarni strategik boshqarish (umumiy);
- 2) muammolarni hal qilish.

Asosiy yondashuvlar va usullar:

- jarayonga "kirish"ni boshqarish;
- "nazoratning ichki nuqtalarini" boshqarish;
- muolajalar va instruksiyalarni takomillashtirish;
- personal rivojlanishini boshqarish;
- ichki auditlar.

Jarayonlarni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar va 4- "qobiliyatlilik" darajasidan 5- "samaradorlik" darajasiga o'tish: Strategiya — xarajatlarni kamaytirish.

Usullar: 1) vaqtni qisqartirish; 2) hajmni kamaytirish.

Asosiy yondashuvlar va usullar:

- operatsiyalar vaqtini kamaytirish;
- jarayonli vaqtni kamaytirish;
- qiymat tahlili;
- ABS tahlil,

Jarayonlarni yaxshilash bo'yicha tavsiyalar va 5 – "samaradorlik" darajasidan 6- "egiluvchanlik" darajasiga o'tish: Strategiya -egiluvchanlik, moslashuvchanlik darajasining o'sishi

Usullar:

- 1) moslashuv loyihalashtirilishining usublari;

2) yangiliklarni o'rgatish.

Asosiy yondashuvlar va usullar:

- o'zgarishlarni boshqarish;
- o'zgarishlarni o'zlashtirish sikli;
- vakolatlarni taqdim etish;
- moslashuv bo'yicha faoliyatni o'lchash;
- narsalarga mijoz ko'zi bilan qarash;
- alternativ qarorlar.

Bu yondashuv sizning korxonangiz uchun qanchalik majbur?

Munozara uchun mavzu 8.2. O'z tashkilotingiz tayanch biznes jarayonlar ro'yxatini tuzing.

O'z kompaniyangiz va ro'yxatda taklif etilgan asosiy biznes jarayonlarni ajrating. Biznes jarayonlar benchmarking bo'yicha choratadbirlarni tasniflash uchun Benchmarking Xalqaro hisob palatasi (Internation Benchmarking Cleavinghous) Xyuston, Texas shtatida foydalanilgan ma'muriy biznes jarayonlar ro'yxati:

1. Bozor va iste'molchilarni o'rganish.

1.1. Iste'molchilar talab va ehtiyojlarini aniqlash.

Sifatli baholashni o'tkazish.

Iste'molchilarni intervyulashtirishni o'tkazish.

Fokus guruhlar yordamida (maqsadli guruhlar) tadqiqotlar o'tkazish;

Miqdoriy baholashni o'tkazish.

1.1.2.1. Tadqiqotni ishlab chiqish va o'tkazish.

1.1.3. Iste'molchilarning xaridorlik intizomini oldindan aytib berish.

1.2. Iste'molchilarning qondirilganligini o'lchash.

1.2.1. Tovarlar va xizmatlar bilan.

1.2.2. Reklamani ko'rib chiqish natijalari bilan.

1.2.3. Kommunikatsiyalar bilan.

1.3. Bozordagi o'zgarishlarni yoki iste'molchilar kutayotgan natijalarning o'zgarishini kuzatish.

1.3.1. Taklif etilgan tovar va xizmatlarning kuchsiz tomonlarini aniqlash.

1.3.2. Iste'molchilar talablariga javob beruvchi innovatsiyalarning namoyon bo'lishi.

1.3.3. Iste'molchilarning raqobatchilar takliflariga ta'sirchanligini aniqlash.

2. Iltimosnoma va strategiyalami kengaytirish.

2.1. Tashqi muhit holatim kuzatish.

2.1.1. Raqobatni tahjil qilish va o'rganish.

- 2.1.2. Iqtisodiyotda tendensiyalarning paydo bo'lishi.
- 2.1.3. Siyosiy va boshqaruvchilik hodisalarining paydo bo'lishi.
- 2.1.4. Texnologik innovatsiyalarni baholash.
- 2.1.5. Demografik ma'lumotlarni o'rganish.
- 2.1.6. Ijtimoiy va madaniy "o'zgarishlarning paydo bo'lishi.
- 2.1.7. Ekologik muammolarni o'rganish.

2.2. Biznes konsepsiyalari va tashkilot strategiyalarini aniqlash.

- 2.2.1. Mos keluvchi maqsadli bozorlarni tanlash.
 - 2.2.2. Uzoq muddatli hissiyotlarni ishlab chiqish.
 - 2.2.3. Tashkiliy birlik strategiyalarini formulirovka qilish.
 - 2.2.4. Umumiy missiya formulirovkasini ishlab chiqish.
- 2.3. Tashkilot tuzilmasini va tashkiliy birliklar orasidagi munosabatlarni ishlab chiqish.
- 2.4. Tashkilot maqsadlarini ishlab chiqish va o'rnatish.

3. Tovar va xizmatlarni ishlab chiqish.

3.1. Yangi mahsulot, xizmat rejasi va konsepsiyasini ishlab chiqish.

- 3.1.1. Iste'molchilar ehtiyojlaridan kelib chiqib mahsulot, xizmatlarga talablarni ishlab chiqish.
- 3.1.2. Sifat bo'yicha rejalashtirish va maqsadlarni qabul qilish.
- 3.1.3. Xarajatlar bo'yicha rejalashtirish va maqsadlarni qabul qilish.
- 3.1.4. Mahsulotning hayotiylik darajasini ishlab chiqish va muddati bo'yicha maqsadlarni ishlab chiqish.
- 3.1.5. Ilg'or texnologiyalarni mahsulot, xizmat konsepsiyasiga integratsiyalashtirish va ishlab chiqish.

3.2. Mahsulot va xizmatlarning tajribali namunalarini ishlab chiqish, yaratish va baholash.

- 3.2.1. Mahsulot va xizmatlar spetsifikasini ishlab chiqish.
- 3.2.2. Parallel loyihalashtirishni olib borish.
- 3.2.3. Maksimal qimmat mahsulotlar ishlab chiqish uslublarini joriy etish.
- 3.2.4. Hujjatlar shaklini standartlashtirish.
- 3.2.5. Tajribali namunalarni ishlab chiqish.
- 3.2.6. Patentga ariza berish.

3.3. Mavjud mahsulotlar, xizmatlarni takomillashtirish.

- 3.3.1. Mahsulot, xizmatlarni takomillashtirish.
- 3.3.2. Sifat, umidjlilik muammolarini eskirtirish.
- 3.3.3. Ishlab chiqarishdan eskirgan mahsulot, xizmatlarni olib tashlash.

3.4. Yangi va takomillashtirilgan mahsulot, xizmatlar samaradorligini tekshirish.

3.5. Ishlab chiqarishga tayyorgarlik.

3.5.1. Tajribali namunalarni ishlab chiqish jarayonini ishlab chiqish va testlashtirish.

3.5.2. Zarur uskuna va materiallarni olish va ishlab chiqish.

3.5.3. Jarayon yoki uslubni joriy etish va verifikatsiya qilish.

3.6. Mahsulot, xizmat ishlab chiqish jarayonlarini boshqarish.

4. Bozor va savdo.

4.1. Muvofiq xaridorlik sigmentlarida tovar va xizmatlar savdosi.

4.1.1. Narx o'zgarishi strategiyasini ishlab chiqish.

4.1.2. Reklama strategiyasini ishlab chiqish.

4.1.3. Foydalarni tushuntirish uchun marketing reklama muomalasini ishlab chiqish.

4.1.4. Reklama resurslarini va talab qilingan kapital hajmini baholash.

4.1.5. Maqsadli iste'molchilar va ularning ehtiyojlarini ko'rsatish.

4.1.6. Savdo prognozini ishlab chiqish.

4.1.7. Mahsulot va xizmatlar savdosi.

4.1.8. Bitim amalga oshirilishi shartlarini aniqlash.

4.2. Iste'molchilar buyurtmalarini qayta ishlash.

4.2.1. Iste'molchilardan buyurtmalar qabul qilish.

4.2.2. Ishlab chiqarish va yetkazib berish bo'limlariga buyurtmalar uzatish.

5. Ishlab chiqarish tashkilotlari uchun ishlab chiqarish va yetkazib berish.

5.1. Zarur resurslarni rejalashtirish va o'zlashtirish.

5.1.1. Yositachilarning sertifikatitsiyasi va tanlovi.

5.1.2. Ishlab chiqarish vositalarini xarid qilish.

5.1.3. Xomashyo va materiallar xarid qilish.

5.1.4. Muvofiq texnologiyaga ega bolish.

5.2. Resurslarning tayyor mahsulotga aylanishi.

5.2.1. Mahsulot yetkazib berish (mavjud jarayonlar uchun) jarayonini ishlab chiqish va korrektirovka qilish.

5.2.2. Ishlab chiqarishning kalendar rejasini ishlab chiqish.

5.2.3. Material va resurslarning aralashuvi.

5.2.4. Mahsulot ishlab chiqarish.

5.2.5. Mahsulotni qadoqlash.

5.2.6. Mahsulotni omborlashtirish va saqlash.

5.2.7. Mahsulotni jo'natishga tayyorlanish bosqichi.

5.3. Mahsulotni yetkazib berish.

5.3.1. Mahsulotni jo'natishni tashkil qilish.

- 5.3.2. Mahsulotni xaridorlarga yetkazish.
- 5.3.3. Mahsulotni o‘rnatish.
- 5.3.4. Maxsus talablarni alohida xaridorlarga xizmat ko‘rsatishga tasdiqlash.
- 5.3.5. Xizmat ko‘rsatish talablarini qondirish uchun zarur resurslarni rejalashtirish va namoyon qilish.
- 5.3.6. Alohida xaridorlarga xizmat ko‘rsatishni ta‘minlash.

5.4. Ishlab chiqarish va yetkazib berish jarayonini boshqarish.

- 5.4.1. Buyurtma maqomini hujjatlashtirish va kuzatish.
- 5.4.2. Zaxiralarni boshqarish.
- 5.4.3. Mahsulot sifati kafolatlarini ta‘minlash.
- 5.4.4. Xizmat ko‘rsatishni rejalashtirish va ta‘minlash.
- 5.4.5. Tashqi sharoitlar bilan berkitilgan cheklovlarni kuzatish.

6. Xizmat ko‘rsatish doirasidagi tashkilotlar uchun ishlab chiqarish va yetkazib berish.

6.1. Zarur resurslarni rejalashtirish va o‘zlashtirish.

- 6.1.1. Vositachilarning sertifikatitsiyasi va tanlovi.
- 6.1.2. Xomashyo va materiallar xarid qilish.
- 6.1.3. Muvofiq texnologiyaga ega bo‘lish.

6.2. Zarur mehnat resurslarini shakllantirish.

- 6.2.1. Malakali talablarni aniqlash.
- 6.2.2. Zarurat yuzaga kelishi va o‘qishni yuritish.
- 6.2.3. Malakani oshirishni boshqarish va kuzatish.

6.3. Xaridorga xizmatlar taklif qilish.

- 6.3.1. Maxsus talablarni alohida xaridorlarga xizmat ko‘rsatishga tasdiqlash.
- 6.3.2. Xizmat ko‘rsatish talablarini qondirish uchun zarur resurslarni rejalashtirish va identifikatsiya qilish.
- 6.3.3. Alohida xaridorlarga xizmat ko‘rsatishni ta‘minlash.

6.4. Xizmatlar sifati kafolatini ta‘minlash.

7. Hisoblarni namoyish qilish va xaridorlarga xizmat ko‘rsatish.

7.1. Xaridorga to‘lovga hisoblarni ko‘rsatish.

- 7.1.1. Hisoblarni ko‘rsatishni ishlab chiqish, yetkazib berish va himoya qilish.
- 7.1.2. Xaridorga hisobni namoyish etish.
- 7.1.3. Ko‘rsatilgan hisob bo‘yicha savollarga javob berish.

7.2. Savdodan keyingi xizmat ko‘rsatishni ta‘minlash.

- 7.2.1. Savdodan keyingi xizmat ko‘rsatishni ta‘minlash.
- 7.2.2. Kafolat va da‘volarni ko‘rib chiqish.

7.3. Xaridorlar savollariga javob berish.

7.3.1. Axborot savollariga javoblar.

7.3.2. Xaridorlar tanbehlari bilan ishlash.

8. Inson resurslarini yaratish va boshqarish.

8.1. Inson resurslari strategiyalarini yaratish va boshqarish.

8.1.1. Tashkiliy strategik talablarni ko'rsatish.

8.1.2. Inson resurslari qiymatini aniqlash.

8.1.3. Inson resurslariga ko'rsatilgan talablarni aniqlash.

8.1.4. Inson resurslarining tashkiliy rolini aniqlash.

8.2. Ishlab chiqarish darajasini tahlil qilish va rejalashtirish.

8.2.1. Ish hajmini tahlil qilish, loyihalashtirish, qayta loyihalashtirish.

8.2.2. Qayta ishlab chiqishlar va me'yorlarni qiyoslash va aniqlash.

8.2.3. Ishchi majburiyatlari doirasini aniqlash.

8.3. Personal joylashuvini boshqarish.

8.3.1. Ishchi kuchidagi ehtiyojlarni rejalashtirish va prognozlashtirish.

8.3.2. Rejalar uzluksizligini ishlab chiqish va nufuzni rivojlantirish.

8.3.3. Ishsizlarni tanlash, saralash va yollash.

8.3.4. Komandalarni yaratish va boshqarish.

8.3.5. Ishsizlarni aralashtirish.

8.3.6. Tuzilmani o'zgartirish va ishchi kuchining kerakli miqdorini tanlash.

8.3.7. Ishchilarning pensiyaga chiqishlarini boshqarish.

8.3.8. Qisqartirilgan ishchilar himoyasini ta'minlash.

8.4. Ishchilarni rivojlantirish va tayyorlash.

8.4.1. Ishchilar va tashkilotni rivojlantirishda ehtiyojlar kelishuvi.

8.4.2. O'qitish dasturlarini ishlab chiqish va boshqarish.

8.4.3. Ishchilar, yo'nalishlar bo'yicha dasturlarni ishlab chiqishva boshqarish.

8.4.4. Funktsional, texnologik qobiliyatlarni rivojlantirish.

8.4.5. Boshqaruv, rahbariyat qobiliyatlarini rivojlantirish.

8.4.6. Komanda qobiliyatlarini rivojlantirish.

8.5. Ishchilar mehnatini tan olgan va rag'batlantirgan holda faoliyatni boshqarish.

8.5.1. Faoliyat ko'rsatkichlari o'lchovini ishlab chiqish.

8.5.2. Faoliyatni, boshqaruv va aylanma aloqaga yondashuvlarni ishlab chiqish.

8.5.3. Komanda faoliyatini boshqarish.

8.5.4. Bozor va ichki qiymatni aniqlash uchun ishlarni baholash.

8.5.5. Mehnat haqining doimiy va o'zgaruvchan qismini ishlab chiqish va boshqarish.

8.5.6. Xizmatlarni tan olish va rag'batlantirish bo'yicha dasturlarni boshqarish.

8.6. Moddiy qulaylik va qondirilganlikni kafolatlash.

8.6.1. Ishchining qondirilganligini boshqarish.

8.6.2. Ishchi va oila himoyasi tizimini ishlab chiqish.

8.6.3. Ishchilarga ish haqini ma'muriylashtirish va boshqarish.

8.6.4. Ish vaqti xavfsizligini va sog'liqni saqlashni boshqarish.

8.6.5. Ichki kommunikatsiyalarni boshqarish.

8.6.6. Ishchi kuchi diversifikatsiyasini qo'llab-quvvatlash va boshqarish.

8.7. Ishchilar jalb qilinishini ta'minlash.

8.8. "Xizmatchi-rahbariyat» munosabatlarini boshqarish.

8.8.1. Jamoa muzokaralari jarayonlarini boshqarish.

8.8.2. "Xizmatchi - rahbariyat" hamkorligini boshqarish.

8.9. Inson resurslari axborot tizimini ishlab chiqish (human resource information systems).

9. Axborot resurslarini boshqarish.

9.1. Operatsion resurslarni boshqarishni rejalashtirish.

9.1.1. Firma strategiyasi asosida talablarni formulirovka qilish.

9.1.2. Korxonalar tizimi tuzilmasini aniqlash.

9.1.3. Axborot texnologiyalari va metodologiyasini rejalashtirish va prognozlashtirish.

9.1.4. Korxonalar uchun umumiy bo'lgan ma'lumotlar standartlarini o'rnatish.

9.1.5. Sifat va nazorat standartlarini o'rnatish.

9.2. Korxonalar yordamchi tizimini aylantirish va ishlab chiqish.

9.2.1. Maxsus ehtiyojlarni tahlilini yuritish.

9.2.2. Axborot texnologiyalarini tanlash.

9.2.1. Ma'lumotlar hayotiylik siklini aniqlash.

9.2.4. Korxonaning yordamchi tizimini ishlab chiqish.

9.2.5. Korxonaning yordamchi tizimini joriy qilish, baholash, testlashtirish.

9.3. Nazorat va xavfsizlik tizimini joriy qilish.

9.3.1. Strategiyalarni va xavfsizlik tizimi darajalarini qaytishlash.

9.3.2. Nazorat va xavfsizlik tizimini joriy qilish, baholash, testlashtirish.

9.4. Axborot olish va saqlashni boshqarish.

9.4.1. Axborot saqlanish joylarini yaratish.

9.4.2. Axborotlarni olish va yig'ish.

9.4.3. Axborotlarni saqlash.

9.4.4. Axborotlar modifikatsiyasi va ularni tiklash.

9.4.5. Axborotlar olish imkoniyatlarini ta'minlash.

9.4.6. Axborotlarning bekor qilinishi.

9.5. Resurslarni va tarmoq operatsiyalarini boshqarish.

9.5.1. Markazlashgan resurslarni boshqarish.

9.5.2. Taqsimlangan resurslarni boshqarish.

9.5.3. Tarmoq operatsiyalarini boshqarish.

9.6. Axborot xizmatlarini boshqarish.

9.6.1. Kutubxona va axborot markazlarini boshqarish.

9.6.2. Ish qog'ozlari va hujjatlarihi boshqarish.

9.7. Axborotlar kommunikatsiyasi va taqsimotini ta'minlash.

9.7.1. Kommunikatsiyalarning tashqi tizimlarini boshqarish.

9.7.2. Kommunikatsiyalarning ichki tizimlarini boshqarish.

9.8. Axborotlar sifatini nazorat qilish va baholash.

10. Moliyaviy va moddiy resurslarni boshqarish.

10.1. Moliyaviy resurslarni boshqarish.

10.1.1. Budjetni ishlab ohiqish.

10.1.2. Resurslar joylashuvini boshqarish.

10.1.3. Riskli kapitalni rejalashtirish.

10.1.4. Pul oqimlarini boshqarish.

10.1.5. Moliyaviy risklarni boshqarish.

10.2. Moliyaviy va buxgalterlik operatsiyalarini qayta ishlash.

10.2.1. Kredit qarzdorligini qayta ishlash.

10.2.2. Ish haqi ajratmalarini qayta ishlash.

10.2.3. Debitorlik qarzini, kredit va pul yig'malarini qaytaishlash.

10.2.4. Kitoblarni yopish.

10.2.5. Qo'llanmalar (posobie) va pensiyalar bo'yicha axborotlarniqayta ishlash.

10.3. Hisobot axborotlar.

10.3.1. Tashqi moliyaviy axborotlarni tayyorlash.

10.3.2. Ichki moliyaviy axborotlarni tayyorlash.

10.4. Ichki audit o'tkazish.

10.5 Soliq funksiyasini boshqarish.

10.5.1. Soliq talablariga muvofiqlikni ta'minlash.

10.5.2. Soliq strategiyasini rejalashtirish.

10.5.3. Samarali texnologiyalarni qo'llash.

10.5.4. Soliqqa tortish masalalari bo'yicha turli qarashlarni boshqarish.

10.5.5. Soliq to'lash bilan bog'liq holda yuzaga keladigan muammolar haqida axborotlarni rahbariyatgacha yetkazish.

10.5.6. Soliq vedomostlari bilan ishlash.

10.6. Moddiy resurslarni boshqarish.

10.6.1. Kapitalni rejalashtirishni boshqarish.

10.6.2. Asosiy vositalarga ega bo'lish va guruhlash.

10.6.3. Resurslarni boshqarish.

10.6.4. Jismoniy riskni boshqarish.

11. Atrof-muhitni himoya qilish bo'yicha dasturlarni bajarilishi.

11.1. Atrof-muhitni himoya qilish strategiyasini ishlab chiqish.

11.2. Me'yorlarga muvofiqlikni ta'minlash.

11.3. Ishchilarni tayyorlash va o'qitish.

11.4. Atrof-muhitni ifloslantirishning oldini olish bo'yicha dasturlarni joriy qilish.

11.5. Atrof-muhitni himoya qilish bo'yicha kuchlarni boshqarish.

11.6. Favqulodda hodisalarga ta'sirchanlik dasturini joriy qilish.

11.7. Jamoatchilik va davlat agentliklari bilan munosabatlarni boshqarish.

11.8. Atrof-muhit holati muammolarini boshqarish.

11.9. Atrof-muhit nazoratining axborot tizimini ishlab chiqish va boshqarish.

11.10. Atrof-muhitni himoya qilish bo'yicha chora-tadbirlar dasturi realizatsiyasini kuzatish.

12. Tashqi aloqalarni boshqarish.

12.1. Aksionerlar bilan kommunikatsiya o'rnatish.

12.2. Hukumat bilan aloqalarni boshqarish.

12.3. Kreditorlar bilan munosabatlar o'rnatish.

12.4. Jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha dasturlarni ishlab chiqish.

12.5. Direktorlar kengashi bilan o'zaro faoliyat yuritish.

12.6. Mahalliy aholi bilan aloqalar o'rnatish.

12.7. Huquqiy va axloqiy muammolarni boshqarish.

13. Yaxshilanishlar va o'zgarishlarni boshqarish.

13.1. Tashkilot faoliyati ko'rsatkichlarini baholash.

13.1.1. Baholash tizimini yaratish.

13.1.2. Mahsulot yoki xizmatlar sifatini baholash.

13.1.3. Sifatni ta'minlash xarajatlarini baholash.

13.1.4. Barcha xarajatlarni baholash.

13.1.5. Sikl uzunligini baholash.

13.1.6. Ishlab chiqaruvchanlikni baholash.

13.2. Sifat bahosini yuritish.

13.2.1. Tashqi kriteriyalar asosida sifatni baholash.

13.2.2. Ichki kriteriyalar asosida sifatni baholash.

13.3. Ko'rsatkichlar benchmarking.

13.3.1. Benchmarking imkoniyatlarini baholash.

13.3.2. Benchmarking jarayonini o'tkazish.

13.3.3. Raqobatli benchmarking o'tkazish.

13.4. Jarayonlar va tizimlarni yaxshilash.

13.4.1. Yaxshilanishlar bo'yicha majburiyatlarni ishlab chiqish.

13.4.2. Yaxshilanishning doimiy jarayonini joriy qilish.

13.4.3. Biznes jarayonlar va tizimlar reinjiningi.

13.4.4. O'zgarishlarning o'tish davrini boshqarish.

13.5. Sifatni ommaviy boshqarishni joriy qilish (TQM).

13.5.1. Yaxshilanishlar bo'yicha majburiyatlarni ishlab chiqish.

13.5.2. Sifatni ommaviy boshqarish tizimini ishlab chiqish vajoriy qilish.

13.5.3. Sifatni ommaviy hayot siklini boshqarish.

Manba: Xarrington Dj., Esseling K.S., Nimvegen X.V. Biznes jarayonlarni maqbullashtirish. Hujjatashtirish, tahlil, boshqaruv, maqbullashtirish. - M.: OOO"BMikro", 2012.317 b.

