

M.G. UMARXODJAYEVA

# OPERATION MENEJMENT

930.2  
65

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

y. 43

M.G. UMARXODJAYEVA

# OPERATSION MENEJMENT

*Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan  
5A230201-«Menejment (ishlab chiqarish)» yo'nalishi  
talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan*

O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti  
Toshkent – 2014



UO'K: 338.24.01(075)

KBK: 65.290-5

U 47

Umarxodjayeva M

U 47 **Operatsion menejment**: darslik / M.G. Umarxodjayeva; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. — Toshkent: O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2014. — 368 b.

UO'K: 338.24.01(075)

KBK: 65.290-5

Mas'ul muharrir i.f.d., professor. N.Q. Yo'ldoshev

#### **Taqrizchilar:**

A.A. Eshtayev — iqtisod fanlari nomzodi, dotsent,

X.Q. Quvnoqov — iqtisod fanlari nomzodi, dotsent

Mazkur darslik oliy o'quv yurtlarining magistratura bo'limi menejment yo'nalishi talabalariga hamda ishlab chiqarish korxonalarida yuqori va quyi bo'g'in menejmentlariga mo'ljallangan bo'lib, darslikda TQM (sifatni ommaviy boshqarish), JIT (asosiy faoliyatni «aniq muddatda» rejalashtirish va amalga oshirish), Lean Production (tejamkor samarali ishlab chiqarish), Inventory Control (zaxiralarni boshqarish), Aggregate Planning (majmualari rejalashtirish), Forecasting Demand (talabni prognozlash) kabi masalalarga e'tibor qaratilgan bo'lib, operatsion-qiyamat tahlili, biznes jarayonlar va operatsiyalarni yaxshilash, benchmarking, yetkazib berish zanjiri (SCM), mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi (CRM), «Shest sigm» va boshqa masalalar yoritib berilgan.

ISBN 978-9943-391-82-6

© O'zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti, 2014

## KIRISH

Bozor iqtisodiyotini erkinlashtirish sharoitida ijtimoiy hayotning barcha sohalarida qilingan o'zgarishlar, olib borilayotgan islohotlarning tub mazmun-mohiyatiga nazar tashlaydigan bo'lsak, bajarayotgan barcha sa'y-harakatlar respublikamiz obodligi, iqtisodiyotni yuqori darajaga olib chiqish va xalqimiz turmush sharoitining yanada yaxshilanishiga, inson manfaatlariga qaratilganligini yaqqol his etamiz. Chunki, iqtisodiyotning barcha tarmoqlarida izchil o'zgarishlar yuz beradi. «Shu o'rinda bir masalaga takror e'tiborni qaratish lozim deb hisoblaymiz, davlat obyektlarini xususiylashtirishda biz uchun eng asosiy tamoyil bu ishning ko'zini biladigan omilkor mulkdorlarni jalb etish, korxonalarni haqiqiy egasiga, xususiylashtirilgan zavod yoki fabrikani modernizatsiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash, jahon bozorida raqobatga bardoshli mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etishga qodir bo'lgan mohir menejerlarga topshirish kerak», – deb respublika Prezidenti bugungi kunda Operatsion menejmentni o'rganishning dolzarbligini belgilaydi.

«Operatsion menejment» (OM) fanining mazmunini tushunish turli ma'muriy va ishlab chiqarish jarayonlarini baholash samaradorligini ta'minlaydi va mutaxassislar va menejerlarning kelajakda o'sishi istiqbollari ochadi.

Mazkur fanni o'rganishda TQM (umumiy sifat menejmenti), JIT (asosiy faoliyatni «aniq muddatda» rejalashtirish va amalga oshirish), Lean Production (tejamkor samarali ishlab chiqarish), Inventory Control (zaxiralarni boshqarish), Aggregate Planning (majmual rejalashtirish), Forecasting Demand (talabni prognozlashtirish) kabi bir qancha bo'limlarga alohida e'tibor qaratilgan bo'lib, operatsion qiymat tahlili, biznes jarayonlar va operatsiyalarni yaxshilash, benchmarking, ko'rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimi (BSC), qo'shilgan qiymatlikni yetkazib berish zanjiri (SCM), mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish tizimi (SRM), «Shest sigm» va boshqalar darslik tuzilmasini tashkil etadi. Darslik tuzilmasining o'ziga xosligi yana shundan iboratki har bir mavzu yuzasidan yirik kompaniyalar bo'yicha vaziyatli misollar keltirilgan. O'z navbatida bu misollar «Nima qilish kerak?» degan savol o'rniga, operatsion menejmentning «Buni qanday amalga oshirish kerak?» tartibining bir qismi sifatida kompaniya va korxonalar muammolarini hal qilish imkonini

beradi. (Bu holat «Qanday bo'lsa, shundayligicha» tizimidan «Qanday bo'lishi kerak?» tizimiga o'tish orqali amalga oshiriladi).

Ushbu fan «Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti», «Strategik menejment», «Inson resurslarini boshqarish», «Moliyaviy menejment» kabi fanlar bilan chambarchas bog'langan.

Darslik barcha darajadagi menejerlar uchun barcha funksional bo'linmalarni boshqarish uchun, kompaniya va tashkilotlarning aniq operatsiyalari va jarayonlari doirasidagi boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ishlab chiqish mutaxassislari hamda menejment mutaxassisligi magistrleri uchun mo'ljallangan. Darslikning maqsadi: xalqaro darajadagi biznes operatsiyalar (ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish doirasida) samaradorligini ta'minlash uchun qo'llaniladigan bazaviy konsepsiya va metodlar bilan talabalarni tanishtirishdan iborat, jumladan:

— tashkilot faoliyatiga operatsiya va jarayonlarning ta'sirini tahlil qilish, operatsiya va jarayonlarning optimizatsiyasi va tashkilotning rivojlanishiga ularning ta'siri natijalarini baholash;

— joriy davr va kelajakda operatsiya va jarayonlarni rejalashtirish va prognozlashtirish;

— tashkilotning operatsion tizimi tuzilmasini, ishlab chiqarish faoliyatining barcha doiralarida qo'llaniladigan usul va uslublarni hamda uning samaradorligi uchun operatsion menejerlar mas'uliyatini tushunishni rivojlantirish.

Mazkur fanni o'rganib bo'lgandan keyin talabalar quyidagilarni bilishi lozim:

— turli tashkilotlar va uning menejerlarining operatsion strategiyalari shakllanish logikasini tushunishi, jarayonli yondashuvdan an'anaviy funksional yondashuvni farqlay olishi lozim;

— operatsion darajadagi biznes jarayonlar samaradorligi uchun funksional bo'linmalarda qabul qilingan qarorlar natijalarini tushunish va baholash;

— operatsiyalarning ishlab chiqarish chegirmasi hamda mahsulot va xizmatlarning sifatiga ta'sirini baholash;

— operatsiyalarga ta'sir ko'rsatuvchi tayanch omillar haqidagi muvofiq manbalar, ko'rsatkichlar va axborotlarni aniqlash;