IX bob bo'yicha xulosalar



Jarayonli yondashuv kompaniyani bo'limlar yig'indisi sifatida emas, biznes jarayonlar yig'indisi sifatida ko'rib chiqishdan iborat. Biznes jarayonlarni loyihalashtirish, modernizatsiya qilish oldin mavjud bo'lganlarni hisobga olmasdan, butunlay yangi va yanada samaraliroq biznes jarayonlarni yaratishdir. Bu oddiy tuzilma ichida vositalar va uslublarning katta miqdoridan foydalanadi, lekin uning fokusi, avvalo, makro darajadagi operatsiyalarning birlashuviga yo'naltirilgan.

Nazorat savollari



-
1. O‘z kompaniyangiz jarayonlarining ravshanlik darajasigabaho bering.
 2. Tashkilot qurishning 5-bosqichli modeli nimalarni nazardatutadi?
 3. Qanday jarayonlar sizning kompaniyangizda asosiy hisoblanadi,nima uchun?
 4. Yaxshilanish bo‘yicha ishlar qanday jarayonlardan boshlanadi?
 5. Muvaffaqiyatning tayanch omillari nima, o‘z kompaniyangiz KFU (MTXK)sini ayta olasizmi?

X bob. JARAYONNI TASVIRLASH

- 10.1. Kompaniya faoliyatining korporativ modeli haqida holatlarni ishlab chiqish va modellashtirish.
- 10.2. Modellashtirishning korporativ standartlari.
- 10.3. Jarayonlar xaritasini yaratish.

10.1. Kompaniya faoliyatining korporativ modeli haqida holatlarni ishlab chiqish va modellashtirish

Biznes mohiyati va kompaniya biznesining tayanch jarayonlarini chuqurroq tushunish uchun jarayonlar tasvirining grafik uslublari juda muhim. Shu bilan bog'liq holda, menejerlar yoki ularning tasvirning turli uslublaridan foydalanadilar yoki maxsus instrumentlardan foydalanadilar. Keyingisiga biznesjarayonlarni tasvirlash maqsadida amalga oshiriladigan ARISda modellashtirish kiradi. ARIS konsepsiyasi hayotiylik siklimodellarining fazalari va tasavvurlarining turli darajasini olib borgan holda biznes jarayonlar tasvirini soddalashtirish imkonini beradi. ARIS modellarining turli ko'rinishlari "sementik korrelyatsion o'xshashlik" kriteriyalariga muvofiq tuziladi. Modellar yaratishda turli oqimlardan foydalaniladi. Natijada modellarning turli ko'rinishlari olinadi. Strategik rejalashti rish uzoq muddatli korporativ maqsadlarini, umumiy korporativ funksiyalarni va resurslarni aks ettiradi. Shutarzda strategik qurilmalar tashkilotning korporativ maqsadlari, muvaffaqiyatning tayanch omillari va resurslarni taqsimlash bilan birga uning uzoq muddatli istiqbolli biznes jarayonlarnianiqlaydi. Tasvirlangan uslublar strategik rejalashtirish nuqtayinazaridan biznes jarayonlarni boshqarish konsepsiyasini taklifetishga moslashgan. Agar faktik biznes jarayonlar tasvirlanganbo'lsa, bu oddiy uslub bilan yuz beradi. Mazkur bosqichda ARIS modelida jarayonlar va funksiyalarni ixtiyorisiz yo'qqa chiqariladi va ularni sinchiklab tasvirlash ko'rib chiqiladi. Maslahatchilarning eng yaxshi amaliy ishlari referantmodellar yoki prototip modellarga mujassamlashtirilgan. Ular real sharoitlarga nisbatan ishlab chiqiladi yoki nazariy ishlanmalar asosida tuziladi. Bu modellar modellashtirish uchun foydalaniladigan nou-xou jarayonida hujjatashtiriladi. Muolaja modellari ajratib ko'rsatiladi, masalan,

axborot tizimlarini joriy etish, sifat standartlari bo'yicha sertifikatlashga tayyorlanish, shuningdek, biznes modellari, masalan, hamkorlar bilan ishlash va boshqalar. To'qimachilik korxonasi referent modelining misoli 9.1.1-chizmadada keltirilgan.

1. Korxonani boshqarish	1.1. Korxonani strategik boshqarish	1.2. Biznes analitika	1.3. Biznes qarorlar va bilimlarni qo'llab quvvatlash	1.4. Buxgalteriya hisobi	1.5. Personalni rejalashtirish
2. Mijozlar bilan munosabatni boshqarish	2.1. Mijozlarni jalb qilish	2.2. Bitimlarni imzolash	2.3. Buyurtmani bajarish	2.4. Xariddan keyin mijozlarga xizmat ko'rsatish	
3. Loyihalashtirish va marketing	3.1. Bozorni tahlil qilish (modalar industriyasi)	3.2. Kolleksiyalar dizayni	3.3. Mahsulot ko'rsatkichlarini boshqarish	3.4. Brend-menejment va tovarni boshqarish	3.5. Reklama va Mahsulotning harakati
4. Xomashyo va yetkazmalarni boshqarish	4.1. Talabning mavsumiyligi va yetkazmalarni rejalashtirish	4.2. Resurslarni taqsimlash	4.3. Xaridlar	4.4. Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish	
5. Ishlab chiqarish	5.1. Ishlab chiqarishni rejalashtirish	5.2. Ichki ishlab chiqarish ishlab	5.3. Tashqi chiqarish, subpudrat	5.4. Nakleykal ar, etiketkalar ishlab chiqarish	5.5. Xarajatlar nazorati
6. Taqsimot, savdo	6.1. Savdoni rejalashtirish	6.2. Buyurtmalarni boshqarish	6.3. Ortish va Transportirovkalash	6.4. Tayyor mahsulot zaxiralarini boshqarish	6.5. Omborxonani boshqaruvi
7. Biznesni qo'llab quvvatlash	7.1. Personalni boshqarishni rivojlantirish	7.2. Ta'minlash	7.3. Yetkazmalar zanjirini moliyaviy boshqarish	7.4. G'aznachilik, moliyani korporativ boshqarish	7.5. Aktivlarni boshqarish

10.1.1- chizma. To'qimachilik korxonasi referent modelining misoli.

U yuqori darajadagi biznes jarayonlarni o‘z ichiga oladi, jumladan, korxonani boshqarish, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, loyihalashtirish va marketing, xom-ashyo va vositachilarni boshqarish, ishlab chiqarish, taqsimlash, savdo va biznesni qo‘llab-quvvatlash.

Yuqori darajadagi jarayonlar mayda jarayonlardan tashkilotpadi. Masalan:

1.1. “Korxonani strategik boshqarish” aksionerlar bilan munosabatlarni boshqarish, strategik boshqaruv, faollikni o‘lchash, strategik rejalashtirish va modellashtirish, to‘qimachilik biznesini konsolidatsiyalashni o‘z ichiga oladi.

1.1.1. “Aksionerlar bilan munosabatlarni boshqarish” aksionerlarni joriy vaziyat haqida xabardor qiladi (strategiyalar, holatlar, investitsiyalar), ma’lumotlar yig‘ilishini (jumladan, Internet) va aylanma aloqani ta’minlaydi.

1.1.2. “Strategik boshqaruv” korxonaning barcha bo‘linmalari maqsadlari va strategiyalarni bog‘laydi, masalalarni va strategik initsiativlarni qo‘llab-quvvatlaydi.

1.1.3. “Faollikni o‘lchash” muvaffaqiyatni ta’minlovchi strategik omillar faolligi monitoringini amalga oshiradi, ichki va tashqi yo‘nalishlarni birlashtiradi.

1.1.4. “Strategik rejalashtirish va modellashtirish” rejalashtirish, dinamik modellashtirish va strategik hamda operatsion rejalashtirishning integratsiyasining turli ssenariysi orqali strategik boshqaruvni va biznes faollikni qo‘llab-quvvatlaydi.

1.1.5. “Biznes konsolidatsiyasi” barcha huquqiy va boshqaruv aspektlarini qo‘llab-quvvatlagan holda joriy va rejalashtirilgan ko‘rsatkichlarni konsolidatsiya qiladi.

1.2. “Biznes-analitika” mijoz munosabatlari analitikasi, elektron analitika, yetkazmalar analitikasi, moliyaviy analitika, personal analitikasi, hayotiylik sikli analitikasini o‘z ichiga oladi.

1.2.1. “Mijozlar bilan munosabatlar analitikasi” mijozlar bilan munosabatlarni kuchaydi va maqbullashtiradi, taklifni — daromadlilik tahlilini, bozorni o‘rganishni, mijozlar oqimitahlilini o‘z ichiga oladi. Mijozlar istagi va ehtiyojlarini tizimlitahlil qilish imkonini beradi, sodiqlik darajasini oshiradi, yangi mijozlarni jalb qiladi.

1.2.2. “Elektron analitika” mijozlarning Internetdan foydalanish tajribasini tahlil qiladi, qo‘yilmalarni veb saytga qaytarishni maksimalashtirish, mijozlar bilan Internet orqalipersonal munosabatlarni o‘rnatish, raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi.

1.2.3. “Yetkazmalar analitikasi” vositachilar bilan birgalikda rejalashtirish va prognozlashtirish, yetkazmalar analitikasi, ishlabchiqarish samaradorligini himoyalagan holda yetkazmalar qiymatzanjirini o‘lchaydi va tahlil qiladi.

1.2.4. “Moliyaviy analitika” xarajatlar va daromadlilikni, aylanma kapitalni va investitsiyalarni boshqarishni prognozlashtirish va rejalashtirish imkonini beradi.

1.2.5. “Personal analitikasi” personal masalalarini ishchilar tomonidan rejalashtirilishi, prognozlashtirilishi, hisobot o‘rnatishorqali personalni tahlil qiladi va baholaydi.

1.2.6. “Hayotiylik sikli analitikasi” tovar qatorini boshqarishva ishlab chiqarish xarajatlarining turli jihatlarini boshqarish orqali mahsulotning hayotiylik siklini o‘lchaydi va maqbullashtiradi.

1.3. “Biznes qarorlar va bilimlarni qo‘llab-quvvatlash” bilimlarni faollashtirili shini, operatsiyalarning maqbullashtirilishini, qo‘shimcha axborotlar taqdim etilishini, faollilik monitoringini, rejalashtirish va modellashtirish, eskpress-tahlil, qarorlarni qo‘shma qabul qilish, ma’lumotlarni yig‘ish va taqdim etish, bilimlarni korporativ aktiv sifatida boshqarishni o‘z ichiga oladi.

1.4. “Buxgalterlik hisobi” moliyaviy hisobot, bosh kotib, xarajatlar hisobi, buyurtmalar va loyihalar qiymatini baholash, Tovar va xizmatlar xarajatlarini kalkulatsiyalashni o‘z ichiga oladi.

1.5. “Personalni rejalashtirish” kadrlar analitikasini hisobot va kelajakni mo‘ljallash, personalni rivojlantirish, personalni o‘qitish, personal faoliyatini baholash, mehnat haqini boshqarish, personalni boshqarish strategiyasini o‘z ichiga oladi.

2.1. “Mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish-mijozlarnijalb etish”. Asosiy yo‘nalishlar: marketing va savdo, marketing analitikasi (bozor, rejalashtirish, raqobatchilar va mijozlar), marketing kompaniyasini yuritish (rejalashtirish, rivojlanish, sigmentatsiyava kommunikatsiyalarni qo‘shgan holda), tarmoqlardagi yetakchilik (savdo uchun yangi imkoniyatlarni ochuvchiyangi sifatarni rivojlan tirish, marketing jarayonlarini rejalashtirish va maqbullashtirish yo‘li bilan) va boshqalar.

2.2. “Bitimlarni imzolash” o‘zida savdo haqidagi barcha narsalarni – savdo analitikasini (daromadlar, kanallar, sikllar), mijozlar haqida axborotlar monitoringini, savdoni kuzatish vaprognozlashni, turli yondashuvlarni har birini alohida imkoniyatlarini baholash bilan rejalashtirish, interfaol markazlarorqali savdo (onlayn kataloglaridagi savdo haqida axborotlarni akkumlatsiya qiladi), menejerlarni asosiy

mijozlar haqidagi savdolar bo'yicha axborotlardan xabardor qilishni, ularning faoliyatini rejalashtirishga yordam berishni (chaqiruvlar, qo'ng'iroqlar, hisobotlar), takliflar, kvotalar, soliqlar va boshqalarni hisobgaolgan holda buyurtmalar qabul qilishni o'z ichiga oladi.

2.3. "Buyurtmalarining bajarilishi" bajarilgan ishlarni rejalashtirish, logistikani boshqarish (tovarni vaqtning haqiqiy tartibida buyurtma - ishlab chiqarish - savdo mijozlarga xizmat ko'rsatish yo'li bilan kuzatish), kreditlarni boshqarish, hisoblar, yetkazmalar zanjirining moliyaviy analitikasini o'z ichiga oladi.

2.4. "Mijozlarga xariddan so'ng xizmat ko'rsatish" xizmat ko'rsatishni rejalashtirish, mijozlar muammolarini hal qilish uchun ular bilan interfaol aloqa o'rnatish, shartnomalarni boshqarish, Internet orqali elektron xizmat ko'rsatish, xizmat ko'rsatish analitikasini (jarayon, xarajatlardan, daromadlardan) o'z ichiga oladi.

3.1. "Bozorni tahlil qilish" yo'nalishlar va tendensiyalar tadqiqotini (istiqbolli yo'nalishlarda kelajakdagi fokusirovka uchun tendensiyalar haqida axborotlar yig'ish uchun uslub va instrumentlar), raqobatchilar tahlilini (raqobatchilar ulushi, ularning mahsulot qatori, moliyaviy ko'rsatkichlar va shaxsiy ko'rsatkichlar bilan qiyoslash haqida), savdo tarixi, bozor ulush tahlili, bozorni rivojlantirish (tadqiqotlar asosida), mahsulot qatorini tahlil qilish, marketing ma'lumotlarini tahlil qilishni o'z ichiga oladi.

3.2. "Kolleksiyalar dizayni" PSdan foydalangan holda kreativ dizaynni, desinatorlar ishini, material va dizaynni qabul qilishni, bichish jarayonini maqbullashtirishni, narxni rejalashtirishni, xarajatlarni kalkulyatsiya qilishni, material va dizaynning o'zgarishi vaziyatlarida narxni modellashtirishni o'z ichiga oladi.

3.3. "Mahsulot ko'rsatkichlarini boshqarish" ma'lumotlar egasini (mavsumiylik, GOST va boshqa omillardan qat'i nazar butun ishlab chiqarish sikli vaqtida katta miqdordagi ko'rsatkichlarni boshqaradi), resurslar haqidagi ma'lumotlarni, jarayonlar va sifathaqidagi ma'lumotlarni, ITTKI ma'lumotlarini 5 mahsulotni tasvirlash va boshqalarni o'z ichiga oladi.

3.4. "Brend menejment va tovarni boshqarish" mahsulot qatorini rejalashtirish, budjetlashtirish, innovatsiyalar va mahsulotning qo'shimcha qiymatliklarini, bozor sharoitida mahsulotni rivojlantirishni, xarajatlardan va narxni boshqarishni, tovar haqida gibilimlarni boshqarishni, mahsulotni ishlab chiqarishni, ishlab chiqarishni rivoj-

lantirishni, brendlar va hayotiylik siklini boshqarishni, litsenziya olishni, brend strategiyalar timsolini va daromadlilik tahlilini o‘z ichiga oladi.

3.5. “Reklama va mahsulotning harakatlanishi” budjetlashtirish, media-kanallarni mijozlar uchun promoushnlarni tanlash, savdoauditi va maxsus chora-tadbirlarni o‘z ichiga oladi.

4.1. “Talabning mavsumiyligi va yetkazmalarni rejalashtirish” xom-ashyo va materiallar iste’moli rejasi/faktining tahlilini, yetkazmalarining uzoq muddatli prognozlarini o‘zida mujassamlashtiradi.

4.2. “Resurslarni taqsimlash” mamlakat kvotalarini, savdo imkoniyatlarini rejalashtirishni, kechiqishlar va cheklovlarni, resurslarni tanlash va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

4.3. “Xaridlar” xaridlarning uzoq muddatga rejalashtirilishini (paxta va boshqa xom-ashyo xarakteristikalarini hisobga olganholda), materiallar xaridi, xaridlar logistikasi va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

4.4. “Ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish” ishlab chiqarish zaxiralarini, omborlarni boshqarishni, kiruvchi xomashyo sifatini boshqarish va boshqalarni o‘z ichiga oladi.

5.1. “Ishlab chiqarishni rejalashtirish” savdo va operativ rejalashtirishni, ishlab chiqarish prognozlarini, materiallarni rejalashtirishni, resurslarni rejalashtirishni, moddiy oqimlarni rejalashtirishni o‘z ichiga oladi.

5.2. “Ichki ishlab chiqarish” mahsulot ishlab chiqarish spetsifikasini, kiruvchi materiallar xarakteristikasini, maxsus operatsiyalarni, modellashtirilgan inter feysni, ishlab chiqarish, aralash buyurtmalarni, buyurtmalarni tasdiqlashni o‘z ichiga oladi.

5.3. “Tashqi ishlab chiqarish, subpudrat” subpudrat ishlarini rejalashtirishni, ularning ichki rejalariga integratsiyasini o‘z ichiga oladi.

5.4. “Nakleykalar, etiketkalar ishlab chiqarish” o‘z mahsuloti uchun nakleykalar, etiketkalar va vishivkalar ishlab chiqarishni rejalashtirish imkonini beruvchi maxsus operatsiyalarni o‘z ichiga oladi.

5.5. “Xarajatlarni nazorat qilish” individual baholashni, ishlab chiqarish xarajatlarini rejalashtirishni, xarajatlarni nazorat qilishni, tugallanmagan ishlab chiqarishni baholashni va xarajatlarni tebranishini o‘z ichiga oladi.

5.6. “Sifat nazorati” mahsulot sifatini tekshirishni, testlarni rejalashtirishni, jarayonlar sifatining hujjat aylanmasini, sifat ko‘rsatkichlari statistikasini o‘z ichiga oladi.

6.1. “Savdoni rejalashtirish” resurslarni rejalashtirish, transportirov-kani rejalashtirish, ichki va tashqi transport operatsiyalarini maqbul-

lashtirish, tashuvchilarni ranjirovka qilish, moddiy oqimlar logistikasini (buyurtmadan yetkazib berishgacha) o'z ichiga oladi.

6.2. "Buyurtmalarni boshqarish" mavsumiylikni hisobga olgan holda tovarlar mavjudligining onlayn tekshiruvini (buyurtma vaqtida), shartnomalar va ulgurji buyurtmalar, buyurtmalarni taqsimlash, buyurtmalarni joylashtirish, qiyinchiliklarni prognozlashtirishni hisobga olgan holda buyurtmalarni joylashtirishni oldindan nazorat qilish, katta buyurtmalarni boshqarish, ko'pgina buyurtmalarni kiritish, qo'shimcha buyurtmalarni boshqarish vazifalarini, savdo uchun namunalari, qo'shimcha xizmatlar (tekislash, leyblarni yopishtirishni), qo'shimcha axborotlardan tashqari, qolganlarini o'z ichiga oladi.

6.3. "Ortish va transportirovkalash" ortish standartlarini, tara va transport vositalarini boshqarishni, sertifikatlashni, yuborish uchun miqdorni tanlash, eksport/import, boshqatransport vositalariga murojaat qilish imkoniyati, hujjatlarni boshqarish, yetkazib berish xarajatlari hisobini o'z ichiga oladi.

6.4. "Tayyor mahsulot zaxiralarini boshqarish" savdo firmalari bilan munosabatlarni, tovar portfelini boshqarishni, do'konga keltirishni boshqarish, takror buyurtmalarni boshqarishni o'z ichiga oladi.

6.5. "Ombor boshqaruvi" ombor va uning quvvatini boshqarish, tovarlarni saqlash bo'yicha maxsus talablar, ombordan olibchiqishni boshqarish, omborni to'ldirish, doimiy inventarizatsiya, bilmumkin bo'lgan qo'shimmalar monitoringi, radio takrorlar integratsiyasi, qo'shimcha xizmatlar, tugmani bosib omborni skayner qilishni o'z ichiga oladi.

7.1. "Personalni boshqarish, rivojlanish" menejerlar uchun servis xizmatini, ishchilar uchun servis-xizmatini, nomzodlar bilan munosabatlar tizimini (malakani, salohiyatni hujjatlashtirish va boshqalar), nomzodlarni nazorat qilish, ishchi kuchini tanlash, ishchi kuchini rejalashtirish va taqsimlash, tashkiliy menejment, personalni ma'muriy lashtirish (rotatsiya, maqom sменasi), ishvaqtini boshqarish, ish haqini boshqarish, mehnat qonunchiligiga bitimlari bo'yicha hisobotlarni o'z ichiga oladi.

7.2. "Ta'minot" turli sotuvchilar bilan munosabatlarni boshqarish, shartnomalar, bitimlarni boshqarish, ta'minotni rejalashtirish, talablar va buyurtmalarni boshqarish, tovar va zaxiralarni olishni boshqarish, hisoblarni solishtirish, sotuvchilar katalogini boshqarish, hamkorlikni ta'minlash, to'qimachilik kompaniyasi tashqaridan oladigan tashqi xizmatlarni o'z ichiga oladi.

7.3. “Yetkazmalar zanjirini moliyaviy boshqarish” buyurtmadan boshlab hisobga pul tushishigacha, xariddan to‘lovgacha bo‘lgan moliyaviy jarayonlarni boshqarish, bank bilan munosabatlar va jarayonlarni boshqarish, pullarni (xarajatlarni) boshqarishni o‘z ichiga oladi.

7.4. “G‘aznachilik, moliyani korporativ boshqarish” pullar va elektron benklarni boshqarish, ichki pul zaxiralarini, likvidlikni rejalashtirishni, qarzlarni, zayomlarni, investirlashtirish va boshqarishni valyuta almashtirish jarayonlarini boshqarish, bozorriskini modellashtirish va tahlil qilish, kredit riski tahlili, portfeltahlili, elektron biznes va elektron g‘aznachilikni o‘z ichiga oladi.

7.5. “Aktivlarni boshqarish”. Real loyihalarda boy tajribaga ega konsalting firmalari yaratgan referent modellari ko‘pgina tarmoqlarda bor. Shu tarzda tijorat mahsulotlari asosini hujjatlarda rasmiylashtirilgan bilimlar va amaliy tajriba tashkil qiladi. Referent model kompaniyalar uchun biznes nuqtayi nazaridan mazmuniy qism va modellarning detallashtirilgan darajasini aniqlash imkonini beruvchi injiniringda boshlang‘ich pozitsiya sifatida xizmat ko‘rsatadi. Uni kompaniya spetsifikasi bilan moslashtirgan holda aniq ehtiyojlarga yo‘naltirilgan ixtisoslashgan modelni olish mumkin. Real amaliyotdan olingan loyihalar tahlili korporativ loyihalarda referent modellarni qo‘llash vaqtini va ularning realizatsiyasi qiymatini 30% dan ortiqqa qisqartirish imkonini berishini ko‘rsatadi. Dasturiy mahsulotlarning funksionalligini tasvirlovchi referent modellar mijozni biznes jarayonlarning nou-xausidan foydalangan holda va turli dasturiy mahsulotlarni taqqoslash va ularni joriy qilishning ijobiy va salbiy tomonlarini ko‘rsatish imkonini taqdim qilgan holda jiddiy afzalliklar bilan ta‘minlaydi. Jarayonlar modellarining barcha modellari funksional, tashkiliy va ma‘lumotlar modelini mujassamlashtiradi. Kompaniyaning referent modellarini ishlab chiqish uchun, avvalo, modellashtirish uslublari va standartlarini aniqlash, shuningdek, model yaratish maqsadlari va modellashtirish natijalaridan foydalanish variantlarini aniqlash zarur. Referent model qurishda bu bosqichlarni mensimaslik quyidagi sabablar bo‘yicha loyihaning muvaffaqiyatsizligini oldindan aniqlaydi:

- loyiha ishtirokchilarining izohida model atamalarining turli tumanligi;

- model tuzilmasining turli tumanligi (model bo‘yicha murakkab navigatsiyalar);

- xodimlarning kundalik ishlarda modelni yaratish va undan foydalanishga motivatsiyasining yo‘qligi. Bu muammolarni hal qilish uchun ishning dastlabki bosqichi doirasida loyhaning quyidagi jihatlarini aks ettirishi mumkin bo‘lgan hujjatlarni ishlab chiqish tavsiya etiladi:

1. Qo‘llaniladigan qisqartirishlar ro‘yxati.
2. Modellashtirishning korporativ standartlari:
 - 2.1. Umumiy holat;
 - 2.2. Modellashtirish tamoyillari;
 - 2.3. Kompleks model tuzilmasi;
 - 2.4. Modeldan foydalanish tamoyillari;
 - 2.5. Model hujjatini rasmiylashtirish.
3. Modelni qurish tartibi:
 - 3.1. Modelni qurish ishtirokchilarining funksiyalari;
 - 3.2. Axborotlarni yig‘ish muolajalari va ekspertlar so‘rovi;
 - 3.3. Modelni retsenziyalash muolajasi;
 - 3.4. Modelning kelishuv muolajalari;
 - 3.5. Modelni tasdiqlash va nashr etish muolajalari.
4. Modeldan foydalanish tartibi:
 - 4.1. Uslubiy va intellektual ta‘minotni shakllantirish;
 - 4.2. Modelning muvofiqligini nazorat qilish;
 - 4.3. Biznes jarayonlarni maqbullashtirish;
 - 4.4. Modelning o‘zgarishi muolajalari;
 - 4.5. Biznes jarayonlarni avtomatlashtirish.
5. Mualliflik kelishuvlari.
6. Metomodellar tuzilmasi.
7. Modelni qurish jarayonining texnologik kartasi.
8. Modeldan foydalanishning metamodeli.
9. Model hujjatining shabloni.
10. Retenziyalashtirish varag‘i.
11. Kompaniya faoliyatidagi g‘oyaning joyi.
12. Muvofiqlik nazorati.

10.2. Modellashtirishning korporativ standartlari

Umumiy nizomlar. Kompaniyaning to‘liq funksional modeli tasvirini qurish quyidagi maqsadlarga muvofiq olib boriladi:

- *Kompaniyaning joriy holatini aks ettirish:*
 - mavjud muammolarni ko‘rsatish va lokallashtirish uchun;

- kompaniya faoliyatining tashkiliy, funksional va iqtisodiy parametrlarini baholash;

- kompaniya xodimlari, mijozlari va hamkorlari modellaridan ularning vakolatlari darajasiga muvofiq holda foydalanish;

- kompaniya jarayonlarini avtomatlashtirish;

- kompaniya bilimlari va nou-xausini formalizatsiyalash vatuzi 1 maviyilashtirish.

- *Kompaniya holati o'zgarishini modellashtirish:*

- rejalashtirilayotgan o'zgarishlarning tashkiliy, funksional va iqtisodiy parameterlarini baholash;

- kompaniya rahbariyati tomonidan qarorlar qabul qilishni qo'llab - quvvatlash.

- *Kompaniya sifatining menejment tizimini himoya qilish:*

- kompaniya faoliyatini uslubiy va me'yoriy hujjatlashtirilishini ta'minlashni shakllantirish;

- hujjatlashtirishning muvofiq kelishini va kompaniya realholatini nazorat qilish.

Model mavjud yoki loyihalashtirilayotgan obyekt yoki jarayonni uning tayanch xarakteristikalarini tasvirlash maqsadidatqdim etishdir. Modellashtirish obyekti (predmet doirasida) kompaniya biznes jarayonlarining tashkiliy tuzilmasi, maqsad va funksiyalari, material va axborot oqimlari, texnologiyalari, xodimlarning ishni bajarish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlari va bilimlari, shuningdek, kompaniya ning kompyuter tarmoqlari vadasturiy ta'minoti hisoblanadi. Modellashtirish kompaniyaning kelishilgan majmuaviy modeliniqurish, uning tizimli tahlilini o'tkazish va tuzilma hamdamodellar parametrlari bo'yicha hisobotlar tuzish imkonini beruvchi ARIS dasturiy mahsulot yordamida bajariladi. Majmuaviy model kompaniya faoliyatining axborot, metodik va intellectual ta'minotining asosiy qismi hisoblanadi. Modellashtirish metodologiyasining asosiy elementlari quyidagilarhisoblanadi:

- Texnologiyalarni rivojlantirish modeli (TPM).

- Modelni tasdiqlovchi ekspertlar, jarayonlarning egalari vashaxslar.

- Modellashtirish standartlari.

- Modellarini qurish va foydalanish muolajalari.

OPT modellashtirish standartlari va muolajalarini, ishlab chiqadi, shuningdek, modellashtirish jarayonini tashkil qiladi vakompaniya kompleks modelining muallifi sifatida ishtirok etadi. Modellashtirishning standartlari va muolajalari modellashtirishning natijaviylikini va shaklini aniqlaydi. Ekspertlar kompaniyaning juda tajribali xodimlari bo'lib, ular

modelni qurish uchun axborotlarning asosiy manbalari hisoblanadilar. Jarayonlarning egalari aniq jarayonlarni bajarish uchun mas'ul bo'lgan kompaniyaning o'rta zvenosi rahbarlaridir. LPP deganda, kompaniyaning yuqori zvenosi rahbarlarining jamoaviy yig'ilishi tushuniladi. LPP tasdiqlagan model rasmiy hujjat maqomiga ega.

- Modellashtirish tamoyillari Majmuaviy model murakkab tuzilmali va belgili hujjat hisoblanadi. Modelning bir belgili interpretatsiyasi uchun tuzilmaviylashtirishning va axborotlarni saqlashning, shuningdek, obyektlarni joylashtirishning va nomlanishining yagona tamoyili zarur. Modellashtirishning asosiy tamoyillari quyidagilar hisoblanadi:

- Kompaniyaning har qanday faoliyati "as-is" modelida modellashtirilishi va tahlil qilinishi lozim.

- Kompaniya tuzilmasi yoki jarayonlaridagi jiddiy o'zgarishlar oldindan modellashtirilishi va baholanishi lozim.

- Modellarning versiyalari tarixni tahlil qilish va kompaniyaning ichki rivojlanishi tendensiyalarini ko'rsatish uchun arxivda saqlanadi.

- Modellashtirish jarayonli yondashuv asosida bajariladi.

- Modelni qurish uchun asosiy manbalar xodimlar va kompaniya hujjatlari hisoblanadi.

- Model me'yoriy harakat muddatiga ega, bundan keyin u belgilangan tartibda tasdiqlanishi lozim.

- Jiddiy qurishlar modellar ahamiyati bo'yicha alohida loyihalar shaklida rasmiylashtiriladi.

Jarayonli yondashuvga muvofiq model jarayonlar taqdimiga yo'naltiriladi. Jarayonlar deganda, mijoz uchun qimmatga ega bo'lgan tugallangan mahsulot ishlab chiqaruvchi funksiyalargakirish bo'yicha bog'liq tanlovlar tushuniladi. Har qanday jarayon to'g'ri va egri tarzda mijoz ehtiyojlarini boshlab beradi. Modellashtirishga, shuningdek, funksional yondashuv ham mavjud, unga muvofiq model kompaniyaning alohida tuzilmaviy birliklari tomonidan bajariladigan funksiyalar taqdimotiga yo'naltiriladi. Modellashtirish ustuvorliklari jarayonlar toifalariga muvofiqaniqlanadi. Modelda quyidagi jarayonlar toifalari ajratiladi:

- Asosiy (ishlab chiqarish) jarayonlari, loyihaviy-tadqiqot faoliyati kompaniyaning asosiy faoliyati hisoblanadi, aynan lining sifatli va o'z vaqtida bajarilishiga mijoz pul to'laydi.

- Yordamchi (marketing, avtomatlashtirish, sifat nazorati, risklarni boshqarish, personalni boshqarish, huquqiy ta'minot va boshqa) jarayonlar asosiy jarayonlarning me'yoriy bajarilishini ta'minlaydi. Asosiy

jarayonlar texnologiyalari va tarkibining o'zgarishiga bog'liq holda o'zgarishi lozim.

- Rivojlanish jarayonlari kompaniya rivojlanishining strategiyalari va biznes-rejalariga muvofiq holda bozordagi talab vataklifga bog'liq holda asosiy jarayonlar rivojlanishi yo'nalishlarini va tendensiyalarini aniqlaydi.

Majmuaviy model strukturasi: ARIS dagi majmuaviy model to'rt tasavvurning yig'indisi sifatida aniqlanadi va ichki hamda tashqi muhitni bir xilda tasvirlaydi. Model tasavvuri predmet doirasi nuqtayi nazaridan aniqlanadi va o'z diagramma tanlovini aks ettiradi. ARIS modelida to'rt tasavvur ajratiladi:

- Jarayonlar tasavvuri.
- Jarayonlar ijrochilarining tashkiliy tuzilmasi tasavvuri.
- Jarayonlarning maqsad va vazifalari tasavvuri.
- Jarayonlar ma'lumotlari va ijrochilari bilimlarining tasavvuri.

Har bir tasavvur kompaniya biznes jarayonini modellashtirish uchun diagramma (biznes modeli) va biznesni avtomatlashtirishni model- lashtirish uchun diagramma (biznesni avtomatlashtirish modeli) dan iborat. Tasavvurlar aniq diagrammasini tanlash mualliflik kelishuvlari va metomodellar bilan aniqlanadi. Diagramma aniq notatsiyaning predmet doirasidagi bir jihatni tasvirlaydigan model qismining shablonidir (belgilar tizimi). Shu tarzda kompleks model kompaniyaning tayanch xarakteristikasini aks ettiruvchi kelishilgan diagrammalar yig'indisidir. Barcha diagrammalar model butunligini ta'minlaydigan yagona bazada saqlanadi. Modellar bazasi bo'yicha ishlab chiqaruvchi modellarva turli to'g'rilangan, jumladan, rasmiy hujjatlar formatidagi hisobotlar bo'lishi mumkin. Mualliflik kelishuvlari quyidagilarni aniqlaydi:

- model obykti nomining to'g'riligi;
- majmual model tasavvuri va diagrammalari;
- jarayonlar tasavvurining tuzilmasi;
- diagramma atributlaridan foydalanish;
- funksiyalar atributlaridan foydalanish;
- hodisalar atributlaridan foydalanish;
- hujjatlar atributlaridan foydalanish;
- tashkiliy birliklar atributlaridan foydalanish.

Tuzilma metamodeli majmual model kartasi hisoblanadi va model- lar bazasining jismoniy papkasi tuzilmasining mustaqilligini ta'min- laydi. Meta model kompaniya tashkiliy tuzilmasiga muvofiq holda majmual modelning vertikal detalizatsiyasining to'rt darajasini

aniqlaydi: kompaniya konteksti darajasi, departamentlarda darajasi, bo'limlar darajasi, lavozimlar va alohida xodimlar darajasi. Lavozimlar darajasida amal (nima?) va ishchi (qanday?) instruksiyalari mayda darajalari ajratiladi. Metamodellar tuzilmasini qo'llab-quvvatlash ARIS da shablon va filtrlar yordamida realizatsiya qilinadi. Filtr ARIS metodologiyasini mualliflik kelishuvlari bilan cheklash imkoniniberuvchi instrumentdir. Zarurat tug'ilganida filtr o'zgarishi mumkin. Shablon modelda foydalanilgan obyektlarning grafik tasavvurini o'zgaritirish imkonini beruvchi instrumentdir.

Modellardan foydalanish tamoyillari. Model va uni baholash javobgarlikning har qanday darajasida adekvat va o'z vaqtida qarorlar qabul qilish uchun shakllangan asos hisoblanadi. Kompaniyaning joriy modeli kabi rejalashtirilgan o'zgarishlar ham baholanadi. O'zgarishlar ichki hamda tashqi sabablarga ko'ra kelib chiqishi mumkin. Baholashning rasmiy uslubi sifatida funksional qiymat tahlili (FSA) va imitatsion modellashtirishdan foydalaniladi.

FSA jarayonlar va mahsulotlarning, shuningdek, to'g'ri va egril xarajatlarni taqsimlashning tannarxi intervali sifatidagi modellarning asosiy moliyaviy parametrlarini baholash imkoniniberadi. Imitatsion modellashtirish jarayonlarning bajarilishi chastotasini, jarayonlar orasidagi chastotani, hujjatlar va boshqa xarakteristikalarini kutish vaqti va uzatish vaqti kabi modelning asosiy dinamik parametrlarini baholash imkonini beradi.

Model hujjatini rasmiylashtirish. Modelning birinchi varag'ida LITning ismi-sharifini, lavozimi va imzosini tasdiqlovchi sana aks ettirilgan modelni tasdiqlovchi shtamp turadi. Oxirgi varaqda model qurilishida ishtirok etadigan shaxsning lavozimi, familiyasiga va imzo yozilgan shtamp qo'yiladi. Har bir varaqning yuqori kolontitulida modelning nomi, uning ichki identifikatsiya raqami va model muallifining familiyasiga ko'rsatiladi. Pastki kolontitulda joriy varaqning raqami, modeldagi varaqlarning umumiy miqdori, uning maqomi va amal qilish davri ko'rsatiladi. Modelni qurish tartibi. Model qurish ishtirokchilarining funksiyasi. Model qurish jarayonining asosiy ishtirokchilari: muallif, ekspert, jarayon egasi va LIT. Model muallifi TPM xodimi hisoblanadi. Ekspert modellashtirilayotgan predmet doirasida ekspert hisoblanadi jarayon egasi hisoblanishi mumkin. Ekspert o'zidagi ma'lum axborotlarni model muallifiga taqdim etadi. Jarayon egasi-aniq jarayonning bajarilishiga mas'ul bo'lgan kompaniyaning xodimi.

Modelni qurish jarayonida uning maqomi o'zgaradi:

- Chernovik - ekspert so'rovidan keyingi model.
- Tavsiya etilgan - ekspert retsenziyasidan keyingi model.
- Kelishilgan - jarayon egasi bilan kelishilgandan keyingi model.
- Tasdiqlangan (nashr qilingan) - LIT (loyihaviy ishlarni tasdiqlovchi shaxs) tasdiqlaganidan keyingi model.
- Eskirgan - amal qilish muddatidan keyingi model. Modelda uning maqomi model hujjati shablonining pastki kolontitulida aks etadi.

Axborotlarni yig'ish va ekspertlar so'rovi muolajasi. Ekspertlarning axborotlarni va so'rovlarni yig'ish muolajasi muallifga qulay bo'lgan hujjatlar va kompaniyaning majmuaviy modelini tahlil qilishni o'z ichiga oladi. Yig'ilgan axborotlarga asoslanib muallif predmet doirasidagi prototip modelni quradi va so'rov o'tkazish uchun ekspertlarni yig'adi. So'rovga kirishishda muallif ekspertdan zarur axborotlarni va qo'shimcha hujjatlarni oladi. So'rovdan keyin muallif bevosita "Chernovik" maqomini oluvchi predmet doirasi modelini quradi.

Modelni retsenziyalash muolajasi. Chernovik-model qurilganidan keyin muallif ekspert familiyasi va model mazmunini ko'rsatadigan har bir ekspert uchun retsenziyalangan varaqlarni shakllantiradi. Ekspertlar modelni o'qiydilar, sharhlaydilar va uni mualliflarga qaytaradilar. Modelni o'qishda "funktional modellarni o'qish bo'yicha rahbariyat" dan foydalanish tavsiya etiladi. Muallif sharhlarni tahlil qiladi va jiddiy kamchiliklar bo'lmagan taqdirda modelni kelishuv muolajasiga tayyorlaydi. Model "Tavsiya etilgan" maqomini oladi. Agar ekspertda modelganisbatan jiddiy tanbehlar bo'lsa, unda ekspertning qo'shimcha so'rovi o'tkaziladi va retsenziyalash sikli takrorlanadi. Qoidaga ko'ra, retsenziyalash muolajasining adekvat modelni qurish uchun o'rtacha 2 dan 4 martagacha takrorlanishi zarur.

Modelning kelishuv muolajasi. Model modelni tahlil qiladigan biznes jarayonlarning egalariga (ekspertlarning tuzilmaviy bo'linmalari rahbarlariga) nisbatan kelishuvga boradilar, zarur bo'lgan hollarda model ekspertlar bilan kelishadi va modelni nashrga olib boriladi. Shundan keyin u "kelishilgan" maqomini oladi. Tasdiqlash muolajasi va modelni nashr ettirish. Kelishilgan model qaror qabul qiluvchi shaxsga tasdiqlanish uchun tushadi (kompaniya menejmenti va menejmentning ishchiguruhi), tasdiqlangandan keyin model "tasdiqlangan" maqomini oladi va kompaniyaning internet-saytida nashr ettiriladi. Agar model konfe-

densial axborotdan tashkil topgan bo'lsa, modelga "K" grif qo'yiladi va nashr amalga oshirilmaydi (risk boshqaruvi bilan aniqlanadi).

Modeldan foydalanish. Metodologik va intellektual ta'minotni shakllantirish. Majmuaviy model aktual holatdagi kompaniyaning metodologik va intellektual ta'minotini qo'llab-quvvatlashni turli reglamentli avtomatik qayta yuzaga kelish va texnologik kartalarhamda boshqa hujjatlar hisobiga, jumladan, departamentlar, bo'limlar, rahbar va ishchi instruksiyalari haqidagi nizomlar fragmentlari hisobiga ta'minlanadi. Ishchi instruksiyalari uchun matnli hamda matnligrafik (EPS table) formatdagi tasavvur imkoniyati mavjud. Intellektual ta'minot turli vaziyatlarda turli darajadagi qarorlarqabul qilish algoritmlarini tasvirlaydigan metodologik ta'minotning muhim qismi hisoblanadi. Intellektual ta'minot texnologik ekspert tizimi asosida qarorlar qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimini qurish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Majmual modelning nashr qilingan qismi kompaniyaning har bir xodimi uchun qulay bo'ladi. Modelning ko'rinishliligi va ochiq-oydinligi xodimlarni o'qitishda vaqtni qisqartirish va sifatni oshirish bilan muvofiqlashadi.