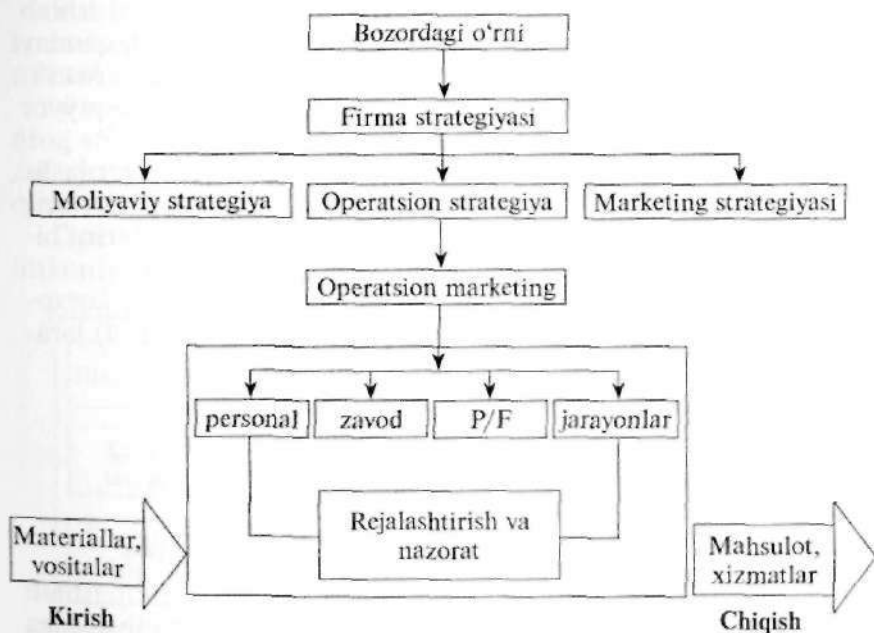
— mustaqil ravishda operatsion qiymat tahlilini va kompaniya biznes jarayonlarini yaxshilashni amalga oshirish;

— tashkilot rahbarining o'z tashkilotining «operatsion arxitektori» sifatidagi yangi rolini tushunishni ta'minlay olishi lozim.

# I bob. OPERATSION MENEJMENTNING MOHIYATI

## I.1. Fanga kirish

Operatsion menejment faoliyatidan foydalanish va takomillashtirish orqali biznes tizimlarini ishlab chiqish mumkin. Uning asosida kompaniyaning mahsulot va xizmatlarini ishlab chiqarish yotadi va har qanday boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi hisoblanadi. U har qanday operatsiyalarni, avvalo mijoz va tashkilotlar uchun tayanch belgilarga ega barcha operatsiyalarni samarali va oqilona boshqarishdan iborat. «Operatsion menejment» fani asoslari menejerlarga nafaqat samarali ishlashda, shuningdek, o'z tashkilotlari faoliyatining tamoyillarini chuqurroq tushunishda ham yordam beradi. Firma tuzilmasining umumiy modelida operatsion menejmentning o'рни 1.1.1-rasmda ko'rsatilgan:



1.1.1-rasm. Firma tuzilmasining umumiy modeli.

Manba: Cheyz P., Ekvilayn N.Dj., Yakobs P. Ishlab chiqarish va operatsion menejment. 8-nashr. — M.: «Vilyams» nashr uyi, 2001. 704 b.

Kompaniya to'liq mijozlarga ega bo'lgandagina raqobatbardosh bo'lishi, uzoq va qisqa muddatlarda maksimal moliyaviy natijalarga erishishi mumkin. Haqiqiy mijozlarga ega bo'lish operatsion menejmentning asosiy biznes jarayonlarida to'liq faoliyatga erishish sharoitidagina yuz beradi. Nihoyat operatsion menejmentga to'liq erishish uchun asosiy biznes jarayonlarni o'qitish va innovatsiyalarga ega bo'lish lozim.

OMning asosi bo'lib biznes-tizimlar (kirish va chiqishlarni o'zgartirish uchun kompaniya opreatsion resurslarini qo'llovchi tizimlar)ni boshqarish hisoblanadi (1.1.1-rasmga qarang).

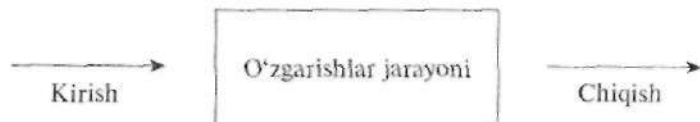
OMda barcha qarorlar quyidagi bosqichlarga bo'lib ko'rib chiqiladi:

1) strategik, 2–5 yilga, jumladan, mahsulot, xizmatlar qay tarzda ishlab chiqariladi, ofis va bo'linmalarni qayerga va qanday joylashtirgan ma'qul, qanday ishlab chiqarish quvvatlari zarur bo'ladi;

2) taktik, yil/chorak, jumladan, mahsulot, xizmatlarni ishlab chiqarish uchun qancha miqdorda ishchilar kerak bo'ladi, qanday vaqtda ularga ehtiyoj tug'iladi, ish smenasi qanday bo'lishi kerak, materiallarni yetkazib berish grafigi qanday bo'lishi kerak, tayyor mahsulot zaxiralarini tashkil etish kerakmi;

3) operativ, smenada/haftada/oyda, operatsiyalarni rejalashtirish va ularni boshqarish bilan bog'liq masalalar. Ularning bajarilishiga aynan kim javobgar bo'ladi, ularning qaysi birini birinchi navbatda bajarish lozim.

Operatsion zaxiralar 5P nomini olgan: 1) personal; 2) korxon/bo'linma; 3) yarim tayyor mahsulotlar va materiallar; 4) jarayonlar; 5) rejali va boshqaruv tizimi (1.1.2-rasm).



1.1.2-rasm. Ishlab chiqarish tizimi, o'zgarishlar texnologiyasi.

Keyingi yillarning asosiy xususiyatlaridan biri shuki, ishlab chiqarish kompaniyalari xizmat ko'rsatish kompaniyalariga aylanib ketmoqda. Kompaniya ichida har qanday operatsiya o'z mijoziga ega, shuning uchun bunday operatsiyalar asosiy va qo'shimcha operatsiyalarga bo'linadi.

Asosiy operatsiyalarga mijozga qiymat yaratadigan xizmatlar (mahsulot keltirish, xizmat ko'rsatish) kiradi, bu yerda quyidagi kriteriyalar zarur:

- sifat;
- egiluvchanlik;
- tezlik;
- narx/xarajat

Qo'shimcha operatsiya/xizmatlarga tashqi mijoz uchun hayotni yengillashtiruvchi yoki ichki mijozlarga o'z ish/operatsiyalarini samarali bajarish imkonini beruvchi xizmatlar kiradi. Ular quyidagilar:

- axborot nuqtayi nazaridan qo'llab-quvvatlash (masalan, gipermarketlar savdo personalini o'z mahsulotining texnik parametrlari to'g'risidagi ma'lumotlar bilan ta'minlaydi);
- mijoz muammolarini bartaraf etish (mebelsozlik korxonalarida);
- mijoz xaridini qo'llab-quvvatlash maqsadida («ONIKS» korxonasi mijozlarni o'z mahsulotlari assortimenti bilan tanishtirib xarid qilishda qaror qabul qilishiga yordam beradi);
- operativ texnik xizmat ko'rsatish (xorijiy tajribada, Avstriya-niing «Shtrasxoffer» mehmonxonasida mijozning tog' lijasi poyafzali yo'qolganida unga xuddi shunday poyafzalni darhol sotib olish va lijada uchishni davom ettirish imkoniyati taklif qilingan).

Operatsion menejmentning evolutsiyasi (istiqboldagi boshqaruv imkoniyatlari) 1.1.3-rasmda ko'rsatilgan:



1.1.3-rasm. OM rivojlanishi tarixi.

Operatsion menejment birinchi bor ilmiy boshqaruv tamoyillari shaklida GM top-menejerlaridan biri, xrometraj, ish vaqtining fotografiyasi, me'yoriy rejalashtirish va boshqa shu kabi OM metodlarini taklif etgan Frederik Teylor tomonidan ifodalangan.

Genri Ford birinchi bor ishlab chiqarishga konveyer tizimini joriy qilib (ishlab chiqarish operatsiyalarini bajarishning parallel turi), shassi yig'ishning barcha ishlab chiqarish vaqtini bir necha marta qisqartirishga erishdi.