Modelning muvofiqligi nazorati. Real biznes jarayonlarda kompaniyaning majmual model muvofiqligi ning nazoratiikki darajada realizatsiya qilinadi. Birinchi daraja tashkiliy. Bu maqsadda xodimni model nazoratiga motivlashtirilgan va yozib qo'yilgan kompaniya har bir xodimining rahbarlik instruksiyasiga punkt qo'shish zarur. Ikkinchi daraja texnologik. Elektronhujjat aylanmasi tizimi faktik vaqtli parametrlar va hujjatlarning kompaniyada harakatlanishi marshrutlarini kuzatishi lozim. Real biznes jarayonlarda kompaniyaning majmual model muvofiqligining nazorati sifat bo'yicha direktorlarga yuklanadi. Muvofiqlik nazorati uzluksiz (jarayonga kirishda parallel)hamda davriy amalga oshirilishi mumkin. Muvofiqlikning uzluksiz nazorati JIT (Just in time) tamoyillarining biri bilan muvofiqlikda amalga oshiriladi:

- Biznes jarayonning o'tgan bosqichlari sifatining nazorati keyingisida amalga oshiriladi;
- Agar joriy bosqichning ijrochisi oldingi bosqich natijasida yuzaga kelgan og'ishni sezmasa, uning uchun javobgarlikni aynan shu ijrochi o'z zimmasiga oladi (demak, og'ishni paydo bo'lishidagi aybdor emas, uni vaqtida ko'rmagan odam aybdor);
- Agar og'ish topilsa, demak, uni darhol qayd qilish (bu joriyijrochi ishining ijobiy natijasi haqida guvohlik beradi) va og'ishlar korrektirov-

kasi bo'yicha instruksiyalarni boshqargan holda qaytadan tuzatish lozim (keyin instruksiya deb ataladi).

- Agar instruksiyada bunday og'ish nazarda tutilmasa, uni korrektirovka qilish usulini ishlab chiqish va qayd qilish lozim (bunday holda agar joriy ijrochi korrektirovka yo'lini mustaqil topsa, bu joriy ijrochi ishning yana bir ijobiy natijasi ekanligidan guvohlik beradi).

- Agar ijrochi korrektirovka qilish yo'lini mustaqil topa olmasa, unda u mazkur muammoni texnologiyalarni rivojlantirish bo'limiga yuboradi. Muvofiqlikning davriy nazorati sifat bo'yicha direktor rahbarligi ostida sifatni ta'minlash bo'yicha guruh tomonidan ichki audit sifati jarayonida amalga oshiriladi.

Biznes jarayonlarni maqbullashtirish. Biznes jarayonlarni maqbullashtirish kompaniya majmual modelining tizimli tahlili natijasi asosida bajariladi. Tizimli tahlilning rasmiy muolajalari kompaniya majmual modeli jarayonlari tasavvuridagi salohiyatli muammolarni ko'rsatish imkonini beradi. Quyida tasvirlangan muammoli vaziyatlarning hal qilinmasligi vaqtning va jarayonlar bajarilishi qiymatining ortishiga, taklif etilgan mahsulotlar va xizmatlar sifatining pasayishiga, shuningdek, kelishilmagan axborotlardan foydalanish oqibatida qarorlar qabul qilishdagi munozaralarga olib kelishi mumkin (10.2.1-jadval).

10.2.1-jadval

Muammolarni aniqlash

Muammo	Muammoli vaziyat
Nozik joylar	Yagona jarayonni tashkil qiluvchi avtomatlashtirilgan va avtomatlashtirilmagan funksiyalar natijaviligining mavjudligi
Funksiyalarning ijrochilar bo'yicha taqsimlanishi	Turli tashkiliy tuzilmalar bo'yicha taqsimlangan bir jarayon funksiyalarining almashtirilishi (aniq chistota bilan)
Ma'lumotlarning dubllanishi	Turli hujjatlarda bir ma'lumotning ikkilanishi
Funksiyalarning dubllanishi	Bir jarayon kontekstida bir xil funksiyalarning turlitashkiliy birliklar bilan bajarilishi
Boshqaruv bo'yicha aylanma aloqaning yo'qligi	Bosqichning yoki butun jarayonning tugallanishi jarayon bajarilishiga berilgan topshiriq (reja) tashkiliy birligi uchun hisobni shakllantirish bilan tugamaydi
Axborotlar fragmentatsiyasi	Bir funksiyani bajarish uchun turli axborot oqimlarining katta qismi (> 4) ni qayta ishlash talab qilinadi

Biznes jarayonlarni yaxshilashning boshqa imkoniyati g'oya hisoblanadi. Personal motivatsiyasi va g'oyasini qayta ishlash mexanizmlari ham mazkur hujjatda tasvirlangan.

Modelni o'zgartirish muolajalari. Har bir model uchun 6 oyga teng bo'lgan harakatning me'yoriy muddati belgilanadi (sifat tizimining ichki auditiga muvofiq). Model amal qilishi muddati tugaganidan so'ng model qurilishi jarayoniga o'xshash tartibda qaytadan tasdiqlanishi mumkin. Modelning amal qilish muddati ustidan sifatni ta'minlash bo'yicha guruh kuzatib turadi. Model kompaniya jarayonlari yoki tuzilmasining jiddiy va tez o'zgartirish zarur bo'lgan hollarida ekspertlar talablari bo'yicha muddatidan ilgari qayta tasdiqlanishi mumkin. Mavjud axborot texnologiyalari va biznes texnologiyalari o'zgarishining bunday barcha turlari "to be" ("qanday bo'ladi?") modelida oldindan modellash tiriladi, baholanadi va joylashtiriladi. Keyin "as-is" va "to be" modellari baholarini qiyoslash asosida qaror qabul qilinadi. Ijobiy qaror qabul qilingan hollarida "to be" modeli tasdiqlanadi va kompaniya faoliyatida qo'llaniladi.

Biznes jarayonlarni avtomatlashtirish. Kompaniyaning majmua-viy modeli konseptual darajada hamda realizatsiya darajasida avtomatlashtirish masalalarini hal qilish imkonini beradi. Avtomatlashtirish biznes jarayonlarni maqbullashtirish masalalari bilan chambarchas bog'langan. Maqbullashtirilmagan jarayonlarni avtomatlashtirish faqatgina samarasiz bajarilgan jarayonlarning zararlarini oshiradi xolos. Avtomatlashtirish masalalarini hal qilishda modeldan foydalanishning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- Ilg'or loyihalar, avtomatlashtirish bosqichlarini ko'rsatish;
- Kompaniyani avtomatlashtirish konsepsiyasini shakllantirish;
- ARIS-yo'naltirilgan foydalanuvchi interfeysni tashkil qilish;
- ART va boshqa dasturiy tizimlarni amal qilishini ishlab chiqishga texnik vazifalar (TV) va talablarni ishlab chiqish;
- Ma'lumotlar bazasining logistik va jismoniy tuzilmasini loyihashtirish;
- TV ni tarmoq tipologiyasining o'zgarishini ishlab chiqish.
- Mualliflik kelishuvlari.

Yirik kompaniyalar uchun ARIS toifasidagi maxsus instrumentlardan foydalanish maqsadga muvofiq, maydalar uchun - oddiy grafik instrumentlar qo'llaniladi, jumladan, PowerPoint (10.2.1-jadval).

Model obyektining nomlanishi qoidasi

Model obyektining nomi	Nomlanish qoidasi
Funksiya	<p>Amal qilish nomi (fe'l yoki fe'llashgan ot) + obyekt nomi (birlikdagi ot sifati bilan).</p> <p>Operatsiya nomi katta harflar bilan yoziladi</p> <p>Fe'llashgan otlar - agar funksiyalar tuzilmaviy bo'linmalar tomonidan bajarilsa;</p> <p>Fe'l agar funksiya aniq ijrochi tomonidan bajarilsa (mansabdor instruksiyalar darajasi)</p>
Hodisalar	Obyekt nomi+obyektning joriy holati
Ijrochi	<p>Kompaniyadagi bitimlarda foydalaniladiganlarga muvofiq otlar</p>

9.3. Jarayonlar xaritasini yaratish

Jarayonlar reinjiniringida foydalaniladigan asosiy vositalardan biri - bu jarayonlar xaritasidir. Xarita kompaniyaga jarayonning barcha qismlarini va bu qismlar bir-biriga qanchalik mos kelishini, shuningdek, yangi jarayonda saqlab qolinishi zarur bo'lgankuchli tomonlar bilan bir qatorda kuchsiz tomonlar va ortiqcha murakkabliklarni ko'rish imkonini beradi. Jarayon xaritasi, shuningdek, komandaga mavjud jarayonning turli muqobillarini ishlab chiqish va ulardan qaysi birini tanlashga qaror qilganholda ularni qiyoslash imkonini beradi. EHM da jarayonlarni modellashtirish uchun ishlab chiqilgan dasturiy paketlar berilgan parametrlarga erishish uchun talab qilinadigan ish hajmining ko'rinib turgan tasavvuri uchun yoki mumkin bo'lgan nozik jihatlarni ko'rsatish uchun ishlab chiqilgan jarayonlardagi tayanch parametrlarni kiritish (va almashtirish) imkonini beradi. Bu bo'limda biz murakkab jarayonlar chizmasini yaratish uslublarini ko'rib chiqamiz. Uslub algoritmi chizmasi ko'rinishidagi jarayonlar tasavvurining ayrim kuchsiz tomonlarini bartaraf etishimkonini beradi va komandaga jarayonlarning qanday qismlari reinjiniringga duch kelishini, qanday qismlarni esa kamroq radikal vositalar bilan yaxshilash mumkinligini rejalashtirish imkonini beradi. Jarayonning asosiy bosqichlarini qog'ozda aks ettirish uchun an'anaviy tarzda algoritmi chizmalaridan foydalaniladi. Afsuski, bu uslub biznes jarayonlar reinjiniringi yaratilgunga qadarishlab chiqilgan edi, shuning uchun ham u agar jarayonlar birqancha bo'limlarni qamrab olganida biznes jarayonlarning barcha murakkabliklarining tasviri va ularning yirik hajmlarini eplay olmasdi. Bu qiyinchiliklar Dunyo xaritasini tuzish uchunshahardagi ko'chalar chizmasidan foydalanishga urinishlardir. Jarayonning murakkabligini uzatishi mumkin bo'lgan va shubilan bir vaqtda oddiy va sodda ko'rinishda taqdim etadigan uslub talab qilinadi" Jarayonlarning tuzilmaviy tahlili" (Structured Process Analysis, KTA) deb nomlangan uslub ma'lumotlarni modellashtirish nazariyasidan olingan tamoyillardan foydalanadi. Yuqorida ko'rib o'tganimizdek, jarayon uni tashkil etuvchi subjarayonlardan iborat bo'lishi mumkin. Agar o'rganilayotgan jarayon bir nechabo'limlarni qamrab olsa, unda subjarayonlar avvalo, yetarlidarajada murakkab bo'ladi va bir bo'limdan ortiq bolimlartomonidan bajariladigan ishlarning ko'rinishini o'z ichiga oladi. Biz quyida har bir subjarayonni uning ichida bajariladigan ishlarning asosiy ko'rinishlariga, har bir ko'rinishni esa, o'znavbatida alohida ishlarga ajratishimiz mumkin.

Masalan, yangi xodimni yollash jarayoni vakansiyaga, ishning xarakteriga, ish joyining tasviriga va nomzodga qo'yiladigan talablarga ega bo'lgan reklama bo'yicha operatsiyalarni o'z ichiga oladi. Buo'z navbatida, matn muharririni tanlashda nomzodga talablar tipidagi alohida ishlarni o'z ichiga oladi. Jarayonlarning tuzilmaviy tahlili bu iyerarxiyani aks ettiradiva o'z masshtabi va detallari bilan farqlanuvchi geografikxarita sifatida ishlaydi. Ko'chalar chizmasining o'xshashligiga qaytar ekanmiz, kontinentlarda joylashgan mamlakat va shu kontinentlarnigina aks ettiradigan dunyo atlasidan boshlashimiz lozim. Agar biz ixtiyoriy bir mamlakat haqida ko'proq ma'lumotga ega bo'lishni istasak, o'sha mamlakatgagina tegishli bo'lgan uning asosiy shaharlari va muomala yo'llari ko'rsatilgan xaritasini ochishimiz mumkin. Biz har birshahar uchun uning ko'chalari batafsil tasvirlangan chizmasiniolishimiz mumkin. Tanlangan ko'cha uchun biz arxitektura chizmasiga murojaat qilamiz. Unda ko'chadagi uylarning qanday joylashganligi ko'rsatilgan bo'ladi. Umuman olganda, xonalarning joylashuvi aks ettirilgan uyning qurilish rejasiniolish ham mumkin. Shu tarzda biz materiklar darajasidan boshlanib xona vannasi rejasigacha aks ettirilgan xaritalar iyerarxiyasiga ega bo'lamiz. Jarayonlarning tuzilmaviy tahlilida murakkab jarayonlar tamoyillar bo'yicha detallashtirilgan turli darajalarni ko'rsatuvchi axborot oqimlari chizmasi yordamida taqdim etiladi, ko'phollarda yuqoridagi misolga murojaat qilamiz. Axborot oqimlarichizmasi - kirish va chiqish oqimlarini ko'rsatishning eng oddiy usulidir. Mansabdor instruksiyalarni qayta ishlash kabi alohidaishlar darajasida qaror qabul qiladigan mavjud bosqichlarni illyustratsiya qilish, axborotlar kiritish yoki moddiy resurslar harakatida algoritm chizmalaridan (Flow charts) foydalanish. Bir necha misollar bu uslubning kuchli tomonlarini,uning keng qo'llanish imkoniyatlarini, shuningdek, mumkin bo'lgan guruh undan qochishi lozim bo'lgan suv osti toshlarini namoyish qiladi. Dastlabki jarayon oddiygina doira ko'rinishida taqdimetiladi va bu jarayonning tashqi chizmasi deyiladi. Bu chizma uchburchak shaklida aks etgan jarayonning asosiy mijozlari va vositachilarini, shuningdek, strelkalar yordamida aks ettirilgan jarayonga kirish va chiqishlarni ko'rsatadi. Misol, fermerlar xaridqiladigan hayvonlar uchun ozuqa ishlab chiqaradigan kompaniya buyurtmasini bajarish jarayoni. Bu darajada eng asosiysi oddiylik hisoblanadi va komandaortiqcha detallardan holi bo'lishi lozim. Komanda yo'l qo'yadigan umumiy xato shundaki, bunda, subjarayonlar alohida jarayonlar ko'rinishida taqdim etiladi. Oldin

ko'rsatilganidek, komandalar kross-funksional xarakterga ega bo'lgan jarayonlarni aniqlashda ko'pincha qiyinchiliklarga duch keladilar va bunda keng doiradagi jarayonlarning qismlarini emas, juda tor jarayonlarni ko'rishgamoyil bo'ladilar. Buning natijasida ular, avvalo, keragidan ortiqpast darajadagi jarayonlarning tashqi muhit chizmasini chizadilar. Agar geografik xaritada o'xshashlikka qaytadigan bo'lsak, ularmateriklarni emas, mamlakatlarni ko'radilar va chizadilar. Aynan shunday holat jarayon reinjiningi bilan shug'ullanuvchi komanda bilan ro'y bergan. U avval jarayonni "ishlab chiqarish va yetkazib berishni rejalashtirish" sifatida aniqladi va jarayonning tashqi muhit chizmasini ishlab chiqadi. Bu komandani jarayonreinjiningi uchun variantlar tanlashini cheklab qo'ydi, chunkiko'pgina bo'lim va jarayonlar muhokama doirasida edilar.Umuman aytganda, ko'rib chiqilayotgan jarayonni kengaytirish vaunga turli bo'limlarda alohida o'ringa ega bo'lgan subjarayonlarniqo'shish reinjining jarayoni natijasida tashkiliy o'zgarishlar doirasini kengaytiribgina qolmasdan, shuningdek, olinishi mumkinbo'lgan foyda hajmini tezda oshirib yuboradi.Jarayon tashqi muhiti bilan kelishgan holda komanda jarayongasinchiklab nazar tashlash imkonini beruvchi jarayon xaritasini yaratishi lozim. Shuningdek, subjarayonlarga kirish va chiqish hisoblangan elementlar yordamida jarayonni tasvirlash mumkin. Masalan, "ishchi talabi"ni aniq detal haqidagi ishlab chiqarish bo'limining savdo bo'limi talabi sifatida tasvirlash mumkin. Bu talab talab kartochkasi, detal talab qilinganida, xaridga buyurtmaning vasananing nusxasidan iborat bo'ladi. Bu uch elementdan har birini lug'atda shunday aks ettirish kerakki, unda noto'g'ri tushunish imkoniyatini chiqarib tashlash mumkin bo'lsin (9.3.1-chizma).

Nomlanishi: ishchi talabi	Nomlanishi: detal talab qilinadigan sana
Tarkibi: Talab kartochkasi+detal talab qilinadigan sana+xaridgabuyurtmalar Nimani bildiradi: savdo bo'limining detallar yetkazib berishga talabi	Nimani bildiradi: talabda tasvirlangan detalni yetkazib berilguniga qadar sana
Nomlanishi: talab kartochkasi Nimani bildiradi: kartochka savdo bo'limi talab qilgan detallarning aniq tasviridan iborat	Nomlanishi: xaridga buyurtma Nimani bildiradi: xaridordan tushgan buyurtma

9.3.1-chizma. Jarayon ma'lumotnomasi.

Bu mavjud kompyuter dasturiy paketining byurokratik masalasi bo‘lib ko‘rinsada, u bunday ma’lumotnoma yaratish imkonini osonlashtiradi va ma’lumotnomada tasvirlangan atama va komponentlargina har qanday kirish va chiqishlarni tuzish uchun qo‘llanilishi mumkin.

Jarayon ma’lumotnomasi turli xil bo‘lgan, lekin bir-biriga o‘xshaydigan jarayon chiqishlarini bir xil atama bilan tasvirlanish natijasida yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan xato va kamchiliklarning oldini olishning muhim vositasi hisoblanadi. Bu asosan, kirish vachiqishlar orasidagi o‘xshashlik kuzatiladigan murakkab jarayon tahlilida juda muhim. Oddiy, lekin juda foydali misol: kompaniya ichida materiallarni taqsimlash jarayonining reinjiningi uchun qurilish kompaniyasida yartilgan komanda jarayon xaritasini chizdi. Bu xaritadan shu narsa ko‘rinadiki, ichki korrespondensiyabo‘limlararo hech bir sababsiz harakatlanadi. Sinchiklab o‘rganishshuni ko‘rsatadiki, komanda “korrespondensiya” so‘zidan navlarga ajratilgan va ajratilmagan yozuvlar uchun bir xilda foydalanadi. Aslida esa navlarga ajratilmagan korrespondensiya navlargaajratish jarayoniga kirish hisoblanadi, navlarga ajratilmagankorrespondensiya bu jarayonning chiqishi hisoblanadi, lekin ushbuxarita bu qadamni ko‘rsatmagan.

Munozara uchun mavzu 10.1. O‘z kompaniyangiz faoliyatining korporativ modeli haqida nizom loyihasini ishlab chiqishgaharakat qiling.

X bob bo'yicha xulosa



Jarayonlarni yaxshilashga biznes jarayonlarni modellashtirish va referent modellardan foydalanish jiddiy yordam ko'rsatadi.

Nazorat savollari

1. Biznes jarayonlar tasviri nima uchun zarur, u nima beradi?
2. Jarayonlar ma'lumotnomasi nima?
3. Korporativ model tushunchasining mohiyati va mazmuni nimadan iborat?
4. Modellashtirish metodologiyasining asosiy elementlarini aytib bering.
5. Jarayonlar xaritasini yaratishning zaruriyatini asoslab bering.

XI bob. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI

11.1. Jarayonlarni uzluksiz yaxshilash.

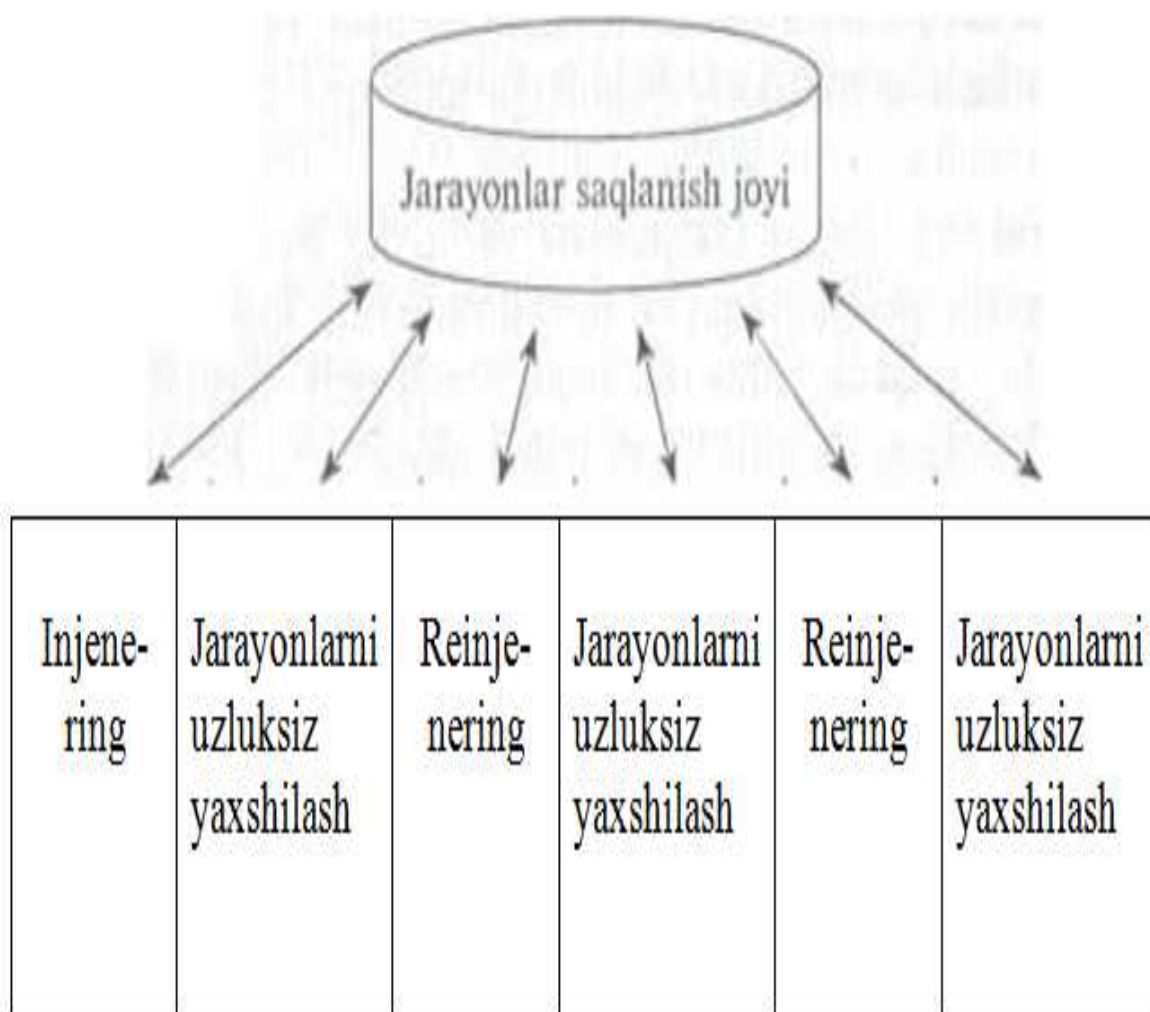
11.2. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari.

11.1 Jarayonlarni uzluksiz yaxshilash

Biznes jarayonlar injiniringi kompaniyadagi loyihaning o‘z maqsadi emas. Barcha darajadagi rahbarlar uchun joriy biznes jarayonlar real ko‘rsatkichlari asosida operativ qarorlar qabul qilish imkoniyati va monitoringi juda qiziqarli hisoblanadi. Bunda har qanday paytda jarayon egasi biznes jarayonlarning joriy bosqichi, jumladan, hozir nima bajarilayotganligi va kim tomonidan bajarilayotganligi haqidagi axborotlarni olishi mumkin. Bu maxsus timsollar va rangli belgilar yordamida amalga oshiriladi. Shunday qilib, faqatgina har bir tashkiliy birlikning roligina emas, har bir alohida xodimning roli ma’lum bo‘ladi. Qayta ishlash holatidan tashqari, joriy vaqtni va aniq vaziyatga nisbatan jarayon qiymatini ko‘rsatish mumkin. Shu tarzda biznes jarayonning javobgar egasi o‘ziga mijozlar savollariga javob berish va zarur bo‘lganida kelgusida jarayonlarni korrekcirovka qilish imkonini beruvchi ochiq axborotlarni nazarda tutadi.

Bir martalik tadbir emas, balki ularga javob beruvchilar uchun doimiy masaladir. Yapon paradigmasida “kayzen” boshqaruvi (tarjimada “sekin, to‘xtayotgan maqbullashtirish”). Biznes jarayonlarning injiniringi bu “Geheimnis” (Kayzen.1994.17) da aynan biznes jarayonlarning doimiy adaptatsiyasi va maqbullashtirish zaruratiga urg‘u beriladi. Xamer va Champi biznes jarayonlari reinjiniring revolutsion konsepsiyasi (Hammer, Champy. Business Reengineering. 1995.) dan farqi ravishda bu yerda uzluksiz yuritiladigan biznes jarayonlarning doimiy evolutsion optimizatsiyasi amalga oshiriladi. Biznes jarayonlar reinjiniringida kompaniya oldida barchasini noldan boshlash maqsadi va kompaniya biznes jarayonlari qaytadan loyihalashtirish maqsadi turadi. Ikkala yondashuv o‘z afzalliklariga ega. Korxonada o‘z faoliyati tuzilmasini unga yangi fundamental o‘zgarishlar kiritgan holda qaytadan qat’iy o‘ylab ko‘rish imkoniyati paydo bo‘lgan aniq vaziyatlarda

reinjiningni amalga oshirish mumkin. Lekin tugallanganidan keyin jarayonlar doimiy harakatda bo‘ladilar. Yangi tashkiliy shakllar yuzaga keladi, biznes yuritishning prototip olish mumkin bo‘lgan yangi uslublari paydo bo‘ladi, yangi texnologiyalar kashf qilinadi: nihoyat kelajakda joriy qilinishi mumkin bo‘lgan jarayonlar bilan bog‘liq bilim va tajribalarga ega bo‘linadi. Bularning barchasi yangi jarayonlarning moslashtirish zaruratini keltirib chiqaradi. Takomillashtirishda kompaniya ehtiyojlarini tasvirlash uchun “girdobli muh.it” kabi keng tarqalgan mashhur tushunchaga yondashishdan yaxshisi yo‘q. Biznes jarayonlarni rejalashtirish, boshqarish jarayonidareinjining va boshqaruv darajalarini o‘zaro bog‘laydigan reinjining yuritish uchun turli sabablarni yuzaga chiqaradi. Buholat ABI ning aylanma aloqasi chizmasida ko‘rsatilgan. 11.1.1-chizmada injining, reinjining va jarayonlarning uzluksiz yaxshilash fazalari o‘rtasidagi tebranishlarni aks ettiradi.



11.1.1-rasm. Injining, reinjining va jarayonlarni uzluksiz yaxshilash.

Kompaniya fundamental reinjiniring loyihalarini realizatsiya qilishda ko‘pincha yirik masshtabli axborot tizimlarini yokiyanada takomillashgan migratsiyani, masalan, integrlashgan, standart, dasturiy qarorni joriy qiladi. Bu eski jarayonlarga yangi texnologiyalarni qo‘llamaslik imkonini beradi. Vositalari cheklangan kompaniyalar dasturiy ta‘minotni oqilona joriyqilishdan ancha-muncha yutadi. Bundan tashqari, bu fazadan xodimlarda biznes jarayonlarni takomillashtirish motivatsiyasini kuchaytirish uchun foydalanish mumkin. Masalan, jarayonni takomillashtirish uchun quyidagi o‘zgarishlar talab qilinadi:

- funksional muolajalar modifikatsiyasi;
- bir qancha funksiyalarning qo‘shilishi;
- mansabdor instruksiyalar va nizomlar modifikatsiyasi;
- boshqaruv oqimi modifikatsiyasi;
- foydalaniladigan ma‘lumotlar modifikatsiyasi;
- axborot texnologiyalari modifikatsiyasi.

Biznes jarayonlar barqaror hisoblanadi, qachonki, korporativ muhitdagi o‘zgarishlar kompaniya biznes jarayonlar modifikatsiyalarni talab qilmaydi, yoki deyarli talab qilmaydi. Agar modifikatsiyaga zarurat tug‘ilsa, ularning jarayon moslashuvining murakkablik darajasiga bog‘liq bo‘ladi. Shubhasiz, bu biznes jarayonlar barqaror va moslashuvchan bo‘lishi lozim, modomiki, bu ko‘rsatkichlar miqdoriy baholarga juda qiyinchilik bilan yonbosadi. Reinjiniring barcha bosqichlari va biznes jarayonlarning uzluksiz yaxshilanishida qat‘iy hujjatlash-tirishi lozim. Bu tahlil maqomida ularni baholash uchun majburiy dastlabki shart sharoit hisoblanadi. 10.1.1- chizmada hujjatlashtirish funksiyasi “jarayonlarni saqlanish joyi” sifatida talqin etilgan. Aynan shu yerda tashkilotning jarayonlar haqidagi korporativ bilimlari va jarayon prototipi haqidagi axborotlar saqlanadi. Xuddi shu yerda kelajakdagi tashkiliy qayta qurish uchun poydevor bo‘lib xizmatqiladigan joriy, meros va hattoki, kelajakdagi jarayonlar modelini yig‘ish mumkin. Bunda reinjiniring jarayonidagi muvaffaqiyatni yoki omadsiz tadbirlarni, modellarni qiyoslash yo‘li bilan aniqlash mumkin. Yangi jarayonni ishlab chiqish, odatda reinjiniring komandasitomonidan bir necha hafta davomida yuritiladi. Bu davrda komanda jarayonning bir necha variantlarini ko‘rib chiqadi, zarur axborot larni yig‘adi, zarur bo‘lgan hollarda tuzatishlar kiritadi. Hattoki yangi jarayon muvo fiq kelgan hollarida ham, jarayonning tayanch nizomlarini ishlab chiqish masalasi komandaning yangi jarayonga kelgusida o‘zgarishlar kiritishi kerakligini anglatadi. Jarayon reinjiniringi bilan shug‘ullanar ekan, komanda

jarayon mijozlarining talablarining yuzaga kelishi, plankalar o'rnatish va jarayonlar yuritilishini yaratish bo'yicha dastlabki olib borilgan ishlarga, shuningdek, uning xodimlar motivatsiyasi va texnologik aspektlarni tushunishiga qaytishi lozim. Komanda, shuningdek, o'ziga yangi jarayonni yaratish ishida yordam beradigan tamoyil va tavsiyalarining katta miqdoriga murojaat qilishi lozim. Bu tamoyillardan ayrimlari ilmiy boshqaruv maktabidan olingan vakushilarga ishni yuqori ishlab chiqaruvchanlik bilan bajarishlariga yordam berish uchun ishlab chiqilgan. Boshqa tamoyillar butunlay yangi hisoblanadi va BPRni boshqalardan farqlaydigan qat'iylikni, biznesni maqbullashtirishga eng dastlabki yondashuvlarni aks ettiradi. Aynan mana shu tamoyillarga biz hozir to'xtali bo'tamiz. Tamoyillarni amaliyotga qo'llagan holda, reinjining komandasi ulardan ijodiy foydalanishga harakat qilishi lozim. Demak, "ongli hujum" uslubini qo'llash lozim (keyinroq bizbu uslubga batafsil to'xtalib o'tamiz). Komanda shuningdek, bu barcha tamoyillar o'zgarish qonunlar hisoblan masligini yodda tutishlari lozim. Ayrim omillar va ayrim cheklovlarda bu tamoyillarni qo'llash to'g'ri emas. "To'g'rilik - eng yaxshi siyosat", bu tamoyilga ko'p gina kishilar amal qilishi mumkin, bundan tashqari, o'z-o'ziga hisob bergan holda, hattoki, shunday vaziyatlar ham bo'ladi, o'ta haqqoniy bo'lish ham xavfli bo'lishi mumkin. Reinjining komandasi bu tamoyildan shunday tarzda foydalanishi mumkin.

11.2. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari

Jarayon mijozni bu jarayonni bajarishi shart. Mazkur jarayon yordamida BPR jarayonni qat'iy o'zgartirishga harakat qiladi: vositachini olib tashlash va mijozni ishni bajarishga majbur qilish. Bu tamoyilni qo'llash doirasini reinjining komandasi tomonidan ishlab chiqilgan axborot oqimlari chizmasidan baholash mumkin. Talabdan boshlanadigan, bir qancha bo'limlar yoki xodimlar orqali o'tadigan, talab qilgan holda orqa tomonga uzatiladigan chiqish bilan tugallandigan jarayonlarni ko'rsatish lozim.

Vositachilarga murojaat qiling, chunki ular tashkilotning bir qismi hisoblanadilar. Bu tamoyilni amalda qo'llash ba'zan tashqi vositachilardan ilgari tashkilot ichida bajarilgan jarayonlar qaytadan bajarishni talab qiladi. Ishga tayyor kompyuterni shahar markazidagi do'kondan qabul qilish texnik talablar spetsifikatsiyasi zaruratini bekor

qilmaydi, bu mazkur vazifani vositachi, IT ichki bo'limni emas, o'zlari bajarishini bildiradi.

Murakkab operatsiyalarni ng bir qancha versiyalarini yarating.

Bir qurilish tashkilotida hisobsiz vizalar va tekshiruvlar bilan to'ldirilgan moddiy-texnik ta'minotning murakkab jarayoni bordi. Nima uchun jarayon bunchalik murakkab degan savolga xaridlar bo'limi menejeri, bir necha yil avval bir xodimning kompaniyani 150 ming funt sterlingga aldab ketishga harakat qilganligini sabab qilib ko'rsatgan. Jarayon shunga o'xshash voqealar sodir bo'lmasligi uchun ishlab chiqilgan bo'lib, bunday qilish eng to'g'ri yo'l bo'lgan. Bundan tashqari, xaridlarga arizalarning deyarli to'rt dan uch qismi 500 funt sterling kam bo'lmagan summadan bo'lgan, ko'pchiligi esa umuman bir necha funt.

Jarayonga kirishlar miqdorini kamaytiring.

Ko'pgina tashkilotlarda juda ko'p vaqt bir xil narsani bir necha shaklda birgalikda qiyoslash va tortishishga sarflanadi. Ta'tilga arizalar ishga chiqilmagan kunlarga qiyoslanadi, xaridlariga arizalar - schyot fakturalar bilan, kasallik boyicha ishdan qolish yozuvlari - byulletenlar bilan, aviachiptalar - bronlar bilan qiyoslanadi va boshqalar. Bu ro'y-xatni yana davom ettirish mumkin. Aniq taqqoslashni o'z ichiga oluvchi mayda jarayonlar va masalalarni o'zida jamlagan jarayonlar, avvalo, juda sekin va pala-partish bo'ladi, ko'p kishilarning ishtirokini talab qiladi. Jarayonga kirishlar miqdorini kamaytirish - olib borilayotgan taqqoslashlar miqdorini, jarayonni tezlashtirishni va faoliyat yuritayotgan personallar miqdorini kamaytirish usullaridan biridir. Jarayonni takomillashtirish uchun boshqa kirishlar bilan taqqoslanadigan barcha kirishlar olib tashlanadi xolos, modomiki, bunday o'zgarishlar jarayonning boshqa qismlarida jiddiy o'zgarishlar yasashni talab qilishi mumkin. Axborotlar almashinuvini markazlashtirgan holda markazlashmagan boilinmalarni saqlab qoling. Markazlashmagan bo'linmalarda bir qancha afzalliklar bo'lishiga qaramay, ular aniq muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Jarayonlarda mijozlar bilan bir qancha aloqalar bo'lsava mijozlar o'z buyurtmalarining tayyorlik darajasi haqida ma'lumotlarga ega bo'lsalar, odatda bu yerda muammo bu buyurtma bajarilishining qanday bosqichida ekanligini va talab davrida bu ish bilan kim shug'ullanayotganligini kuzatish juda qiyinligidadir. Tajribamizdan shu narsa ma'lumki, bu muammo odatda, jarayonning tayanch qismlarini markazlashtirish yo'libilan hal qilingan. Buning uchun barcha talablarni bu barcha talablarga javob beruvchi markazlashgan ma'lumotlar xizmatini yaratishning bir kanali orqali

qondirishga to'g'ri kelishi mumkin. Har qanday holatda ham markazlashtirilmaslikning afzalliklari ko'pincha yo'qotiladi, agar xodimlar yaqinlashtirilsa va mijozdan uzoqlashtirilsa. Yaqin-yaqingacha markazlashtirish va foydalanish imkoniyati mavjud emas edi. Bundan tashqari, ma'lumotlarning yagona bazasi, elektron pochta, virtual ofis kabi yangi texnologiyalardan foydalanish kishilar va bo'linmalar markazlashmagan holda qolishlarini, shu bilan birga ular bir-birlari bilan axborotlar almashishga qodir ekanliklarini va xuddi markazlashgan kabi faoliyat yuritayotganliklarini bildiradi. Ayrim usublarning bunga erishishlari haqida biz axborot texnologiyalari haqida oldingi bobda gapirganimizda ta'kidlaganmiz. Bu tamoyilni qo'llagan holda komanda undan mavjud tashkiliy tizimni saqlash usuli sifatida yoki ijobiy ma'nodailgari markazlashgan nazoratning yetishmasligi tufayli imkonibo'lmagan yangi markazlashmagan tuzilmani yaratish vositasifatida foydalanishi mumkin. Qayerda va qanday o'zgarishlar zarurligini ko'rishga yordam beruvchi sinalgan va tekshirilgan usulbar mavjud. Bu o'zgarishlar jarayonning asosiy qismidagi komanda tomonidan o'tkazilgan reinjiningga nisbatan torroq doirali bo'ladi va bu yerda maqsad oldingi jarayondan qolishi hal qilingan subjarayonlarni takomillashtirish va soddalashtirishdan iborat. Subjarayonlarning axborot oqimlari chizmasi bunday takomillashtirish uchun juda foydali. Komanda bunday chizmaga qo'yilgan jarayonlarni soddalashtirishi uchun foydalanishi mumkin bo'lgan to'rt asosiy uslub mavjud.

1. Besh savol uslubi bilan tahlil. Nomlanishidan ma'lumki, besh savol uslubi axborot oqimlari chizmasiga qo'yilgan jarayonlarning har bir bosqichi uchun besh savolga javobdan iborat:

- Masala nimadan iborat?
- U qayerda bajariladi?
- U qachon bajariladi?
- Uni kim bajaradi?
- U qanday bajariladi?

Bu yerda maqsad bu savollarning har biriga shunchaki javob berish emas, balki ularning har biriga turlicha bo'lgan bir necha javob berishdan iborat. Masalan, komanda bosqichlar masalasi haqida savol berar ekan, xuddi shu masalani qanday qilib boshqa usul bilan hal qilish mumkinligini, shuningdek, mazkur bosqichning umuman boshqacha masalasi bormi yoki yo'qmi ekanligini o'ylab ko'rishi kerak. Boshqacha aytganda, bosqich qayerda bajarilayotganligini tahlil qilgan holda komanda bu bosqichni boshqa joyda bajarish qanchalik maqsadga muvofiq bo'lishini

va bunda vaqtni tejash va transport xarajatlarini bashoratlash mumkin yoki mumkin emasligini o'zidan ko'rish lozim. Komandaga savolni aniq shini cheklash mumkin emas. Har bir savolni turlicha izohlash mumkin va bunda metodikaning kuchli tomoni: bunda jarayonga turli tomondan qarash imkoni tug'iladi. Shu tarzda bosqich qachon bajarilishini va uni boshqa joyda bajarish mumkin yoki mumkin emasligini so'ragan holda komanda vaziyatlarning ko'pgina miqdoriga munosabat bo'yicha vaqt masalasini ko'rib chiqishi lozim. Javoblar orasida quyidagilar bo'lishi mumkin: "Xatoga yo'l qo'yilguniga qadar", "Xaridor shikoyat qilgunga qadar", "Biz xatoni tekshirguningizga qadar", "Boshlanguniga qadar" va boshqalar.

2. Qo'shimcha qiymat tahlili.

Yana bir uslub algoritmi tuzilib bo'lingan jarayonlarning qo'shimcha qiymatini tahlil qilishdan iborat. Tahlilning bu oddiy, lekin samarali uslubi jarayonning qanday bosqichlari zarur hisoblanishini ko'rish imkonini beradi, modomiki, hech qanday qiymat qo'shilmaydi. Bosqichlar jarayonlarga juda ko'pqo'shiladi, chunki, jarayon dastlab yomon loyihalashtirilgan bo'ladi va dastlabki loyihaning past sifati orqali yuzaga kelgan qiyinchiliklarni to'g'rilash uchun mavjud bo'ladi. Masalan, tovarlarni va boshqa predmetlarni o'tkazishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar, shuning uchun zarur bo'ladi, bunda ishlab chiqarish kerak joyda amalga oshirilmagan bo'ladi. Agar mahsulot unga ehtiyoj mavjud bo'lgan joyda ishlab chiqarilsa, transportirovka kerak bo'lmaydi, demak, o'tkazish hisobiga vaqt tejiladi. Qo'shimcha qiymat tahlilini olib borish uchun komanda quyidagi kategoriyalarning biriga jarayonning har bir bosqichini kiritishi lozim:

- real qiymatni qo'shadi;
- tashkilot uchun qiymat qo'shadi (business value);
- hech qanday qiymat qo'shmaydi.

Qiymat qo'shiladigan bosqichlar - jarayonning oxirgi natijalarini aks ettiradigan va mijoz talablarini qondirish bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq bo'lgan bosqichlardir. Ularning ichida mahsulotning xususiy ishlab chiqarilishi mijoz talablariga muvofiq keladigan yoki mijoz talab qilishi mumkin bo'lgan axborotlarni taqdim etilishi kabi xizmatlar ham, yoki o'zicha xizmat ko'rsatishlar ham bo'lishi mumkin.

3. Byurokratiyani yo'q qilish.

Byurokratiyani yo'qotish qo'shimcha qiymat tahlil uchun o'ziga xosdir, modomiki, byurokratik muolajalar tashkilot uchun ham, mijoz

uchun ham hech qanday qo‘shimcha qiymat qo‘shmaydi, lekin baribir, mavjud, undan qutilish juda qiyin.

4. Siklning davomiyligi tahlili.

Sikl davomiyligi tahlili ham algoritm sxemalaridan foydalanadi, lekin bu yerda maqsad qanday vaqt ichida jarayon butun siklni bosib ota olishini ko‘rsatishdan iborat. Jarayonning birinchi bosqichidan boshlab oxirigacha chizmada jarayon boshlangan vaqtdan beri qancha vaqt o‘tganligi ko‘rsatiladi. Shuningdek, har bir bosqichning bajarilgan vaqti qayd qilinishi lozim. Bu amalga oshirilganidan keyin komanda barcha bosqichlar bajarilishining umumiy vaqtini barcha jarayonning davomiyligi bilan qiyoslashi mumkin. O‘zaro nisbat 5-10% ga erishilgan hollar ham ko‘p uchraydi. Boshqacha qilib aytganda, jarayon bajarilishining faqatgina 10 foizigina haqiqatan ham ish bilan band bo‘lgan. Qolgan boshqa vaqtlar yuz berishi mumkin bo‘lgan kechiqishlarga ketadi, hujjatlar kimningdir stolida qolib ketadi yoki tovarlarni qayerlargadir olib borishadi. Shu tarzda jarayonlarni emas, funksiyalarni mo‘ljallash samarali bo‘lmaydi. Jarayonlarni yaxshilash servisni yaxshilashni, sifatni oshirishni, xarajatlarni kamaytirishni, savdoni oshirishni ta‘minlaydi. Shu narsani inkor qilish mumkin emas, doimiy yaxshilanib borish - bugun nafaqat uzoq muddat, balki o‘rtacha muddatda faol va muvaffaqiyatli amal qilishni va yashab qolishni istaganlar qanday tashkilot uchun hayotiy falsafadir. Shuni ta‘kidlash lozimki, bu vaziyatni atrofmizdagi o‘zgaruvchan tabiat yuzaga keltirdi va bu o‘zgarishlar bir xil tezlikda chiziqli emas, ular eksponent bo‘yicha o‘sib bormoqda. Bugun yuz berayotgan jarayonlarni sezilarli yaxshilamay turib, raqobatbardoshlikni saqlab bo‘lmaydi. Jarayonlar iste‘molga yaroqsiz bo‘lishi mumkin, xuddi vaqt o‘tishi bilan buziladigan konservalar kabi; agar bunday hoi yuz bersa, ularni saqlab turish yoki yaxshilashdan ma‘no yo‘q; hammasini boshidan boshlash va vaziyatga mos tushadigan qandaydir yangi narsani yaratish lozim. Shu tarzda BPR - masshtabli o‘zgarishlarni, jarayonlar yaxshilanishida foydalaniladigan chizmalar yaroqsiz bo‘lganida ularni ta‘minlashni talab qiladigan vaziyatlarda yordam berish uchun maxsus ishlab chiqilgan instrumentdir. Bu BPR hech bir narsaga o‘xshamagan uzluksiz yaxshilanishni o‘zi bilan almashtiradi degani emas. Agar siz ayrim jarayonlar reinjiningini o‘tkazgan bo‘lsangiz, unda sizga kelgusida kelajakda yutuqzamaslik uchun qo‘llash lozim bo‘lgan texnologik xarakterdagi uzluksiz yaxshilanish (continuous improvement) uslublari kerak bo‘ladi.