1.1.1-jadval

Vaqt davri	Rivojlanish bosqichlari	Raqobatdosh ustunlik	Baholash mezonlari	Qo'shilgan qiymat manbalari
1920–80-yillar	Ommaviy ishlab chiqarish	Xarajatlar	Samaradorlik darajasi	Kapital, ishchi kuchi
1980–90-yillar	To'yinmagan ishlab chiqarish	Sifat	Uzluksiz yaxshilanish	Ishchi guruhlari, lokal axborot tizimlari
1990–95-yillar		Yetkazib berish tezligi	Reaksiya vaqti/tezligi	O'zaro funksional guruhlar, ta'minot tizimi
1995–2000-yillar	Dinamik ishlab chiqarish	Egilluvchanlik	Integratsiya	Jarayonlarni tahlil qilish, jarayonlarga joriy qilingan IT
2000-yil va undan keyin	Strategik dinamika	Bilimlar fabrikasi	To'plangan bilim va tajribalar	Intellektual tizimlar, umumiy-lashtirish

Meyo ilk bor, asosiy e'tiborni ishlab chiqarish operatsiyalari (sexlarda ishchi o'rnini yaratish eksperimentiga kirishda) ijrochilariga qaratish muhimligini ko'rsatgan, Xotorndagi ijtimoiy tadqiqotlarga asos soldi.

Britaniya armiyasida o'tkazilgan operatsiyalar tadqiqoti artilleriya hisobi misolida amalga oshirildi. Ularni o'tkazish juda zarur edi va 25% miqdorda qisqartirish imkonini berdi.

I.I.I-jadvalda operatsion menejment rivojlanishining turli bosqichlari – kapital va ishchi kuchini ommaviy ishlab chiqarish bosqichlaridan statistik dinamikasining zamonaviy bosqichidagi intellektual tizimlarigacha asosiy raqobatdosh afzalliklari va qo'shilgan qiymat manbalari aks ettirilgan.

## **1.2. Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda operatsion menejment va operatsion qiymat tahlili**

Dunyo miqyosidagi kompaniyalarning OM tuzilmasida operatsion qiymat tahlili (Activity Based Costing) muhim rol o'ynaydi.

ABS (operatsion qiymat tahlili)ning maqsadlari quyidagilardan iborat:

- tayanch operatsiyalarni bajarishda (mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishda) ularning o'zaro ta'siri hisobi bilan xarajatlarni hisoblash;
- kompaniya faoliyati xarajatlarini kamaytirish va samaradorligini oshirish;
- xarajatlarni samarali boshqarish;
- operatsiyalar va biznes jarayonlar tannarxi haqida axborotlarni yig'ish/qo'llash;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun qo'shimcha (nafaqat, buxgalterlik/miqdoriy, shuningdek sifat) ma'lumotlarni yig'ish va ulardan foydalanish.

Operatsion qiymat tahlili bu operatsiyalar va xarajatlarning tashuvchilariga asoslangan xarajat va ishlab chiqarish samaradorligini hisoblash usulidir.

Operatsion qiymat tahlili quyidagilarni aniqlash imkonini beradi:

- operatsiyalar qiymatini, ular tomonidan sarflangan resurslardan kelib chiqib;
- xarajatlarni tashuvchilar qiymatini, mahsulotlar va mijozlar tomonidan qo'llanilgan operatsiyalardan kelib chiqib;
- tashuvchilarning operatsiya xarajatlariga vaqtinchalik munosabati.



Operatsion qiymat tahlili:

- biznes jarayonlarning barcha ishtirokchilari uchun tushunarli bo'lgan ma'lumotlarni mujassamlashtiradi;
- qo'shimcha xarajatlarni foydalanilgan zaxiralar operatsion hisobiga muvofiq tarzda taqsimlaydi;
- biznes jarayonlarning tayanch operatsiyalarini aniqlaydi (ishchilar, uskunalari);
- operatsiyalar tomonidan zaxiralar iste'moli darajasini, shuningdek, nima uchun bu zaxiralar qo'llanilayotganligi sabablarini (tovarlar/xizmatlar/mijozlar) belgilaydi;
- oldin belgilanmagan xarajatlarni aniqlaydi (turli xil taqsimot).

Operatsion qiymat tahlili quyidagi savollarga javob beradi:

1. Xarajatlarning sababchisi kim/nima?
2. Xarajatlar qayerda paydo bo'ladi?
3. Qanday operatsiyalar (turi bo'yicha) resurslardan foydalanadi va qanday darajada?
4. Biznes jarayonlarga xarajatlar yuzaga kelishining qanday markazlari jalb qilingan va ular qanday proporsiyada zaxiralardan foydalanadilar?
5. Mijozlar (turi bo'yicha) qanday tovarlar/xizmatlar/zaxiralardan operatsiyalar/harakatlarning (faoliyat) bajarilishi orqali foydalanadilar va qanday proporsiyada?
6. Biznes jarayonlar doirasida bajariladigan operatsiyalarning mehnat sig'imi qanday?
7. Biznes jarayonlarning maosh sig'imi qanday?
8. Asosiy biznes jarayonlarning tannarxi qanday?
9. Asosiy biznes jarayonlarda (daromadlarning paydo bo'lishi markazida) ta'minlovchi biznes jarayonlar (xarajatlar markazi) ishtirokining ulushi qanday?

Operatsion qiymat menejmenti (Activity Based Management) – boshqaruvni operatsiya/harakat bilan ta'minlovchi uslub bo'lib, uning hisobiga mijoz tomonidan olingan baho paydo bo'ladi va ko'tariladi hamda (daromad) foydalilik hisobiga amalga oshiriladi va ko'tariladi.

**Operatsion qiymat menejmenti quyidagilarni tahlil qilishni nazarda tutadi: xarajatlarni; operatsiya/harakatlar ishlab chiqaruvchanlikni.** U ABSdan axborotlarning asosiy manbasi sifatida foydalanadi; xarajatlar, biznes jarayonlar, tovarlar/

xizmatlar/mijozlar va ularning natijalari haqida aniq ma'lumotlarni boshqarish tizimini ta'minlaydi.

Kompaniya qiymati zanjirini asosiy zvenolarga ajratish yo'li bilan xarajatlarning keyingi tahliliga, faoliyat turi/operatsiyalar bo'yicha xarajatlar haqida ma'lumotlardagi har bir bo'linma/bo'lim/sex xarajatlari transformatsiyasiga o'tish mumkin. Xarajatlarni detallashtirish darajasi (operatsiyalar nuqtayi nazaridan) ularning iqtisodiy mazmuniga va bu jarayon tahlil uchun qanchalik zarurligiga bog'liq. Turli iqtisodiy mazmunga ega bo'lgan operatsiyalar va faoliyat turi bo'yicha xarajatlarni, kompaniya umumiy xarajatlarida ahamiyatli yoki o'suvchi ulushni tashkil etuvchi xarajatlarni baholash maqsadga muvofiq. An'anaviy buxgalterlik hisobida xarajatlar chiqim elementlari va kalkulyatsiya moddalari bo'yicha tavsiflanadi. Faoliyat ko'rinishlari (menejerlik) bo'yicha xarajatlar hisobi xuddi shu xarajatlarning boshqa – korxonaga qiymati zanjirining tayanch operatsiyalari bo'yicha tavsifini nazarda tutadi. (1.2.1-jadval) An'anaviy buxgalteriya hisobotidan quyidagilar sarflanganligi ko'rinadi:

1.2.1-jadval  
(Ming so'mda)

Ishchilarning maoshi	340,00
Mukofotlar	95,00
Materiallar	21,50
Safarlar	12,40
Amortizatsiya	19,00
Boshqa doimiy xarajatlar (joy ijarasi, kommunal xizmatlar)	112,0
Boshqa operatsion xarajatlar	40,25
JAMI:	640,15

Operatsion qiymat tahlili ma'lumotlari bazasidan (operatsiyalardan foydalanish tasavvuri bilan) zaxiralar qanday sarflangani ko'rinadi. (1.2.2-jadval)

Asosiy raqobatchilarga nisbatan xarajatlar bo'yicha kompaniya holatini aniqlash uchun har bir raqobatchining bir xil ko'rinishdagi faoliyati xarajatlarini baholash zarur. Bu tahlil usuli san'atning yuqori darajasidir. Bu jarayon murakkabligiga, ayrim baholarning

Har bir tarmoq va har bir mahsulotning o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Lekin ko'pgina mijozlar faqat bir narsaga intiladilar:

– mijozlarni asosan sifat qiziqtiradi, sotib olgan narsalari/xizmatlari ularning muammolarini hal qilsin, istaklarini bajarsin va shu bilan birga ularga zavq bag'ishlasin;

– ular o'zlariga yaxshi xizmat ko'rsatishlarini istaydilar, ular uchun mahsulot va xizmatlar o'z vaqtida yetib kelishi lozim;

– ularga egiluvchanlik kerak, ular o'zlariga kerak bo'lgan tovar va xizmatni olish imkoniga ega bo'lishni istaydilar;

– ular qiymatga ega bo'lishga intiladilar, ular tovar orqali keladigan foydaning iste'mol qiymatini oshgan narxda to'lashni istashmaydi.

Mijoz faxri – bu bir martada erishiladigan, keyin esa xotirjam dam olish mumkin, degani emas. O'z yon atrofida raqobatdoshlarning issiq taftini his qilgan holda, xalqaro darajadagi kompaniya, o'zining mijozlarni doimiy ushlab turish qobiliyatini uzluksiz takomillashtirib borishi lozim.

Xalqaro darajadagi kompaniya uzluksiz takomillashishga majbur. Individual o'zgarishlar, ayrim olganda, kamdek bo'lib ko'rinishi mumkin. Toyota kabi mashhur Yapon kompaniyasi o'zining «kichik yutuqlari» bilan shuhrat qozongan. Modomiki, yillar davomida yig'ilgan kichik-kichik ijobiy o'zgarishlar yirik afzalliklarni yuzaga keltiradi.

Xalqaro darajadagi kompaniyalarning afzalligi nimada?

Ular mijozlari uchun nima ahamiyatli bo'lsa, o'sha narsani yaxshilaydilar: sifat, xizmat ko'rsatish, mijozga yo'naltirilganlik va xarajatlar. Va buni xalqaro darajaga ko'tarila olmayotgan kompaniyalardan boshqacharoq qilishga harakat qiladilar. Tafvutlar bunday kompaniyalarning barcha operatsiyalarida aks etadi. Masalan, xalqaro darajadagi kompaniya avval boshidanoq ishlab chiqish va tayyorlash ishlarini sifatli amalga oshiradilar. Ularda xato qidiradigan nazoratchilar guruhi yoki to'dasi yo'q. Ularda yaroqsiz mahsulotni to'g'rilaydigan bo'linmalar ham mavjud emas.

Raqobat rivojlanishning zamonaviy bosqichida kompaniya samaradorligi haqidagi axborotlar qiymati oshdi. Xalqaro darajadagi kompaniyada har kim o'z ishining sifatiga o'zi javobgar bo'ladi. Bunga misol tariqasida Italiyadagi klaster tizimida har bir korxonada o'z ishi bo'yicha ixtisoslashadi va sifati uchun o'zi javob beradi. Odatda klaster tizimida oxirgi bosqichdagi ishlarni

bajaradigan, boshqa firmalardan barcha kerakli butlovchi qismlar-ni sotib oladigan yoki ularga turli ishlar bo'yicha buyurtmalar beradigan korxonaga yetakchilik qiladi va bunday korxonaga loyihani ishlab chiqish, muvofiqlashtirish bilan shug'ullanishi, so'nggi yig'ish ishlarini bajarishi yoki tayyor mahsulotni sotish bilan mashg'ul bo'lishi mumkin. Bularga mashina ishlab chiqaruvchi yirik kompaniyalar misol bo'la oladi.

Bundan tashqari xalqaro darajadagi kompaniya iste'molchi uchun kerak bo'lgan ishlarni bajaradi va ular buni uzluksiz ravishda amalga oshiradi. Detallar navbatdagi bosqich uchun aniq xarid qilinadi va tayyorlanadi. Quyidagilar esa ortda qoladi:

- o'tgan yilgi yirik partiyalar;
- har bir stanok yoki yig'ish markazlari yonidagi detal zaxiralari;
- xarajatlarning oshishi va sifat pasayishini oldini olish uchun oy oxirida yopirilib ishlash.

Xalqaro darajadagi kompaniyada mahsulotni ishlab chiqish bilan injenerlar, ishlab chiqaruvchilar, marketing reklama va ta'minot bo'yicha mutaxassislar guruhlarini o'z ichiga oluvchi jamoalar shug'ullanadi. Sifat, vazifalar realizatsiyasi kabi vositalar mahsulot konstruksiyasidagi iste'molchi xohishini ta'minlaydi.

Xalqaro darajadagi kompaniyalarning eng katta farqi xodimlar bilan bog'liq. Personalni jalb qilish — eng past darajadagi korxonada qaror qabul qilish uchun mas'uliyatni oshirish — har qanday iste'dodni uyg'otadi.

Natijada korxonaga o'zaro funksional aloqalarni yengillashtiruvchi yassi jarayonli tuzilmaga ega bo'ladi. Bu qog'ozbozlik chegaralarini qisqartiradi.

Xalqaro darajadagi kompaniyalarda operatsiyalar shunday birlashganki, uni Dick Schonberger iste'molchi zanjiri yaratildi deb atagan. Kompaniyaning har bir operatsiyasining o'z iste'molchisi — jarayonning keyingi operatsiyasi mavjud. Har bir operatsiya o'z iste'molchisiga xizmat qilishga mo'ljallangan. Shu tarzda zanjir yuzaga keladiki, uning oxirida so'nggi pul to'lovchi — iste'molchi topiladi.

**Samaradorlik o'lchovi.** O'zgarishlarni yuzaga keltiradigan raqobat va sur'atlar korxonaga o'z maqsadiga erishishida qanchalik muvaffaqiyat qozonayotganligi haqidagi axborotlarning mavjudligini zarurat qilib qo'ydi. Bundan tashqari, axborot

tizimlari texnologiyalarining o'zgarishi axborotlar qiymatini kamaytirdi. Shu tarzda, kerakli axborotlarni olish osonlashdi.

Xalqaro darajadagi korxonalarda qo'llaniladigan ish yuritishning yangi uslublari foydali axborotlar turlarini ham o'zgartiradi. Bu muqarrar: maqsadlarning o'zgarishi ularga erishish yo'llarini ham o'zgartirdi.

Bu barcha o'zgarishlar tannarxni aniqlash tizimidagi xalqaro darajadagi kompaniyalar uchun namunali xarakteristikada aks etadi.

Xalqaro darajadagi kompaniyalarda tannarxni aniqlash tizimi quyidagilarni amalga oshirishi lozim:

- iste'molchi uchun ahamiyatli bo'lgan narsalar haqida axborot berishi;
- iste'molchilar daromadlilikini va ular tomonidan xarid qilingan mahsulotlarni o'lchashi;
- joriy qilishda tejamli va foydalanishda oddiy bo'lishi;
- iste'molchiga daromadli xizmat ko'rsatishni qanday yaxshilash kerakligi haqidagi axborotlar bilan ta'minlashi;
- kompaniyaning iste'molchilarga daromadli xizmat ko'rsatish qobiliyatini oshiruvchi faoliyatni rag'batlantirish.

Bu xarakteristikalarni batafsil ko'rib chiqamiz.

Iste'molchi uchun nima ahamiyatli?