Munozara uchun mavzu 11.1. “Yirik neft kompaniyasining NPZ toifasidagi ishlab chiqarish bloki boshqaruvining jarayonli tizimini o‘rnatish”.

1. Jarayon komandasi tomonidan ko‘rib chiqiladigan asosiy masalalar.

Maqsad: Bozor muhiti o‘zgarishlariga egiluvchan ta’sir ko‘rsata olishga qodir bo‘lgan ishlab chiqarishni boshqarishning samarali modelini ishlab chiqish.

Masala:

- ishlab chiqarish blokini boshqarishning jarayonli yo‘naltirilgan modelini qurish;

- ishlab chiqarish blokining biznes jarayonlarida korxonaning iqtisodiy modellarini qurish tamoyillariga muvofiq holda ta’minlovchi va yordamchi funksiyalarni aniqlash.

Ishning mazmuni. Ko‘rsatilgan maqsadga erishish va ishlab chiqarish blokini boshqarish o‘zgarishlari bo‘yicha asosiy masalalarni hal qilish quyidagi majmuaviy ishlar hisobiga amalga oshiriladi:

- ishlab chiqarish blokida mavjud biznes jarayonlarni (asosiy, ta’minlovchi va yordamchi) ularni kompaniyada qabul qilingan metodikaga muvofiq holda tasvirlash asosida tahlil qilish;

- jarayonli yo‘naltirilgan modelga o‘tish zaruratining asoslanganligi;
- ishlab chiqarish blokining jarayonli yo‘naltirilgan modelini qurish;
- samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish;
- loyihani realizatsiya qilish bo‘yicha birinchi navbatdagi-tadbirlarni ishlab chiqish.

Natijalar. Ko‘rsatilgan ishlarning bajarilishi natijalari quyidagi bo‘limlardan tashkil topgan ishlab chiqarish blokini boshqarish modelining o‘zgarishi loyihasi bo‘ladi:

- ishlab chiqarish blokini boshqarish bo‘yicha muammolarro‘yxati va ularni hal qilish yo‘llari;

- ishlab chiqarish blokining jarayonlari va jarayonli modellari ro‘yxati;

- ishlab chiqarishning funksional chizmasini tasvirlash;

- samaradorlikning tayanch ko‘rsatkichlari asosida bo‘linmalar faoliyatini baholash chizmasi;

- loyihani realizatsiya qilish bo‘yicha birinchi navbatdagi chora-tadbirlar.

2. Muammolar ro'yxati va ularni hal qilish yo'llari. Bir tashkiliy tuzilmadagi turli xil texnologik jarayonlar. Issiqlik ishlab chiqarishda turli xil texnologik jarayonlar

qo'shilgan:

- dastlabki qayta ishlash;
- gazokatalistik;
- benzin sifatini yaxshilash va dizel issiqligini gidrotozalash;
- aralash issiqlik.

Pmi NB da:

- moy komponentlarini ishlab chiqarish;
- moy aralashmasi va oldindan tayyorlash.

Koksvanefte bitumni bir vaqtda ishlab chiqarishda o'xshash jarayonlar mavjud, lekin ular turli tuzilmaviy bo'linmalarda bo'ladi. Turli texnologik jarayonlarning bir rahbar tomonidan boshqarilishi boshqaruv xarajatlarining oshishiga va texnologik jarayonlarni boshqarish tezligining pasayishiga olib keladi.

Takliflar: Texnik jarayonlar bo'yicha ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish lozim. Mahsulotlar sifati uchun javobgarlik oxirgi ko'rsatmalar bilan mustahkamlangan. Korxonada mahsulot sifati uchun tayyor mahsulotni buyurtmachiga beradigan bo'linma javob beradi. Neftni qayta ishlash jarayonida polifabrikatlar sifati uchun javobgarlik yo'q. Tayyor mahsulot ikkinchi, uchinchi ko'rinishda topshirilgan hollari ham mavjud. Bu ISO 9000:2000 standartlariga xilof.

- texnologik jarayonning har bir zanjiridagi nazorat nuqtalarini aniqlash zarur, Ishlab chiqarish faoliyati oxirgi natijalariga erishish uchun motivatsiyaning yetishmasligi. Korxonadagi mavjud mukofotlash tizimi xarajatlarini kamaytirishga va ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligini oshirishga yo'naltirilmagan.

- marjinal daromad elementlarini qo'llagan holda samaradorlikning tayanch ko'rsatkichlari asosida personal motivatsiyasi tizimini ishlab chiqish.

Boshqaruvning ortiqcha darajasi.

Korxonada 4 ta ishlab chiqarish va 11 ta sex bor. Korxonani boshqarish darajasining mavjud tuzilmasi - ortiqcha. 1:6 - 7 boshqaruv darajalari orasidagi maqbul o'zaro nisbatdan kelib chiqqan holda boshqaruvning mavjud tuzilmasini maqbullashtirish va sex boshliqlari darajasini kelajakka qoldirgan holda bekor qilish maqsadga muvofiq.

Mavjud model	Kelajakdagi model
1) ishlab chiqarish bo'yicha GD o'rinbosari 2) ishlab chiqarish direktori 3) ishlab chiqarish boshlig'i 4) o'rnatmalar boshliqlari 5) bosh operatorlar 6) operatorlar	7) ishlab chiqarish bo'yicha GD o'rinbosari 8) ishlab chiqarish boshlig'i 9) o'rnatmalar boshliqlari 10) bosh operatorlar 11) operatorlar

Bo'linmalardagi funksiyalarning ikkilanganligi. Hozirgi vaqtda sexlarda me'yoriy texnik hujjatlashtirish ishlab chiqilmoqda, texnik tartiblar nazorati o'tkazilayapti. Bu ish korxonaning texnik ishlab chiqarish bo'limi va bosh texnolog bo'limida bir vaqtda amalga oshiriladi. Xuddi shunday misollarni boshqa funksional xizmatlar bo'yicha ham yuritish mumkin.

Takliflar: Tashkiliy tuzilmada funksiyalarni qayta taqsimlash (markazlashtirish). Ishlab chiqarishda xususiyatsiz funksiyalarning borligi. Hozirgi vaqtda ishlab chiqarishda quyidagi xususiyatsiz funksiyalar bajariladi:

- ishlab chiqarishni ta'minlash (ta'mirlash, MTXK);
- xo'jalik va ijtimoiy faoliyat.
- ishlab chiqarishdan profilsiz funksiyalarni bosqichma-bosqich chiqarib tashlash va kelajakda servis xizmatiga o'tish.

3. Ishlab chiqarish blokidagi biznes jarayonlar. Jarayonli komanda tomonidan loyihadan oldingi tadqiqot materiallar va korxonaning funksional mutaxassislari bilan maslahatlar asosida ishlab chiqarish blo-

kida mavjud biznesjarayonlar tahlil qilinadi. Texnik topshiriq talablariga muvofiq holda korxonaning iqtisodiy modeliga mos keluvchi 3 guruhga guruhlangan ishlab chiqarish blokidagi biznes jarayonlar tasvirlangan:

- asosiy;
- ta'minlovchi;
- yordamchi.

Biznes jarayonlarni tasvirlash ishlab chiqarish bloki bo'yicha "qanday bo'ladi".

Biznes jarayonlar va yordamchi funksiyalar ishlab chiqarish bloke-da (tanlov asosida). Jarayonli guruh tomonidan jarayonlarni tasvirlashda ishlab chiqarish va funksional xizmat rahbarlarining takliflari muhokama qilingan va hisobga olingan.

Tasvirlangan biznes jarayonlar va rahbarlarning takliflari asosida guruh tomonidan ishlab chiqarish blokining jarayonliyo'naltirilgan modeli ishlab chiqilgan. Mazkur loyihani joriy qilish natijalari bo'yicha korxonadagi ishchilar miqdorini bir kishiga qisqartirish va etalon ko'rsatkichlariga erishish ta'minlangan. Mazkur loyihaning kuchli vakuchsiz tomonlarini aniqlashga harakat qiling.

Munozara uchun mavzu 11.2. Besh savol uslubi yordamida o'zingiz ishtirokchisi bo'lgan biznes jarayonlardan birini tahlil qilishga urinib ko'ring.

Biznes sigment	Biznes jarayon	Biznes muolaja	Biznes funksiya
1. Neft mahsulotlarini ishlab chiqarish			
	1.1. Ishlab chiqarish faoliyatini operativ boshqarish		
		1.1.1. Mahsulot ishlab chiqarishni qisqa muddatga rejalashtirish	
			1.1.1.1. Ishlab chiqarish grafigini ishlab chiqish
		11.2. Texnologik jarayonlarni operativ boshqarish	

			1.1.2.1. Ishlab chiqarish quvvatlari ish bilan ta'minlanganligini maqbullashtirish
			1.1.2.2. Moddiy oqimlarni taqsimlash
			1.1.2.3. Korxonada faoliyati haqida operativ hisobotlarni shakllantirish
		1.1.3. Neft mahsulotlarini ortish va neftni o'tkazishni operativ boshqarish	
		1.1.4. Ishlab chiqarish rejalarini ishlab chiqish	
			1.1.4.1. Ishlab chiqarish rejasi loyihasini ishlab chiqish
			1.1.4.2. Bo'linmalar bo'yicha ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish
		1.1.5. Energoresurslar va me'yoriy materiallar talablarini rejalashtirish	
			1.1.5.1. Me'yoriy materiallar va energiyatash uvchilardagi talablar hisobi
	1.2. Neft zaxiralari va dastlabki qayta ishlash bo'yicha ishlab chiqarish		
		1.2.1. Bo'linmalar ishining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlarini shakllantirish	
			1.2.1.1. Texnik ishlab chiqarish hisobotlarini shakllantirish
			1.2.1.2. Neft mahsulotlarini qayta ishlash bo'yicha operativ hisobotlarni

			shakllantirish
		1.2.2. Texnologik obyektlar faoliyatini boshqarish	
			1.2.2.1. Texnologik tartib yuritish va maqbullashtirish
			1.2.2.2. Neft mahsulotlarini yuklash bo'yicha operatsiyalarni amalga oshirish
			1.2.2.3. Chiqarilgan mahsulotning sifatini nazorat qilish
			1.2.2.4. Me'yoriy ko'rsatkichlarni kuza-tish ustidan nazorat o'tkazish
		1.2.3. Oraliq mahsulotlarning rezervuarlarini va saqlanishini boshqarish	
			1.2.3.1. P/f harakati haqidagi ma'lumot-larni qayta ishlash
		1.2.4. Neft zaxiralarini boshqarish	
2. Ta'minlovchi jarayonlar va yordamchi funksiyalar			
	2.1. Texnik xizmat ko'rsatish (TXK)		
	2.1.1. Dinamik uskunalarning TXKini rejalashtirish		
			2.1.1.1. Dinamik uskunar TXK uchun TTSMda ehtiyojlarni aniqlash
		2.1.2. Texnik uskunalarning TXKsini rejalashtirish	
		2.1.3. Dinamik uskunalarning TXKsini yuritish	
			2.1.3.1. Obyektli ombordagi TMTSlarni olish

			2.1.3.2. Dinamik uskunalarning TXKsi bo'yicha ishlarni bajarish
			2.1.3.3. Xo'jalik usuli bo'yicha bajarilgan TXK bo'yicha dastlabki hujjatlarni yaratish
		2.1.4. Texnologik uskunalarning TXKsini yuritish	
2.2. Rejali ogohlantiruvchi ta'mirlash			
		2.2.1. O'rnatmalarning kapital ta'mirini rejalashtirish.	
			2.2.1.1. Texnologik o'rnatmalarni kapital ta'mirlash ishlari hajmini aniqlash
			2.2.1.2. Kapta'mirlashni o'tkazish uchun TTSM ehtiyojlarini aniqlash
			2.2.1.3. Hujjatlarni ijrochiga topshirish
		2.2.2. Dinamik uskunalarni ta'mirini yillik rejalashtirish	
2.3. Uskunalarni almashtirish			
2.4. Personal malakasini oshirish bo'yicha ishlar			
		2.4.1. Personal malakasini oshirish bo'yicha ishlarni rejalashtirish	
		2.4.2. Personallar attestatsiyasida imtihon qabul qilish bo'yicha komissiya ishlari	
		2.4.3. Personal bilan halokatlarga va yong'inlarga qarshi trenirovkalar o'tkazish	

		2.4.4. Professional mahorat bo'yicha musobaqalar tashkil qilish
	2.5. Texnik rivojlanish	
		2.5.1. ITTKI rejasini tuzishga takliflar
	2.6. Loyihaviy konstruktorlik ishlarini tashkil qilish	
		2.6.1. Loyihalashtirishga topshiriqlar berish
		2.6.2. Loyihalashtirish uchun dastlabki ma'lumotlarga tayyorlanish
	2.7. Sanoat xavfsizligi va ekologiya	
		2.7.1. Texnika xavfsizligi bo'yicha tekshiruvlar
		2.7.2. TV bo'yicha me'yorlar va qoidalarni kuzatishustidan nazorat
		2.7.3. TXK va TV bo'yicha mahalliy ko'rsatmalarni ishlab chiqish
		2.7.4. Tabiatni muhofaza qilish faoliyatining joriy rejalashtirilishi
		2.7.5. Tabiatni muhofaza qilish faoliyati bo'yicha hisobotlar tuzish
	2.8. Texnologik tartibni nazorat qilish	
		2.8.1. O'rnatmalardagi texnologik tartib me'yorlarini kuzatish ustidan nazorat qilish
		2.8.2. Tovar mahsulotlarining barcha ko'rinishlarini tayyor lash texnologiyasini kuzatishni nazorat qilish
		2.8.3. TXM (ishlar reglamenti)ning ish sharoitlariga muvofiq kelishini nazorat qilish

		2.8.4. Katalizatorlar, reagentlar va aralashtiruvchilar xarajatlarini me'yorlashtirish
		2.8.5. Katalizatorlar, reagentlar va aralashtiruvchilar xarajatlari me'yori ustidan nazorat o'tkazish
	2.9. Ilmiy tadqiqot ishlarini o'tkazish	
		2.9.1. Mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqishda ishtirok etish
		2.9.2. Chiqarilayotgan assortimentni takomillash-tirishda ishtirok etish
	2.10. Korxonada kashfiyotchilik va ratsionalizatorlik faoliya-tini tashkil etish	
	2.11. ISO 9001:2000	
	2.12. Sifat va sertifikatni boshqarish	
	2.13. Xaridlarni rejalashtirish	
		2.13.1. TMQ xaridlarini rejalashtirish
		2.13.1.1. Me'yorlashtirilmagan material-larga arizalar tuzish
		2.13.1.2. Me'yorlashtirilgan materiallar-ga arizalar tuzish
	2.14. Zaxiralarni boshqarish	
		2.14.1. TMQga tushumlar
		2.14.2. TMQning ichki joylashuvi
		2.14.2.1. Ombordan omborga uzatish
		2.14.2.2. Ombordan ta'mirlash obyektiga uzatish

			2.14.2.3. Katalizatorlarning uskunani ish bilan ta'minlashi
			2.14.2.4. TMQni foydlanishga berish
		2.14.3. TMQning safdan chiqarilishi	
			2.14.3.1. Me'yorlashtirilgan materiallarni ishlab chiqarishdan ozod qilish
			2.14.3.2. Sotib olingan polufabrikatlarni ishlab chiqarishdan ozod qilish
			2.14.3.3. Me'yorlashtirilmagan materiallarni shaxsiy ehtiyojlardan ozod qilish
			2.14.3.4. Materiallarni xo'jalik uslubida ta'mirlashdan ozod qilish
			2.14.3.5. Materiallarni pudrat uslubida ta'mirlashdan ozod qilish
			2.14.3.6. Ta'mirlasharo xizmat ko'rsatish materiallarini iste'moldan chiqarish
			2.14.3.7. Kamchilik va buzilish natijasida materiallarning safdan chiqarilishi

XI bob bo'yicha xulosalar



“Qanday bo‘lsa shunday” va “Qanday bo‘lishi kerak?” biznes jarayonlarining tahliliga kirishda reinjiring uslu bidan foydalanish tadbirlarini kayzen uslubi bilan galma-gal qo‘ygan holda kuzatish zarur, chunki menejer va mutaxassislar har doim ham stress holatida bo‘ladilar. Jarayon va operatsiyalarning takomillashtirish tamoyillaridan samarali foydalanish, shak-shubhassiz, kompaniya biznes jarayonlarini yaxshilash bo‘yicha real ishlarni osonlashtiradi. Bunda har qanday instrument va tamoyilning kuchli va kuchsiz tomonlari bo‘lishini yoddan chiqarmasligimiz kerak. Shuning uchu ham real amaliy ishda foydadan quruq qolish holatlarining oldini olish uchun kuchsiz tomonlarga alohida e‘tibor beriladi.

Nazorat savollari



-
1. O‘z tashkilotingizga nisbatan operatsiyalar va jarayonlarning takomillashtirish tamoyillaridan har birini sharhlang.
 2. O‘tkazilgan tamoyillarning opponenti sifatida ishtirok etib ko‘ring, ulardan foydalanish qanday negativ oqibatlarni kelitirib chiqarishi mumkin?
 3. Ko‘rsatilgan kutilishi mumkin bo‘lgan salbiy oqibatlarni bartaraf etish uchun nima qilish zarur?

XII bob. TALABGA BOG‘LIQ XOLDA MODDIY ZAXIRALARNI BOSHQARISH

12.1. MRP tizimi ishlari o‘ziga xosligi sharxi.

12.2. “Aniq o‘z vaqtida” tizimi ishining o‘ziga xosligi sharxi.

12.1. MRP tizimi ishlarining o‘ziga xosligi sharhi

MRP tizimidan hisob mexanizmi sifatida foydalanilganda ma’lumotlarni ishlashning ikki asosiy mexanizmi ajratilib, shu asosda materiallarga ehtiyojlar rejalashtiriladi:

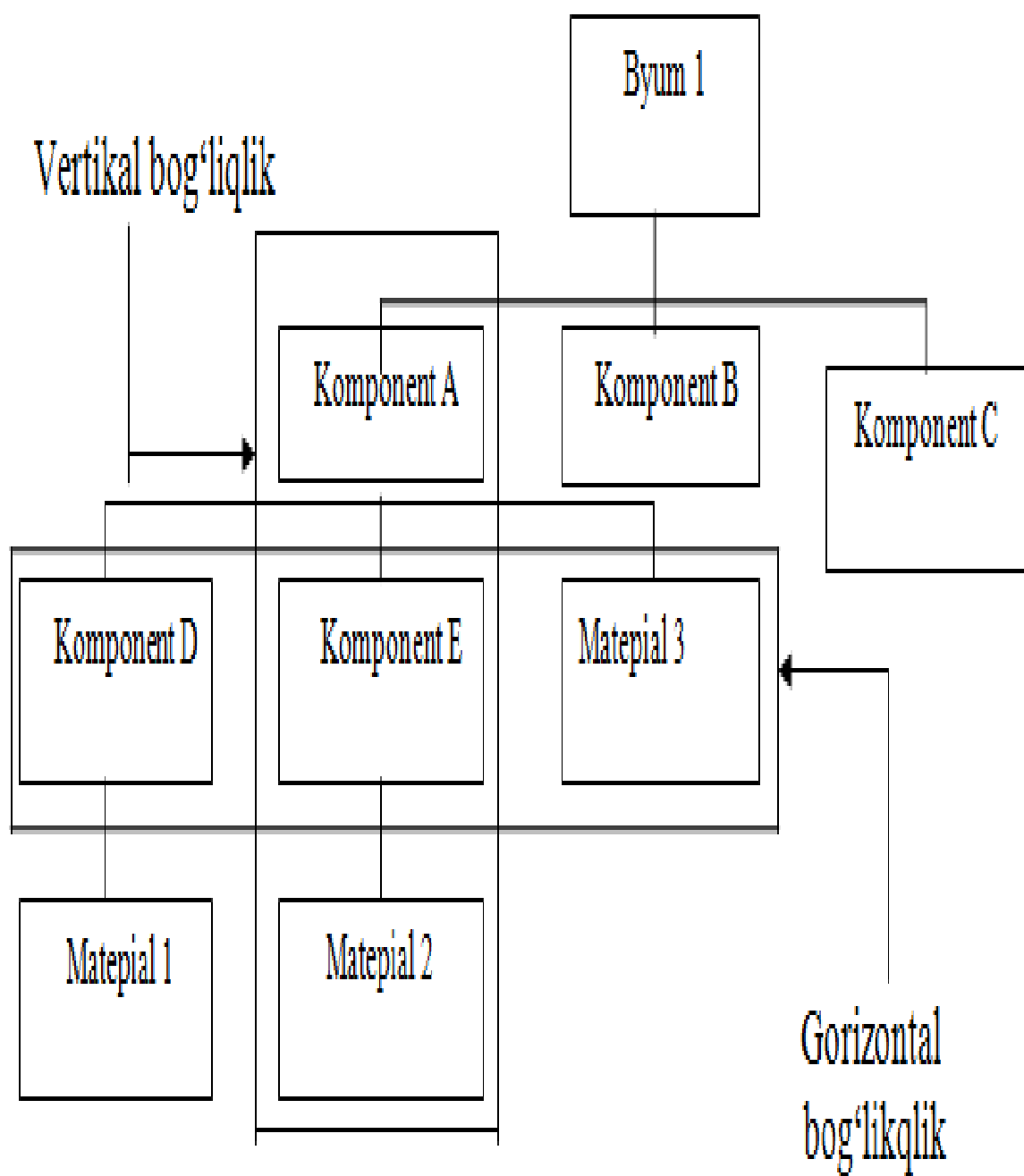
Ehtiyojlarni dasturlashtirish tizimi (bucketed system). Ushbu yondashuvni qo‘llash turli vaqt davrlari va puli talab manbalaridan (masalan, turli xaridorlardan bir tovar turiga), aniq o‘rnatilgan oraliq doirasida (masalan, kun, hafta va boshqalar) shakllanadigan ehtiyojlarni nomenklaturali vaziyatga birlashtirishga ruxsat etilishiga asoslanadi. Tashkilotda qo‘llaniladigan buyurtma siyosatiga bog‘liq holda, tizim har bir nomenklaturali vaziyat bo‘yicha avtomatik ravishda ehtiyojlarni dasturlaydi yoki har bir talab manba bo‘yicha alohida buyurtmalar rejalashtiriladi.