Xalqaro darajadagi kompaniyalarda xarakteristika tuzish iste'molchi uchun nima ahamiyatli ekanligini aniqlashdan boshlanadi. Mahsulot va xizmatning sifati qanchalik zarur hamda iste'molchi uchun sifat nimani anglatadi? Turli mahsulot va xizmatlarni tez olish imkoniyati qanchalik zarur. Sizning iste'molchilaringiz uchun narx (natijada tannarx) katta ahamiyatga egami?

Keyingi qadam sizning kompaniyangiz har bir bo'linmasi masalalari iste'molchilar uchun zarur qarorlarda qanday ulush olib kirishini aniqlash hisoblanadi. Masalan, xalqaro darajadagi kompaniya sifat nazorat bo'limi tomonidan yaratilmaydi. U kompaniyaning turli bo'linmalari qator operatsiyalarining yaxlit qo'shma natijasi hisoblanadi. Turli operatsiyalar buyurtmalariga sarflangan vaqtda jamlangan buyurtmaning bajarilgan vaqtini (xarakterlangan egiluvchanlik) boshqa namuna sifatida keltirish mumkin.

Afsuski, tannarxni aniqlashning an'anaviy tizimlari iste'molchi uchun nima ahamiyatli ekanligi haqida kam ma'lumot beradi.

Sifat va xizmat ko'rsatish kabi omillar ularning diqqat-e'tiboridan chetda qoladi. Ular faqat moliyaviy axborotlarni bera oladilar. Nomoliyaviy axborotlar, masalan, har bir operatsiyaning chiqarish qobiliyati va kamchiliklari an'anaviy tizim doirasiga kirmaydi. Bundan tashqari, an'anaviy tizimlardagi moliyaviy axborotlar quyidagi sabablarga ko'ra cheklangan:

Tannarx haqidagi ma'lumotlar, ijobiy holatlarda, sifat va vaqt xarajatlarining egri xarakteristikasi hisoblanadi. Kamchilikni to'g'ri aniqlash va bajarilish vaqtini belgilash xarajatlar bilan bog'liq ko'pgina o'zgaruvchilarga qaraganda oson sharhlanadi.

Operatsiyalar tannarxga taalluqli axborotlarni bermaydilar. Natijada iste'molchiga xizmat ko'rsatuvchi har bir operatsiya nimalarni qamrab olishi noma'lum bo'ladi. Tannarxni aniqlashning an'anaviy tizimi xarajatlarni oylik maosh va amortizatsiya kabi parametrlar, shuningdek, NIHKV va marketing kabi vazifalar yordamida xarakterlaydi. Xuddi shunday axborot har bir vazifadan iste'molchi qanday foyda olishini aniqlash uchun yetarli darajada detallashtirilmagan (birdan bir necha vazifalarga tegishli).

Tannarx haqidagi axborot odatda, ancha kech keladi. Tannarx haqidagi hisobotlar har oyda beriladi. Tovarlarni taqsimlash oy tugagandan keyin bir necha kun o'tgach amalga oshiriladi. Keyingi oyning o'rtalarida tayyorlanadigan oylik hisobot o'rtacha o'tgan 30 kunlik axborotlarda aks etadi. Shunisi ajablanarliki, endi qandaydir korektirlangan hodisalar yangi izlar bo'yicha bajarilishi mumkin bo'lganda sezilarli darajada kam qabul qilinadi.

Aytaylik, o'z bo'linmangiz hisobotidagi xarajatlarda noqulay og'ishni kuzatdingiz. Tahlil qo'shimcha xarajatlar qayta ishlashning o'tgan bosqichida sifat pasayishining natijasi hisoblanishini ko'rsatmoqda. Siz tekshiruv boshlaysiz va korxonada hech kim hech nima eslolmayotganini va bu bilan hech kimning ishi yo'qligini sezasiz.

**Iste'molchilar va mahsulotlar daromadligi.** Xalqaro darajadagi kompaniya faqatgina o'z mijozlarini jalb qilib qolmasdan, u bu ishni daromadlilik nuqtayi nazaridan bajaradi. Past narxlar mijozlaringizga vaqtinchalik qulaylik yaratishi mumkin, lekin bunda korxonada o'z rentabelligini yo'qotadi va qiymat yaratish zanjirida ojiz zvenoga aylanadi hamda o'z mijozlari ehtiyojlarini uzoq vaqt davomida qondira olmaydi.

Tannarxni an'anaviy hisoblash sizga qiymatni o'z mijozlaringizga qanchalik daromadli qilib qo'yayotganligingizni bilishda yordam beradi.

**Korxonaning ichki yopiqligi.** Iste'molchining daromadliligi haqidagi axborotlarni olish tannarxni aniqlash an'anaviy tizimi qobiliyatsizligining korxonaga tashqarisiga chiqishiga to'sqinlik qiladi. Bu tizim standartlari ularni korxonaga bog'lab qo'yadi, modomiki, ularning asosiy vazifasi zaxiralarni baholash hisoblanadi. Natijada ular ishlab chiqarish jarayonida yuzaga kelgan xarajatlarni aniqlashda jamlanadi, chunki ular zaxiralarni baholashda aniqlanishi mumkin bo'lgan yagona xarajatlardir.

Haqiqat shundaki, xarajatlarning sababchisi operatsiyalar hisoblanadi, mahsulot (va iste'molchi) ularni bajarishda zarurat tug'diradi. Lekin bunday yondashuv butunlay boshqacha tannarxni aniqlash tizimini talab qiladi.

**Xarajatlarni pasaytirishning noto'g'ri oriyentatsiyasi.** Mehnatning to'g'ri xarajatlari bazasidagi qo'shimcha xarajatlarni aniqlash mehnatning to'g'ri xarajatlari juda qimmat sanaladigan zaxiralar ekanligini ko'rsatadi. Bu to'g'ri mehnatning kichik xarajatlari yuzlab foizlarni tashkil etadigan qo'shimcha xarajatlarning ko'paytirilishi bilan tushuntiriladi. Mehnat xarajatlarining bunday yuqoriligi konstruktor va ishlab chiqaruvchilarni mehnatni to'g'ri qisqartirishga harakat qilishlariga majbur qiladi. Bu bilan ular jami tannarxni pasaytiradilar, modomiki, keyinchalik hammasi boshqacha bo'lishi mumkin. Masalan, loyihachilar ishlab chiqarilayotgan mahsulot konstruksiyasini uning mehnatiga sarflanadigan va u bilan bog'liq qo'shimcha xarajatlarni qisqartirish evaziga o'zgartirishlari mumkin. Mashinasozlik zavodida bu tez-tez foydalaniladigan qo'lda o'rnatilgan detallarni avtomat tartibda o'rnatilgan detallar bilan almashtirish hisobiga amalga oshirilishi mumkin.

Bundan tashqari, qo'lda o'rnatilgan detallardan foydalanish bilan bog'liq operatsiyalar endilikda bor, ular uchun hech qanday qo'shimcha zaxiralar shart emas. Yangi detallar qo'shimcha kuchlarni talab qilgan vaqtda, detalning yangi raqamini qo'llab-quvvatlashda vositachi bilan mijozning o'zaro munosabati qanday? Shuning uchun tabiiyki, modifikatsiyalangan mahsulotning qiymati pasaysa ham, qo'shimcha xarajatlarning va u bilan birga tannarx ham butunlay o'sadi (1.2.1-jadval).



## Xarajatlar hisobida an'anaviy tizimning kamchiliklari

Xalqaro darajadagi kompaniyada qo'llaniladigan tannarx haqidagi axborotlar xarakteristikasi	Nima uchun buni tannarxni aniqlash an'anaviy tizimi ta'minlay olmaydi?
1. Iste'molchiga yo'naltirilganlik	To'g'ri emas. Operatsiyalar haqida ma'lumotlar yo'q. Juda kech
2. Daromad manbalarini ko'rsatish	Kompaniya doirasida faqat operatsiyalarni ko'rib chiqish. Tannarxni noto'g'ri aniqlash. Mijozning tannarxi hisobga olinmaydi
3. Tejamkorlik	Qiyinchilik. Ortiqcha operatsiyalarning ko'pligi
4. Imkoniyatlarni ajratish	Mehnatning to'g'ri xarajatlarida yig'ilish. Operatsiyalar haqida axborotlar kam. Tuzilmaviy tarqoqlik
5. Takomillashtirishni rag'batlantirish	Ortiqcha mahsulot ishlab chiqarishni va sifat pasayishini qo'llab-quvvatlash. Tuzilmaviy baryerlar. Kuchlarning noto'g'ri yo'naltirilishi. O'lik spiral

Tannarxni aniqlashning an'anaviy tizimi aslida muammolarni yashiradi va imkoniyatlarni ko'rsatmaydi.

*Operatsion qiymat tahlili operatsiyalar va omillar haqidagi qiymatli va qiymatsiz axborotlarni taqdim etadi.*

Agar operatsiyalar kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan faoliyatning turli ko'rinishlari (masalan, mijoz buyurtmasi, mashinalarni o'rnatish, detallarni tekshirish yoki mahsulotni jo'natish haqidagi axborotlarni kompyuter terminalidan olish) bo'lsa, omillar (*drayverlar*) bu operatsiyalar bajarilishi sabablaridir (masalan, mahsulot, xizmatlar va mijozlar). Shunday qilib, kompyuter terminalidan mijoz buyurtmasi haqidagi ma'lumotlarni kiritish (operatsiya) mijoz (omil) buyurtma berishni xohlayotganligi uchun bajariladi.

Operatsion qiymat tahlili asosidagi tamoyillar tannarxning an'anaviy hisobi asosini tashkil etuvchi tamoyillardan farq qiladi. An'anaviy hisobda tannarx mahsulot hisoblanadi. Operatsion qiymat tahlili operatsiyalar tannarxning sababchisi hisoblanishidan,



**omillar esa ularni bajarilishidagi ehtiyojni yuzaga keltirishidan kelib chiqadi.**

Operatsion qiymat tahlilining ilk qadami – ABS axborotlaridan to'g'ri xulosa chiqarishdan iborat. Qanday mahsulot va mijozlar daromad keltirmaydi? Mahsulot turini o'zgartirishingiz shartmi? Savdo bozori to'g'ri tanlanganmi? Mahsulot konstruksiyasini o'zgartirishingiz kerakmi? Qo'shimcha xarajatlar juda yuqori emasmi? Qiymatni pasaytirish uchun qanday imkoniyatlardan foydalanishni nazarda tutmoqdasiz?

Ikkinchi qadam takomillashtirish bo'yicha faoliyat rejasini ishlab chiqishdan iborat. Bu reja sizning raqobatbardoshligingizni oshirishga yo'naltirilgan aniq faoliyatdan tashkil topishi kerak. (1.2.2-jadval)

1.2.2-jadval

### **Operatsion qiymat tizimi afzalliklari**

<b>Xalqaro darajadagi kompaniya uchun xarajatlar haqida</b>	<b>Nima uchun operatsion qiymat tizimi faoliyat ko'rsatadi?</b>
1. Iste'molga yo'naltirilganlik	Iste'molchi uchun nima ahamiyatli ekanligi haqidagi ma'lumotlarni sizga kerak vaqtda bera oladi
2. Daromadlilik manbalarini topish	Mijozlarning to'lov qobiliyati va mahsulot qiymati haqidagi aniq ma'lumotlarni beradi
3. Tejamkorlik	Xarakteristikalarda keraksiz o'zgarishlarni talab qilmaydi. Zarurat bilan bog'liq ravishda chegaraviy oddiylik yoki chegaraviy murakkablikda foydalanish mumkin
4. Takomillashtirish yo'llarini aniqlash	Qiymat haqidagi axborotlarni va takomillashtirishni kuchaytirishga yo'naltirilgan kompaniya operatsiyalari haqidagi nomoliyaviy axborotlarni taqdim etadi
5. Takomillashtirishni rag'batlantirish	Operatsiyalar samaradorligini to'g'ridan to'g'ri o'lchash. Operatsion omillarni takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash uchun yordam beradi. Ortiqcha quvvat muammolarini hal qiladi

Masalan, A kompaniya mahsulot partiyasiga ishlov berish operatsiyalarini bajarish bilan bog'liq ortiqcha xarajatlar hajmidan zarar ko'rdi. Bu xarajatlarni operatsion qiymat tizimi yashirgan.

Mahsulotlar partiyasiga ishlov berish operatsiyasi o'zida uzoq muddat sozlanadigan va detallarni ishlov berish joyiga va undan boshqa joyga ko'chirish kabi keng jarayonni mujassamlashtiradi. Bunday markazlashgan yondashuv bu kompaniyaning sexdagi ishlab chiqarishida noo'rin bo'lgan; vaqtni yo'qotish va qo'shimcha operatsiyalar bilan bog'liq xarajatlarning o'sishi juda yuqori bo'lgan.

**Takomillashtirishni rag'batlantirish.** Operatsion qiymat tahlili uzluksiz takomillashuvga muvofiq keluvchi «ishonchli signallarni yuboradi». Operatsiyaning natijaviyligini (sifat, vaqt va tannarx) to'g'ridan to'g'ri o'lchash operatsiyalarni iste'molchi uchun zaruriylik nuqtayi nazaridan xarakterlaydi.

Qat'iy tanlangan operatsion omillar tannarxni qisqartirish imkoniyatlarini aniq ko'rsatadilar. Masalan, «detailarning har xil turdagi miqdori» operatsion omili kam ishlab chiqarish hajmiga ega ko'p miqdordagi detalli mahsulotlar qimmat ekanligini ko'rsatadi. Bundan tashqari, katta ishlab chiqarish hajmiga ega namunali detallardan foydalanishga yo'naltirilgan mahsulotlar konstruksiyasini o'zgartirish tannarxni qisqartirishni ko'rsatadi.

Buning ustiga operatsion qiymat usuli tannarxni butunlay singdirilishini talab qilmaydi. **Zavodning foydalanilmaydigan quvvati bilan bog'liq tannarx operatsion qiymat uslubidagi mahsulotga ham, iste'molchiga ham tegishli emas. Buning o'rniga u ortiqcha quvvat qiymatiga adolatli ravishda tegishli bo'ladi.** Natijada o'lik spiral — qiymatning butunlay singdirilishi muqarrar natija bo'lib (assortiment qisqarishida) — operatsion qiymat uslubi bilan bog'liq emas va u tomonidan provakatsiya qilinmaydi.

Shu tarzda, har qanday rivojlangan kompaniyada yashirin bo'lgan, yuzaga chiqmaydigan o'jiz tomonlar va imkoniyatlar mavjud. Atrofdan esa «qoyaga urilib yaralanganlarga tashlanadigan» nahanglarga o'xshagan ko'pgina ochko'z raqobatchilar har doim topiladi.

Operatsion qiymat tizimi muammolar va imkoniyatlar haqidagi muhim axborotlarni taqdim etadi. Ular mahsulot daromadligini yaxshiroq tushunishga va mijozlarning to'lov qobiliyatini oshirishga olib boruvchi xarajatlar haqida aniq ma'lumotlarni beradilar. Bundan tashqari, u takomillashtirish yo'nalishlarini to'g'ri aniqlash va uning realizatsiyasi bo'yicha kuchlarni jamlash

imkonini beruvchi operatsiyalar haqidagi axborotlarni ham taqdim etadi.

Xarajatlarning an'anaviy buxgalterlik hisobidan farqli ravishda operatsion qiymat uslubi xalqaro darajadagi kompaniyaning axborotga bo'lgan ehtiyojlarini qondiradi.