Ehtiyojlarni dasturlashtirish tizimi (bucketed system) – bunda ma’lumotlarni saqlash, ishlash va foydalanish aniq sanalarni ko‘rsatma asosida olib boriladi.

Ma’lumotlarni ishlashning har bir mexanizmi uchun turli kalendar rejalashtirish (time - phased eystem) dan foydalanilgan bo‘lishi mumkin: MRP, DRP (amerika ehtiyojlarni taqsimlashtirishga rejalashtirish tizimi), JIT (joriy ehtiyojlar o‘lchamida ularga material resurslar tushishi yapon tizimi).

MRP tizimi ishlari asosiy tamoyillari quyidagilar hisoblanadi:

- Mahsulot strukturasiidagi mavjud gorizontaal va vertikal bog‘liqlik (11.1. chizma). Vertikal bog‘liqlik ma’lum yana buyum (parent item)ni ishlab chiqarishda zarur bo‘ladigan komponentni tayyorlash uchun kerakli material miqdorini ko‘rsatadi. Gorizontaal bog‘liklik - buyum tashkil topadigan komponentlar mikdori yoki ma’lum komponentni tashkil kiladigan materiallar mikdori;



12.1.chizma. Mahsulot strukturasi darahti.

- Yalpi (brutto) ehtiyojni sof (netto) ehtiyojga aylantirish. Yalpi ehtiyoj hisobi birlik buyum ishlab chiqarishi uchun zarur bo‘ladigan komponent va material sarfi normasidan kelib chiqqan holda amalga oshiriladi. Sof ehtiyojni hisoblashda komponent va materiallarning mavjud ombor zaxirasi hisobga olinadi;

- Ishlab chiqarish va sotib olish sikli davomiyligi hisobi. Tashkilotlarda raxbariyat doimo o‘z ishlab chiqarish (maxsulot autsor sing) o‘rtasida tanlovni amalga oshiradi, buyurtmani o‘z vaktida bajarish uchun o‘z yakuniy maxsulot ishlab chiqarish siklini davomiyligi kabi, boshqa subpodryadchik tashkilotlarning butlovchi kislarni ishlab chiqish va ularni yetkazib berish imkoniyatlarini xam hisobga olish lozim.

MRP ishlari rejimi. MRP tizimi ish rejimi nomenklatura pozitsiyasida ehtiyojlarni hisoblashda uch turda bo‘ladi:

- Ehtiyojlarni to‘lik qayta hisoblash - yangi rejani tuzishdan iborat; MRP tizimida dasturlangan maxsulotda rejalashtirilgan, maxsulotlar strukturasi tuzishda ishtirok etgan, ma’lumotlar bazasiga kiritilgan, barcha nomenklaturali pozitsiyalar uchun ehtiyojlarni rejalashtirishdagi o‘zgarishlardan foydalaniladi. Ushbu protseduradan foydalanish rejalashtirish gorizontini siljitadi, rejalashtirishning gorizont sifatida bunday funksiyalarning yo‘qligi holatida ancha ajratilgan buyurtmalarni bajarish muddatidan foydalaniladi, bunda barcha talab manbalari (buyurtmalar, prognozlar va boshqalar)ga ishlov beriladi.

- “O‘zgarishlar bo‘yicha” qayta hisob – har qaysi nomenklaturali pozitsiya da rejaning oxirgi qayta hisoblash xolati bo‘yicha kirish ma’lumotlaridagi o‘zgarishlar tekshiriladi va ularni qayd etilishi vaziyatida buyurtmalar rejasi maxsulotlar strukturasi barcha chuqurliklari pozitsiyalari uzaytiriladi.

Izox: ikki rejim ham tasdiklangan buyurtmalarni taxrirlamaydi, shuningdek, rejali buyurtmalar rejalashtirish gorizonti doirasida bo‘lib, rejani har qanday avtomatik taxrirlash taqiqlangan.

- Tanlov qayta hisobi – nomenklaturali pozitsiya diapozonida dasturli maxsulotni foydalanuvchiga berilayotgan vaziyat bo‘yicha modellashtirish o‘tkazishga sharoit yaratib, shu bo‘yicha qabul qilingan qaror oqibatlarini baholashga imkon beradi.

MRP o‘z moxiyati bo‘yicha hisoblash mexanizmi bo‘lganligi munosabati bilan, uning ishi to‘g‘ri va aniq bo‘lishi uchun boshlang‘ich kirish ma’lumotlariga bir kancha talablar qo‘yadi.

- Mijozlar buyurtmalari – fakat tasdiqlangan buyurtmalar hisoblanadi.

Ishlab chiqarish buyurtmalari – ishlab chiqarishning bosh kalendar rejasiga muvofik shakllantiriladi (MPS).

- Tugallanmagan ishlab chiqarishdagi buyurtmalar – ularning tugallanishi prognoz qilinayotgan vaqt me’yorlari muddatigi muvofiq

foydalanuvchilar tomonidan kiritilgan tuzatishlar hisobi, shuningdek, bajarilishiga qoldirilgan texnologik operatsiyalar soni va ularning davomiyligi bilan qaraladi.

- Sotuv progolari – ayniqsa ishlab chiqarish sikllarining uzunligi sharoitida, iste'molchilarning buyurtmalarini tezlikda bajarish va ularga maxsulotlarni yetkazib berish muddatini qisqartirish maqsadida, ayniqsa mavsumiy xarakterdagi maxsulotlar uchun o'ta zarur.

- Zaxiralar xaqidagi ma'lumotlar – ham zaxiralar mikdorini ham, ularning statusi (holatini) hisobga oladi (masalan, yarokqsizlik darajasi, butunlanuvchanlik va shu kabilar).

- Resurslarning ixtisoslashtirilishi - maxsulotlar strukturasi bazaviy elementlarini aniqlash orqali berilib, keyinchalik qolgan barcha ixtisoslashuvlarga tayaniladi.

- Ishchi kalendar. Umumiy qoidaga ko'ra sotib olishga buyurtmalarni rejalashtirishda astronomik kalendaridan, ishlab chiqarish buyurtmalarida esa ishchi kalendaridan foydalaniladi. Shuning uchun har qaysi nomenklaturali pozitsiya umumiy sikl davomiyligini rejalashtirishda foydalaniladigan kalendarlarni muvofiqlashtirib olish muximdir. Bu qayta hisob ko'effitsentidan foydalanish bilan amalga oshiriladi.

- Vaqt bo'yicha chegara cheklovchi bo'lib yuzaga chiqadi. Erishish bo'yicha ilgari shakllantirilgan rejali buyurtmalar modifikatsiyalanishi mumkin.

Rejalashtirish parametrlari ehtiyojlarining nomenklaturali pozitsiyada dasturlashtirish mexanizmini buyurtma siyosatini ishlab chiqish va bu pozitsiyani sikl uzunligi hisobi yo'li bilan olish uchun zarur bo'lgan vaqt orqali aniqlanadi.

Har xil vaziyatlar tufayli ba'zida ishlab chiqarish jarayonini zaxiralarni shakllantirmasdan tashkil etish mumkin, masalan yetkazib beruvchida sotib olinadigan maxsulot xajmi bo'yicha cheklanish mavjudligi sharoitida, sug'urtalanadigan zaxiralarga zarurligida, buyurtmalar takrorlanishining qisqaligi va boshqalar. Shuning uchun MRP tizimida bunday egilishlarni ko'rib chiqishga imkon beruvchi modifikatorlar mavjud bo'lishi zarur.

MRPda partiya ulchamini aniqlash.

Partiya o'lchamlari vaziyatdan va iqtisodiy maqsadga muvofiqlikka bog'liq holda buyurtma siyosati deb ataluvchi turli sxemalar bo'yicha hisoblash deb ataluvchi turli sxemalar bo'yicha hisoblanishi mumkin. Buyurtmalar siyosatini tanlash shaxsiy ishlab chiqarishda yoki yetkazib

beruvchilarda tayyorlash uchun buyurtma berilgan va toza ehtiyojlarni qondirishni ta'minlovchi har bir komponent dinamikasi uchun partiya o'lchamlarini shakllantirish uchun imkon beradi. Turli buyum komponentlari yoki bitta komponent uchun, lekin turli rejalashtirish davrida turli buyurtma siyosati qo'llanilishi mumkin. Bir necha buyurtma siyosati (sxemasi) munosabatlari mavjud ular quyidagilarga ajratiladi:

- “partiya ketidan partiya”, ombordagi zaxiralarning yo'qligiga mo'ljallangan. Aniq davrlarda rejalashtirilgan buyurtmalarning ehtiyojlarga muvofiqligini ta'minlaydi, lekin ish yuritishga yuqori darajada harajatlarni talab qilib, quvvatlarning cheklanganligini hisobga olmaydi;

- “buyurmaning iqtisodiy o'lchami sxemasi” (uni “buyurtmaning iqtisodiy optimal partiyasi” deb ham atashadi). Ehtiyojlarni bir xil vaqt intervallari (oraliqlari)da rejalashtirishdan avtomatlashtirilgan ishlab chiqarishda qo'llab bo'lmasligi cheklash bo'lib yuzaga chiqadi;

- “harajatlarni balanslashtirish” usuli “buyurmaning iqtisodiy o'lchami sxemasi” usuli bilan taqqoslama, lekin partiya o'lchami faqat buyurtmalar taqsimlanadigan butun davrlar miqdorini qamrab oladi;

- “buyurtmalarning fiksirlangan ritmi”. Ikkinchi va to'rtinchi tashqi siyosat zaxiralarni buyurtmaning fiksirlangan o'lchamlari va yetkazib berishning fiksirlangan davri bilan boshqarish modelini bir-biriga o'xshatishadi. Lekin ular quyidagilar bo'yicha farqlanadi: zaxiralarni boshqarishda yangi buyurtmani shakllanish mexanizmi yuzaga keladigan noqulay tashqi sharoitda aniqlanmagan, tashkilot menejerlari hohishlariga bog'liq bo'lmagan taqchilik (defetsit)dan chetlab o'tishga mo'ljallangan, qarab chiqilayotgan protsedurada sof ehtiyojlar buyumlar komponentida mavjud bo'lgan va qarorlar aniqlangan sharoitda menejlar tomonidan qabul qilinadi;

- “ancha kichik solishtirma harajatlar” o'zida partiya o'lchamlarini aniqlash da ko'p qadamli usulni namoyish qilib, to'rtinchi analitik usulga analitik davrni birlashtirish orqali hisoblanadigan harajatlar summasi, buyumlarning umumiy miqdorini qarab chiqilayotgan davrlar miqdoriga bo'ladi. Olingan natija o'zida minimum bo'yicha aniqlanadigan partiya o'lchamlarining solishtirma harajatlarini ko'rsatib beradi.

Buyurtmalar siyosatida taklif etilgan usullardan foydalanish yagona va yana shu komponentga harajatlar summasining turli kattaliklari ergashuvchi buyurtmalarni turli xil ketma-ketliklarini shakllanishiga olib keladi. Siyosatni tanlash, buyumning har bir komponentiga muvofiqlik

darajasida ishni yo‘lga qo‘yish, buyurtmalarni joylashtirish, zaxiralarni saqlashda harajatlar summasini minimallashtirish mezonlari asosida to‘g‘ridan-to‘g‘ri tanlab olish orqali amalga oshiriladi.

Amaliyotda partiya o‘lchamlarini aniqlashda ko‘pincha modifikatsiyalardan foydalaniladi. Misol uchun, minimal partiyada etkazish hajmi kichikligi hisobi, ishlov berilayotgan partiya o‘lchamlariga texnologik cheklovlar, davrlar bo‘yicha izma-iz balanslashtirish usuli va Vagner-Vaytinning optimallashtirilgan algoritmi (dinamik dasturlashtirish usulidan foydalanishga qurilgan, foydalanishda ko‘p mehnat talab qiladi, shuning uchun amaliyotda kam qo‘llaniladi) dan foydalaniladi.

MRP tizimidan foydalanish natijalari. MRP tizimidan foydalanish natijalari ikki asosiy kategoriya-birinchi va ikkinchi hisobatlardan keng diapozondagi ma’lumotlarni olish hisoblanadi.

Ishlab chiqarish va zaxiralarni rejalashtirish, boshqarishni qisman birlamchi hisobatlarni yaratish orqali yuzaga keladi, unga quyidagilar tegishli:

- rejali buyurtmalar – kelajakdagi buyurtmalar ko‘lami va vaqtini aks ettiruvchi grafiklar;
- buyurtmani qabul qilish - rejali buyurtmalarni bajarishga ruxsat olish;
- o‘zgartirish – bekor qilish, tahrirlash va buyurtmani o‘lchamini ham, vaqtini ham ko‘rib chiqishni o‘z ichiga oladi.

Hisobatlarning bunday ketma-ketligi shu bilan bog‘liqki, MRP tizimi rejali buyurtmalarni shakllantirishda nomenkulaturali pozitsiyada ehtiyojlar taqchilligini prognoz qiladi, lekin ularni ishlab chiqarish joyi – shaxsiy yoki “outsorsing” ekanligini belgilay olmaydi. O‘lchami va bajarilish muddatiga muvofiq rejali buyurtma tasdiqlangandan keyin ishlab chiqarish buyurtmasi shakllantirilib, ishni bajarishga tayyorgarligini bildiruvchi hujjat taqdim etiladi, ishni bajarishga faqatgina buyurtmani qabul qilib olinganidan keyin kirishiladi.

Ijroni rejalashtirish va nazorat qilish funksiyalari ikkilamchi hisoblar vositasida bajariladi:

- Ijroni nazorat qilish bo‘yicha hisoblar, raxbarlarga butun tizimdan ishlarni baxolashga imkon berib, rejadan chiqib ketishni aks ettiradi (yo‘qotilgan vaqt, zaxiralarning yo‘qligi va shu kabilar);
- Rejalashtirish bo‘yicha hisoblar ishlab chiqarishning moddiy ehtiyojlarini bashoratlash uchun foydali. SHu maqsadda ko‘pgina MRP tizimlarida xaridorlarni yaqin davrlarda buyurtmalarni sotib olishlari

uchun xabardor qilib turish imkoniyatlari mavjud bo'lib, doimo qo'shimcha hisoblarni amalga oshirib turli zarurligini eslatib turuvchi hisoblanadi;

- Kutilmagan vaziyatlar hakida hisobotlar – rejalarga va ularni amalga oshirishga mos kelmaydigan tashkilotlarning sotib olish (ularning o'z vaqtida olinishi) bo'yicha, buyurtmalarni ishlab chiqarishga bo'yicha aks etadigan xolatlariga e'tiborni qaratib, masalan, uning kechikishi to'g'risida xabardor qilish menejerlar tomonidan sekinlashtirib bo'lmaydigan xarakatlarni takomillashtirish talab kilinadi.

MRP tizimi ishlari natijasida keng diapazonda olingan ma'lumotlar foydalanuvchiga ularni o'z ehtiyojlari uchun moslashtirib olishga imkon beradi.

Moddiy ehtiyojlarni taqdim etuvchi reja shakli ikki xil turda bo'ladi:

Umumiy shakl – yiriklashtirilgan, ba'zida uni gorizontal deb xam atashib – bu ehtiyojlarning nomenklaturali pozitsiyalarida buyurtmalarda ularni yuzaga chiqarish, ehtiyojlarning yuzaga kelish manbalari ko'rsatilmagan, buyurtma sifati kabilarni taqdim etuvchi jadval shaklidir.

Mukammal shakl – umumiy shakldagi cheklanishlarni bartaraf etishga imkon beradi, o'zida jurnalni namoyon etib, MRP tizimi barcha xarakatlari fiksirlanadi, uni sinchiklab o'rganishda ehtiyojlarning yuzaga kelish sabablari va zaruriyat tug'ilganda ularni bartaraf etish bo'yicha qarorlar qabul qilishni tushinish mumkin bo'ladi.

MRP tizimidan foydalashnidagi potensial foydalar. MRP tizimidan to'g'ri foydalanish alohida bo'linma ishini yaxshilashga imkon bergani kabi, butun tashkilot rakabotbardoshligini oshirishga ham yordam beradi.

Tashkilotning alohida bo'linmalarida ularning ayrimlarini ko'rib chikamiz:

1. Ishlab chiqarish – MRP tizimini uzlashtirishi tashkilotning barcha resurslari – mehnat, moliyaviy quvvati va boshqalarni ratsionalizatsiyalashuvini ta'minlaydi, taqdim etilayotgan tizimdan aniq va o'z vaqtidagi axborotlar buyurtmalar bo'yicha maxsulot yetkazib berish samaradorligini oshiradi. MRP tizimida ishlab chiqarish operatsiyalari ketma – ketliklarini optimallashtirish imkoniyatlari bilan ishlab chiqarish topshiriklarini bajarish vaqti qisqaradi va natija sifatida operatsiyalar oralig'ida turib qolish davrlari kamayadi.

2. Sotuv-MRP tizimidan foydalanish uning ishida tashkilotning iste'molchilarning ehtiyojlari o'zgarishiga javob reaksiyasi operativligini oshirish imkonini beradi. Bu esa buyurtmalar bo'yicha maxsulotlarni rejalashtirilgan muddatlarda yetkazib berishni oldindan aniqlab, ularni mijozlar bilan ishlash vaqtida taxrirlab borishga sharoit yaratadi. Bundan tashkari bu tizimdan foydalanishda mijozlarga xizmat ko'rsatish tezligi va darajasining oshishiga ishlab chiqarish jarayonlari grafigiga mos xolda zarur komponentlarning mavjudligini, shunga muvofiq buyumni zamonaviy yig'ish imkoniyatini oldindan ko'rib chiqish hisobidan erishiladi.

3. MRP tizimida ilmiy - tadqiqot va tajriba konstruktorlik bo'linma ishlaridan foydalanish yangi maxsulotlarni loyihalashtirish muddatlarini rejalashtirish, mavjud buyumlar konstruksiyasiga o'zgartirishlar kiritish imkonini yaratib, ishlab chiqarishiga yangi maxsulotni o'zlashtirishni engillashtiradi.

4. Moddiy-texnik ta'minot bo'limi - MRP tizimidan maxsulot olgach, buyum ishlab chiqarishi bo'yicha rejaga ko'ra buyumlarni komponentlarga joylashtirish jarayonini muvofiklashtirish imkoniga ega bo'ladi, bu esa mavjud buyumlar zaxirasining kamayishiga va kerak bo'ladigan komponentlar bilan o'z vaqtida ta'minlanishiga olib keladi. Ustuvorliklarning aniq o'rnatilishi yetkazib beruvchilar bilan o'zaro iliq munosabatlarni yuzaga keltiradi.

5. Reja-iktisod xizmati - MRP tizimida o'zgarishlarni modellashtirish imkoniyatining mavjudligidan foydalanib, ishlab chiqarish rejasiga kiritilgan o'zgarishlar oqibatlarini baholash mumkin. MRP ishlari natijalari tashkilotning buyurtmalarini bajarish uchun ishlab chiqarish kuvvatlari, jumladan vazifalarni bajarish uchun ishchilar soni, material va komponentlarni sotib olish uchun xarajatlar xajmi va shu kabilarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlashga mos keladi. SHundan kelib chikib xolda, faoliyatning samarali kalendar – rejasini amalga oshirish mumkin.

6. Moliya xizmati - MRP tizimini o'zlashtirish o'z vaktida tashkilot cheklanganlik kuvvatlarini aniqlashtirib olish va shu asosda kapital qo'yilmalar bo'yicha asosan qarorlar qabul qilishga imkon beradi. SHu tarzda, pul vositalari harakatiga bo'lgan ehtiyojlar jarayonlari tashkilot bo'linmalarining MRP tizimini o'zlashtirib olishdagi shunchalik yaqqol ustunliklariga qaramasdan, bu jarayon o'z navbatida bir qancha cheklanishlarni xam ko'yadi. MRP tizimini to'g'ri funksiyalashtirish uchun, ma'lumotlarni kiritishda aniq ishchanlik, birlamchi axborotlar takdim etishidir. Buning uchun ishchilar tomonidan o'zlari bajarayotgan

vazifalarga ongli ravishda va mas'uliyat bilan yondoshish talab etilib, motivlashtirishning barcha tizimi o'zgarishlarini jalb etishi mumkin.

12.2. “Aniq o‘z vaqtida” tizimi ishining o‘ziga xosligi sharxi

Ishlab chiqarishni taxlil qilishning “aniq o‘z vaqtida” (jist in time) tizimi tashkilotning samarali va ratsional ishlashiga halaqit qiluvchi resurslarni samarasiz sarflovchi har qanday manbalarini faol topishi va bartaraf etish yo‘li bilan masalan, iste’dodlarni, ishchilar yangiliklarini, ishlab chiqarishning kuchsiz joylarini va shu kabilarini e’tibordan chetda qoldirishni tashkilotlarni funksiyalashtirish konsepsiyasi o‘zida namoyon qiladi.