**Operatsiyalar haqidagi axborotlar.** Oldingi tizimlardan farqli ravishda keyingi avlod tizimi muhim operatsiyalarni aniqlaydi va ularga qiymatni o'zlashtiradi. Operatsiyalar qiymatini bilganda zaxiralarni nima uchun qo'llashni tushunish oson. Bundan tashqari, ushbu axborotlar quyidagi savollarga javob topishni osonlashtiradi:

- Qanday operatsiyalar ko'p zaxiralarni talab qiladi?
- Bu operatsiyalar zaxiralarning qanday turidan foydalanadilar?
- Nimaning hisobiga tannarxni pasaytirish mumkin?

Avvalgi operatsion qiymat tizimi bu kabi savollarga javob bera olmasdi, chunki ular operatsiyalarning natijaviyligi sifati haqidagi axborotlarni taqdim etishga emas, balki mahsulot tannarxini to'g'ri aniqlashga yo'naltirilgan edi.

**Mijoz haqida axborotlar.** Operatsion qiymat tizimining ikkinchi avlodi keng yo'naltirilgandir. Masalan, ular mijozlarni qiymat obyektining bir ko'rinishi sifatida qabul qiladilar, va bu isbotlangan, chunki xizmat ko'rsatishda mijozlarning ehtiyoji turlicha. Bunda xizmat ko'rsatish bilan bog'liq operatsiyalar ko'pgina kompaniyalarda qimmat turishini hisobga olish zarur.

**«Qo'shimcha xarajatlar» bilan bog'liq qiyinchiliklar nimalardan iborat?** An'anaviy buxgalteriyada egri xarajatlarni tasvirlash bir qator kamchiliklarga ega. «Qo'shimcha xarajatlar» atamasi korxonaning haqiqiy faoliyatidan chetlashishini ko'rsatadi.

Zamonaviy sharoitda to'g'ri va qo'shimcha xarajatlar qarama-qarshi qo'yilgan kompaniyalar o'z mazmunini yo'qotadi. Birinchidan, operatsion qiymat uslubi qo'shimcha xarajatlar/operatsiyalar va ular orqali mahsulot va mijozlar uchun to'g'ri xarajatlar hisoblanishini anglatadi.

Ikkinchidan, ko'pgina kompaniyalarda (banklarda, sug'urta va tibbiyot korxonalarida) qo'shimcha xarajatlar yagona mavjud bo'lgan nomoddiy xarajatlar hisoblanadi. Ko'pgina tashkilotlarda mehnatning to'g'ri xarajatlari yo'q bo'lib ketadi. Ko'pchilik xizmat ko'rsatish tashkilotlarida qo'shimcha xara-

jatlar — yagona mavjud xarajatlarni tashkil qiladi. Boshqa tomondan, «zaxiralar» atamasi har qanday turdagi xarajatlarni ularning an'anaviy tasnifidan yoki korxonaning turidan qat'i nazar qoplaydi. Bundan tashqari, «Zaxiralar» tushunchasi «imkoniyatlar» tushunchasi bilan chambarchas bog'langan. Zaxiralar insonlarni, kompyuterlarni, texnologiyalarni, asbob-uskuna va ishlab chiqarish hamda mijozlarga xizmat ko'rsatish operatsiyalari uchun zarur bo'lgan boshqa omillarni o'zida mujassamlashtiradi.

Masalan, korxonalarining birida sinchliklab olib borilgan tadqiqotlar ko'rsatadiki, ayrim asosiy mijozlar faktik jihatdan daromad keltirmaydi. Marketing xizmatlari uchun bu albatta yangilik hisoblanadi. Ular — asosiy mijozlar daromad keltiradilar, shuning uchun ham ular asosiy hisoblanadilar, deb ta'kidlaydilar. Modomiki, marketing xizmatlari bu munosabatlarda adashadilar. Qiymatni aniqlashning an'anaviy uslubi asosiy mijozlar daromad keltiradilar, deb hisoblaydilar, shuning uchun ham bu mijozlarga katta kuch sarflanadi. Marketing xizmatlari asosiy mijozlarga operatsion qiymat tizimisiz xizmat ko'rsatishga katta xarajat qilsa ham amalga oshmasdi va bu faktning strategik tomondan, ya'ni ko'proq daromadli mijoz jalb etishi uchun marketing resurslari to'g'ri taqsimlanmas edi.

Noishlab chiqarish operatsiyalari haqida ham ikki og'iz gap. Mijozga qo'shimcha aksent korxonaning yangi bo'linmasida qiymatni aniqlashga olib keladi. Masalan, mijozlarga xizmat ko'rsatish bilan bog'liq operatsiyalar ishlab chiqarish doirasida — marketing xizmatlarida, buyurtmalarni qabul qilish va mijozlarga xizmat ko'rsatish bo'limlarida bajariladi. Avvalgi operatsion qiymat tizimi faqat ishlab chiqarishga asoslangan va faqatgina ishlab chiqarish operatsiyalarinigina qamrab olgan (modomiki, saqich va boshqa tovarlar ishlab chiqarish bilan bog'liq operatsiyalarning 1/3 qismi ishlab chiqarish bilan emas, reklama bilan bog'liq).

Biznes nuqtayi nazaridan noishlab chiqarish operatsiyalariga ham xuddi ishlab chiqarish operatsiyalari kabi e'tibor bergan ma'qul. Bunga ishonch hosil qilish uchun o'z kompaniyangiz moliyaviy hisobotiga qarang. Barcha noishlab chiqarish xarajatlarni, ularda ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xarajatlari summasi necha foizni tashkil qilishini hisoblab chiqing.

Bu xarajatlar hajmi sizni tashvishlantirishi mumkin. Kamdan-kam hollarda ular 50–60 yoki undan ko'proqni tashkil qiladi. Aynan shu xarajatlar faqatgina ishlab chiqarishga yo'naltirilgan tannarxni aniqlash tizimi bilan birgalikda butunlay e'tibordan chetda qoladi.

**Xizmatlar doirasida operatsion qiymat tahlili.** Operatsion qiymat tizimining avvalgi avlodi asosan ishlab chiqarish kompaniyalarida qo'llanilgan. Uning o'rniga kelgan operatsion qiymat tizimining ikkinchi avlodi xizmat ko'rsatish doirasidagi moliyaviy va tibbiyot korxonalariga ham joriy qilinmoqda.

Bankda bajariladigan operatsiyalar – depozitlarga ishlov berish va kreditlar olish mijoz, hisob va kredit kabi qiymat obyektlariga tegishli.

Operatsion qiymat tizimi ikkinchi avlodining ahamiyatli tomoni juda ajoyib. Bu tizimlar kompaniya tomonidan bajarilgan ishlar haqida va ularning bajarilishi sabablari haqida aniq ma'lumotlarni beradi. Bunday axborotlar u yoki bu strategik va tezkor qarorlarda – kompaniya faoliyatining yo'nalishi, mahsulot va xizmatlar tuzilmasi, tannarxni pasaytirish variantlarini modellashtirishda tannarxdagi ulushni aniqlashni osonlashtiradi.

Shu tarzda, tannarxni aniqlash bilan bog'liq yo'nalishlar ma'muriyati quyidagi savollarga javob olish imkonini beradi:

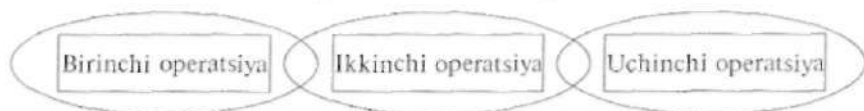
- Qanday operatsiyalar qiymat hisoblanadi?
- Tannarxni pasaytirish maqsadidagi mahsulot va xizmatlar tuzilmasini yaxshilash uchun qanday imkoniyatlar mavjud?
- Mahsulot, xizmat va mijozlarning daromadlilikini oshirishga muvofiqlashgan kompaniyalar uchun qanday imkoniyatlarni qo'llash mumkin?