Ushbu tizimda ichki va tashki iste’molchilar uchun qiymatlar yaratishda xissa qo‘shmaydigan har kanday xarakterli samarasiz xarakterli toifasiga kiritiladi.

“Aniq o‘z vaqtida” tizimining ba’zi elementlari XX asrning boshlaridayoq Genri Ford zavodlarida foydalanilgan. Lekin tizimning keng tarqalishi 1970 yillarda Toyochi Ono (Taihi Ohno) rahbarligida **Toyota Motors** korxonalarida amalga oshirilib, kompaniya avtomobillar ishlab chiqarishni o‘z vaqtida va sifati bo‘yicha birinchi o‘ringa olib chikdi. Taxminan o‘sha vaqtlarda U.E.Deming (W.E.Deming) va Dj.M.Yuran (J.M.Ju ran)lar ham “aniq o‘z vaqtida” tizim tamoyillarini amerika sanoatida qo‘llash zarurligi murojati bilan chiqishgan.

Bu tizim faoliyatining yuqori samaradorligini ta’minlaydi. U o‘zida uchta o‘zlashtiruvchi elementlardan tashkil topgan, uzluksiz takomillashib boruvchi kompleks strategiyani namoyon qiladi.

1. Xodimning kompaniya faoliyatida ishtiroki.
2. Sifatning umumiy nazorati (TQM).
3. Materiallar okimining “aniq o‘z vaqtida” tizimi tamoyillari bo‘yicha aralashirish (ya’ni detalni terish uchun zarur bo‘ladigan materiallar ishlab chiqarish liniyasiga aynan bo‘lgan vaqtda va miqdorda etkaziladi).

Har kanday tashkilot menejmentining asosiy vazifalaridan biri tashkilot umumiy maqsadlariga erishi maqsadida inson resurslaridan foydalanish hisoblanadi. Shuning uchun bu tizimda inson resurslarini boshqarishga yuqori malakli xodimlar tayyorlash, ishchi va xizmatchilarga keng vakolatlar berish, ularning faoliyatini muvofiqlashtirish va motivlashtirishni muvaffaqiyatli amalga oshirish sharti sifatida karaladi.

“Aniq o‘z vaqtida” tizimida insonlar qobiliyatidan samarasiz foydalanish, resurslarni samarasiz sarflashning yashirin shakli sifatida qaraladi.

Ishchilarni jalb etish jarayoni - bu murakkab, uzoq davom etuvchi va ko‘p mehnat talab qiluvchi jarayondir. Jamoa a‘zolarini tashkilot ishiga jalb etish, korporativ madaniyatni shakllantirish orqali amalga oshiriladi, bunda barcha ishchilar o‘rtasida iliq munosabatlar (o‘zaro ishonch), jamoaviy ruhni shakllan tirish va boshqaruv usullarini takomillashtirish bo‘yicha takliflar kiritgan ishchilar ni rag‘batlantiruvchi alohida boshqaruv usuli nazarda tutiladi. Lekin shuning bilan birgalikda ish joylarida mehnat intizomiga qat’iy roiya qilish talab etiladi.

Takomillashtirish bitta ish o‘rni darajasida bo‘lib qolmasligi uchun, ularni o‘zlashtirishdan oldin, ishchi o‘z taklifini muhokamaga olib chiqishi kerak. Bu shuning bilan bog‘liqliki, mahsulot ishlab chiqarish bo‘yicha standart operatsiyalarni bajarishda har qanday kutilmagan holatlar yakuniy mahsulotni mahsulotni yaroqsiz (brak) holatga olib kelishi mumkin. Shuning uchun har qanday o‘zgarishni o‘zlashtirishdan oldinuni sinab ko‘rish, mavjud bo‘lgan protsedurani takomillashtirish va faqat shundan keyin undan foydalanish kerak.

“Aniq o‘z vaqtida” tizimini qo‘llash iste‘molchi uchun qiymatni yaratish ning barcha bosqichlariga ta’sir o‘tkazadi, uning tamoyillari asosida shakllanayotgan tashkilotlar zaxiralar hajmini kamaytirish, faqat yuqori sifatli mahsulotlar yetkazib beruvchilar bilan barqaror o‘zaro manfaatli faoliyat olib borishga imkon beruvchi shartnomalar tuzish yo‘li bilan uzoq muddatli hamkorlik o‘rnatishga intilishadi:

- Yetkazib beruvchi tashkilot vakilini yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish ga qatnashishga jalb etish;
- Yetkazib beruvchi tomonidan berilgan takliflarni tashkilot ishi-ning takomillashtirilayotgan turli yo‘nalishlariga kiritish;
- Buyumlar va komponentlarga past, lekin o‘zaro foydali narxlar o‘rnatish;
- Ishchi operatsiyalar hajmini o‘zaro muvofiqlashtirgan holda rejalashtirish maqsadida mahsulot ishlab chiqarishning ishlab chiqarish va kalendar grafiklarini almashtirish.

Bunday o‘rnatilgan munosabatlar natijasida sherikchilikdagi hamkorlik yetkazib beruvchilar va buyurtmachilar o‘rtasidagi o‘zaro ishonch, ishlab chiqarish ma’lu motlarining ochiqligini, maksimal darajadagi “sinxronli ishlab chiqarish” yuzaga kelgunicha kengayishi mumkin.

“Aniq o‘z vaqtida” tizimi asosida ishlovchi tashkilotlarda ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini ta’minlash mas’uliyati har bir ish o‘rnidagi ishchidan talab qilinadi. Buning uchun xodimlarga o‘z ish joylarida sifatni tekshirishning turli usullaridan foydalanish qoidalari o‘rgatilib, ularni sifatni ta’minlashning asosiy tamoyillari bilan tanishtiriladi.

Afsuski, “Aniq o‘z vaqtida” tizimi tamoyillari asosida ishlovchi tashkilotlarda yaroqsizlikni bartaraf etishga ixtisoslashtirilgan maxsus bo‘limlar yo‘q, tizimda birinchidan, ishchilar xatolari minimallashtiriladi, ikkinchidan, ular shaxsan qo‘lda bartaraf etiladi. Bunday yondashuv ishchilar ga yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan muommani bartaraf etish usulini mustaqil ishlab chiqishga imkon beradi. Ba’zi hollarda ishlab chiqaruvchilarga buyumlar ishlab chiqishdagi mavjud kamchilikni topish, quyidagi bosqichlarda oson: buyumni yig‘ishda qandaydir detalning o‘lchamga to‘g‘ri kelmasligi yoki uning noto‘g‘ri tayyorlanganligi. Ushbu holatda “djidoka” (jidoka) “kutib tur” qoidasi qo‘llaniladi – agar shunday ketishi kerak bo‘lgan narsa ketmayaptimi, hammasini to‘xtat! ya’ni yaroqsiz buyum yasagandan ko‘ra, hech qanday buyum yasama!

Sifat nazoratining jami umumiy jihatlaridan yana biri – u, o‘sha doimo ishlab chiqariladimi, demak hech qachon to‘xtatilmaydi. Tashkilotlarda uzluksiz ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni va uni tayyorlash texnologik jarayonlarini takomillashtirish usullarini qidirish ishlari olib boriladi. Shuning bilan bu harakatlar yetkazib beruvchilar o‘rtasida ham tarqatiladi. Yetkazib beruvchilar o‘z mahsulotlari sifatini o‘zgarishsiz, yuqori darajaga yetkiza olishsa, ularning mahsulotlari sertifikatsiyadan o‘tkazilib, kelajakda tekshirish protsedurasidan ozod etiladi.

XII bob bo'yicha xulosa



Tashkilotning barcha resurslarining tartibli boshqarilishi iste'molchi uchun qiymatlar zanjirini yaratilishiga moslashtiriladi, yetkazib beruvchilar bilan yo'lga qo'yilgan ishlash siyosati ular bilan uzoq muddatli o'zaro munosabatlarning shakllanishiga qanchalik mos tushsa, tashkilotlar to'liq ishonch bilan ularga material resurslarga bo'lgan to'liq va ishonchli ma'lumotlarni berish imkoniyati shunchalik oson bo'ladi. Bunday munosabatlar natijasi mahsulotni ishonchli sifatda, optimal hajmda, talab qilingan vaqtda ishlab chiqaruvchi tashkilot bo'lib, o'z navbatida iste'molchilarga ishonli xizmat ko'rsatish tizimini yaratib beradi.

MRP tizimi mahsulot strukturasi bo'yicha yuqoridan pastga harakatlanib, ehtiyojlarni nomenkaturali pozitsiyada rejalashtiradi. Taxlil ishlab chiqarish buyurtmalarni boshqarish vaqti va jamlovchilarni sotib olish, shuningdek, ruxsat etilgan ombor zaxiralari hisobi bilan o'tkaziladi. Aniq va o'z vaqtida, sezilarsiz harakatlar bilan qayta rejalashtirishni amalga oshirish qobiliyati MRP tizimidan foydalanishning muhim ustivorligi hisoblanadi. Bunda joriy qayta hisoblash o'zgarishga uchragan komponentlarni hisobga oladi.

Yagona ishonchli va yaxshi buyurtma siyosati mavjud emas, har qanday holatlarda, har bir ma'lum tashkilotda uni qat'iy individual holda tanlanib, ishlab chiqarishni rejalashtirish va diversifikatsiyalash amalga oshiriladi.

“Aniq o'z vaqtida” tizimidan foydalanishning asosiy maqsad tashkilotning har qanday resurslarini samarasiz sarflanishiga yo'l qo'ymaslikdan iborat. Uning konsepsiyasi asosida ishlab chiqarishning o'zgarmas darajasi, ishlab chiqarish bo'limlari o'rtasida ishning cho'zilib ketishini oldini olish, mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotib olishni kichik partiyalarda amalga oshirish, ishlab chiqarishni tezkorlikda bajarish, yuqori malakali xodimlar, mahsulotning yuqori sifati, barcha ish yo'nalishlarini takomillashtirib borish kabi elementlar yotadi.

Nazorat savollari



1. MRP tizimi qachon va nima maqsadda yuzaga kelgan?
2. MRP va MRPN tizimlari o'rtasida farq bormi? Agar bo'lsa, u nima-dan iborat?
3. MRPN tizimining bazaviy modellarini sanab bering.
4. "Aniq va o'z vaqtida" tizimining asosiy elementlarini qaysilar?
5. Ishni muvofiqlashtiruvchi turkilovchi va tortuvchi usullarning farqi nimada?
6. Tashkilotlarda ishni yo'lga qo'yish vaqtini qisqartiruvchi usullarni sanab bering.
7. "Aniq va o'z vaqtida" tizimini qo'llashning ustunliklari va kam-chiliklarini ko'rsatib bering.

INTIHO

Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida korxonalar va tarmoqlarni samarali boshqarish muhim vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Boshqaruv operatsiyalar samaradorligini oshirish uchun hozirgi menejrlardan yuqori mahorat va menejment fani bo'yicha zamonaviy bilimga ega bo'lishni talab qilmoqda. Bu esa boshqaruv xodimlarining mutaxassisligi bo'yicha bilimni oshirishini va operatsion menejment sohasida amaliy ko'nikmalarga ega bo'lishini taqazo etadi. Operatsion menejment bugungi kunda rivojlangan mamlakatlarning yirik kompaniyalarida muvaffaqiyatli amalga oshirilib kelayotganligi sababli ular asrlar davomida faoliyat ko'rsatib kelmoqda. Bu borada, yurtboshimiz I.A.Karimov ta'kidlaganidek: "Bugungi kunda ko'plab rivojlangan va jahon iqtisodiyotida yetakchi o'rin tutadigan mamlakatlar tajribasi shuni so'zsiz isbotlab bermoqdaki, raqobatdoshlikka erishish va dunyo bozorlariga chiqish, birinchi navbatda iqtisodiyotni izchil isloh etish, tarkibiy jihatdan o'zgartirish va diversifikatsiya qilishni chuqurlashtirish, yuqori texnologiyalarga asoslangan yangi korxonalar va ishlab chiqarish tarmoqlarining jadal rivojlanishini ta'minlash, faoliyat yuritayotgan quvvatlarni modernizatsiya qilish va texnik yangilash jarayonlarini tezlashtirish hisobidan amalga oshirilishi mumkin". Shuning uchun ishlab chiqarish va xizmat sohasida mutaxassislar faoliyatida samarali, natijali ish olib borishlari hamda ijodiy yondashishlarini ta'minlashda operatsion menejment fanini puxta o'rganish ular oldida turgan asosiy vazifalaridan biridir. Ana shu masalalar bo'yicha haqiqiy ahvolni atroflicha o'rganishimiz, hozirgi vaqtda mutaxassislar tayyorlanayotgan har qaysi ixtisoslik yo'nalishi real hayot talablariga qay darajada javob berishi, unga nafaqat bugungi, balki yaqin istiqbolda qanday ehtiyoj borligini har tomonlama chuqur aniqlashimiz lozim.

ADABIYOTLAR RO‘YXATI

1. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni “O‘zbekiston Respublikasini yanada Rivojlantirish bo‘yicha harakatlar strategiyasi to‘g‘risida” Toshkent sh., 2017-y. 7-fevral, PF-4947-son.

2. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2009. 233с.

3. M.G. Umarxodjayeva. “Operatsion menejment”. Darslik – T.: O‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2014. – 368 b.

4. M.G. Umarxodjayeva. “Operatsion menejment”. O‘quv-uslubiy majmua: – T. : TDIU. 2012. 422 b.

5. M.G. Umarxodjayeva. “Operatsion menejment”. O‘quv qo‘l-lanma. – T. : TDIU. 2009. 224 b.

6. Чейз Р., Эквилайн Н. Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. – М.Ж “Вильямс”, 2008. 704 с.

7. Голинецев Э.П., Клименко И.В., Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. – Ростовна Дону.: Феникс, 2009. 123 с.

8. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. – М.: ФИС, 2009. 243 с.

9. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник – М.: РДЛ. 2009. 154 с.

10. Кузнецова Н.Г., Солдатовой И.Ю. Менеджмент организации. Учебное пособие. Ростовна Дону.: Феникс, 2009, 253 с.

11. Лысикова. О.В. Фоменко А.В. Операционный менеджмент туризма. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: “ФЛИНТА”, 2014. 96 с.

12. Румянцева З.П. Саломатина Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие – М.: КНОРУС. 2010. 496 с.

13. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: КНОРУС. 2010. 496 с.

14. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник для вузов 4-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009. 511 с. Серия: “Золотой фонд российских учебников”.

15. Иванов И.Н., Беляев А.М. и др. Производственный менеджмент: учебник для бакалавров под. Ред. Иванова И.Н. – М.:

Издательство Юрайт, 2013. 574 с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс. 572 с.

16. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях. Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2008. 458 с.

17. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Питер. 2008. 288 с.

18. Самойлович В.Г. Организация производства и менеджмент: учебник для студ. высш. учеб. заведений – М.: Издательский центр “Академия”. 2008. 336 с.

19. Трачук А.В. Операционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под.ред. А.В.Трачука. – М.: КНОРУС, 2017. – 360 с.

20. Фатхудинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер. 2006.

21. Гвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики. Учебное пособие. – М.: “Дело и Сервис”, 2009. 304 с.

22. Мишин В.М. Управление качеством: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2010.

23. Ржевская С.В. Управление качеством. Практикум. Учебное пособие – М.: Логос. 2009. 288 с.

24. Самойлович В.Г. Организация производства и менеджмент. Учебник для вузов. Самойлович В.Г. – М.: КНОРУС. 2009. 344 с.

25. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний. Учебное пособие / Под ред. Проф. Федотовой М.А. – М.: КНОРУС. 2009. 344 с.

26. Щептова С.Е. Менеджмент и экономика качества: От естественного к формальному, от формального к естественному. – М.: КомКнига. 2007. 512 с.

Elektron ta’lim resurslari

1. www.economics.ru
2. www.ved.ru
3. www.ser.uz
4. www.uza.uz
5. www.ifmr.uz
6. www.lex.uz
7. www.ziyonet/uz

MUNDARIJA

Kirish	3
I.bob. OPERATSION MENEJMENT FANINING PREDMETI, VAZIFALARI VA MAZMUNI	5
1.1.Operatsion menejmentning tarixiy jihatlari va rivojlanish istiqbollari.....	5
1.2.Operatsion menejment obykti predmeti va vazifalari	23
1.3.Sanoat va xizmat ko‘rsatish sohasi tashkilotlari o‘rtasidagi farqlar	29
1.4.Operatsiyalar klassifikatsiyasi	36
1.5.Ishlab chiqarish operatsiyalarini tashkil qilish bo‘yicha menejmlarning klassifikatsiyasi va majburiyatlari.....	39
I bob bo‘yicha xulosalar	41
Nazorat savollari	42
II.bob. ISHLAB CHIQARISH JARAYONI, ISHLAB CHIQARISH TURLARI VA KORXONANING TASHKILY STRUKTURASI	43
2.1.Ishlab chiqarish jarayoni tushunchasi	43
2.2.Ishlab chiqarishni tashkil etish tamoyillari	50
2.3.Ishlab chiqarish sikllari.....	54
2.4.Ishlab chiqarish turlari.....	59
II bob bo‘yicha xulosalar.....	62
Nazorat savollari	63

III bob. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASI.....	64
3.1 Korxonada operatsion strategiyasi tushunchasi va iqtisodiy mohiyat...	64
3.2 Operatsion strategiya tashkilotning operatsion tizimini yaratishdagi asos sifatida	66
3.3 Tovar ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirish	76
3.4 Tashkilotning operatsion strategiyasini ishlab chiqish jarayoni.....	77
III bob bo'yicha xulosalar	82
Nazorat savollari.....	83
IV bob. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO'RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH	84
4.1. BALANCED SCORECARD konsepsiyasi asosida kompaniyani operatsion boshqarish.....	84
4.2. BALANCED SCORECARD konsepsiyasining asosiy elementlari.....	88
4.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni.....	104
4.4. Korporatsiya samaradorligi monitoring.....	108
IV bob bo'yicha xulosalar.....	125
Nazorat savollari.....	126
V bob. OPERATSION QIYMAT TAHLILIDAN FOYDALANGAN HOLDA TOVAR VA XIZMATLARNI ISHLAB CHIQRISH VA LOYIHALASHTIRISH.....	127

5.1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish jarayonining dolzarbligi va xususiyatlari.....	
5.2. Loyihalashtirish jarayoni.....	133
5.3. ABS-injining ABS-tahlilning ABS-injiningdan farqi.....	138
V bob bo'yicha xulosalar.....	152
Nazorat savollari.....	153
VI bob. SIFAT BOSHQARUVI YA BENCHMARKING	154
6.1. ISO 9000 xalqaro standartlari va faoliyat takomillashuvi.....	154
6.2. ISO 9004:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli.....	157
6.3. Faoliyat takomillashuvi modeli.....	162
6.4. To'qimachilik korxonasi etalonini ishlab chiqish.....	175
6.5. "Shest sigm" sifat boshqaruvi Metodikasi.....	185
VI bob bo'yicha xulosalar.....	213
Nazorat savollari.....	214
VII bob. PROGNOZLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH	215
7.1. Prognozlashtirish.....	215
7.2. Rejalashtirish.....	217
7.3. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish uslubiyoti.....	223
7.4. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish.....	229
VII bob bo'yicha xulosalar.....	233
Nazorat savollari.....	234
VIII bob. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH(SCM)	236
8.1. Qiymatlarni yetkazib berish zanjiridagi o'zaro ta'sir.....	236

8.2. Mijozlarga yo‘naltirilganlik.....	253
8.3. Tovar va xizmatlar yetkazib berish zanjirini takomillashtirish.....	258
VII bob bo‘yicha xulosalar.....	260
Nazorat savollari.....	260

IX bob. OPERATSION MENEJMENTDA JARAYONLARNI BOSHQARISH..... 262

9.1. Jarayonlarni boshqarishning mohiyati.....	262
9.2. Biznes jarayonlar reinjiningi bosqichlarining tahlili.....	271
9.3. Jarayonlarni tushunish.....	273
IX bob bo‘yicha xulosalar.....	293
Nazorat savollari.....	294

X bob. JARAYONNI TASVIRLASH..... 295

10.1. Kompaniya faoliyatining korporativ modeli haqida holatlarni ishlab chiqish va modellashtirish.....	295
10.2. Modellashtirishning korporativ standartlari.....	303
10.3. Jarayonlar xaritasini yaratish.....	313
X. bob bo‘yicha xulosalar.....	317
Nazorat savollari.....	317

XI bob. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI..... 318

11.1 Jarayonlarni uzluksiz yaxshilash.....	318
11.2. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari.....	321
XI bob bo‘yicha xulosalar.....	336

Nazorat savollari.....	337
XII bob. TALABGA BOG‘LIQ HOLDA MODDIY ZAXIRALARNI BOSHQARISH.....	338
12.1. MRP tizimi ishlari o‘ziga xosligi sharxi.....	338
12.2. “Aniq o‘z vaqtida” tizimi ishining o‘ziga xosligi sharxi.....	346
XII bob bo‘yicha xulosalar.....	349
Nazorat savollar.....	350
Intiho.....	351
Adabiyotlar ro‘yxati.....	352
MUNDARIJA.....	354

**M.G. UMARXODJAYEVA, T.SH.ERMATOV,
B.A. SULAYMONOV**

OPERATSION MENEJMENT

DARSLIK

Muharrir N. Rustamova

Badiiy muharrir K. Boyxo‘jayev

Kompyuterda sahifalovchi M. Saydalixo‘jayeva

Nashr. lits. AI № 309. 16.12.2019.

Bosishga ruxsat 16.12.2019-yilda berildi.

Bichimi 60x84/16. Ofset qog‘ozi. «New Times Roman» garniturasini.
Shartli b.t. 23,1. Nashr hisob t. 23.

Adadi 52 dona. 52-buyurtma.

“IQTISOD-MOLIYA” nashriyoti.
100000, Toshkent, Amir Temur, 60^{«A»}.

“HUMOYUNBEK-ISTIQLOL MO‘JIZASI”
bosmaxonasida chop etildi.
100000, Toshkent, Amir Temur, 60^{«A»}.