### **1.3. Operatsion qiymat tizimi**

Operatsion qiymat tizimining gorizontaal qismi jarayonga muvofiq keladi. U ishning bajarilgan operatsiyalari va bu ish bilan bog'liq boshqa operatsiyalar haqida ma'lumotlar beradi.

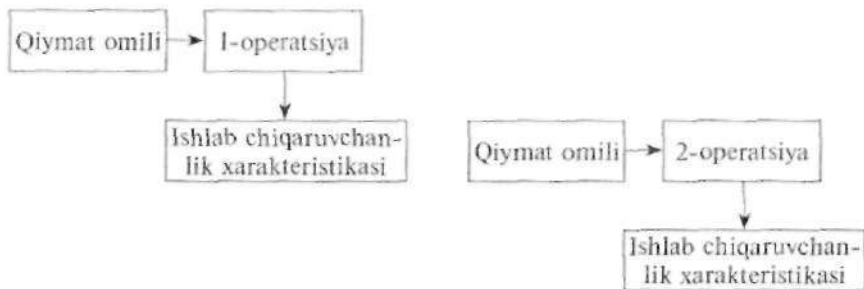
Aniq aytadigan bo'lsak, jarayon aniq maqsadga erishish uchun birlashgan operatsiyalarning izchilligidir. Har bir operatsiya qandaydir boshqa operatsiya uchun iste'molchi hisoblanadi, o'z navbatida, o'z iste'molchilariga ega. Boshqacha aytganda, operatsiyalar ayrim tashqi iste'molchilar uchun qiymat

yaratish maqsadida hamkorlikda ishlaydigan iste'molchi zanjiri elementlarini o'zida mujassamlashtiradi (1.3.1-rasm).



1.3.1-rasm. Operatsiyalarning iste'mol zanjiri.

Har bir jarayon o'zida operatsiyalar zanjirini mujassamlashtiradi. Bu operatsiyalar yig'ilib aniq maqsadga erishishga xizmat qiladi. Jarayon operatsiyalari umumiy qiymat omillariga va ishlab chiqaruvchanlik – natijaviylik xarakteristikasiga ega (1.3.2-rasm).



1.3.2-rasm. Jarayonlarda operatsiyalarning o'zaro bog'liqligi.

**Munozara uchun mavzu 1.1.** Davra suhbatida asosida:

1. Faoliyat yuritgan yoki sizga tanish bo'lgan kompaniyada OM qanchalik darajada samarali yo'lga qo'yilgan. «Qanday holatda?» degan savolga javob berish kerak.

2. Korxonada jarayonlar va operatsiyalarni qayta ko'rib chiqish qarori qay hollarda qabul qilinadi.

3. Kompaniya uchun qulay axborot tizimlari mavjudmi?

4. Korxonada tashkiliy tuzilmasida OMning o'rni.

5. Aviakompaniya, poliklinika, savdo shoxobchasi, bank, restoran, avtomobil ishlab chiqarish korxonasi «kirish → ishlab chiqarish jarayoni → chiqish» jarayonining o'zaro bog'liqligi va natijasini tavsiflab bering.

6. Korxonada faoliyatida jarayon egasi va maslahatchilar orasidagi ziddiyatni qanday bartaraf etish mumkin?

7. Biznes jarayonlarni maslahatchilarsiz qaytadan tashkil etish holatlari bo'lganmi?

8. Maslahatchilar xizmati qanday baholanadi va yuqori darajali maslahatchilar yoki qanday maslahat kompaniyalarini bilasiz?

9. FunkSIONAL bo'linmalar tomonidan qabul qilingan qarorlar samaradorligi qanday baholanadi?

10. Biznes jarayonlarni yaxshilash zaruratini aniqlash vaqtini qanday aniqlash mumkin?

11. Qanday hollarda qayta loyihalashtirish jarayoni tugallanadi?

12. Kompaniyaning tashkiliy tuzilmasi qanday shakllanadi (o'rtacha kompaniyalar uchun)?

13. Jarayonlarga munosabat bo'yicha ziddiyatlar darajasini va tizimni funkSIONAL darajada baholab bo'lmaydimi?

1.3.1-jadval

### Operatsion menejmentning so'nggi yillardagi tayanch konsepsiyalari

Konsepsiyalar	Uslub va vositalar	Manbalar
1970-yillar – PS biznesida keng miqyosda qo'llanilishi	MRP	O.Uayt, Dj. Orliki, IBM
Xizmatlarning sifati va ishlab chiqaruvchanligi	Xizmat ko'rsatish doirasidagi ommaviy ishlab chiqarish	Mc Donalds restoranlari
1980-yillarda – ishlab chiqarish strategiyasi modeli	Ishlab chiqarish raqobat kurashi vositasi sifatida	Garvard biznes maktabi
JIT, TQC va ishlab chiqarishni avtomatlashtirish	Kanban, Poka-yokes, CIM, FMS, CAD/CAM	Toyota Motors, Deming, Djuran
1990-yillarda – ommaviy sifat boshqaruvi	Boldridja mukofoti ISO 9000, ABS - tahlil	Sifatni nazorat qiluvchi Amerika jamiyati, standartlashtirish xalqaro tashkiloti
Biznes jarayonlarning tiklanishi	Radikal o'zgarishlar modeli	M. Xammer, Dj. Xarrington, 4 ilg'or konsalting kompaniyasi
Ta'minot zanjirini boshqarish	SAP	SAP Germaniya
Olti Sigm	Tashkilot qurishning 5 - bosqich modeli, marshrut kartasi	General Electric, Motorola

**Munozara uchun mavzu 1.2.** Yuqoridagi jadvalda OM ning konsepsiyalari berilgan, shu konsepsiyalar asosida siz faoliyat yuritayotgan kompaniya uchun qaysilari dolzarb? (1.3.1-jadval)

**Munozara uchun mavzu 1.3.** Kompaniyaning ishlab chiqarish bo'linmalarida ABS-tahlil operatsiyasini o'tkazishdi, u quyidagi natijalarni ko'rsatdi:

1.3.2-jadval

### ABS-tahlil operatsiyasi natijalari

Operatsiyalar	Miqdor, kishi	Qo'shimcha qiymat, kishi	O'rtacha qiymat, kishi	Qo'shilmagan qiymat, kishi
Yig'im	11	11		
Materiallar yig'ish	4			4
Materiallarni ortish	2			2
Materiallarni kutish	1			1
Ishlarni taqsimlash	1		1	
Jami:	19	11	1	7
Solishtirma og'irlik, %	100	58	5	37

Mazkur bo'linmadagi vaziyatdan siz qanday xulosa chiqargan bo'lardingiz?

O'z shaxsiy kompaniyangizda ABS-tahlilga o'xshagan tahlil o'tkazishga harakat qiling.

### Xulosalar

Operatsion menejment har qanday operatsiyalarni, avvalo, mijozlar va tashkilotlar uchun muhim ahamiyatga ega operatsiyalarni samarali va oqilona boshqarishdan iborat.

Operatsion menejment fanining asosi menejerlarga katta samaradorlik bilan ishlashda yordam beribgina qolmay, shuningdek o'z tashkiloti faoliyati tamoyillarini yaxshiroq tushunishda ham ularga yordam beradi.

Operatsion qiymat menejmenti (Activity Based Management) bu mijoz tomonidan olingan boshqaruvni qiymatni oshiruvchi operatsiya/hodisalar, shuningdek, bu qiymat/foydalilik hisobiga qo'shimcha qiymat (daromad) bilan ta'minlovchi uslubdir.



Operatsion qiymat menejmenti operatsiya/hodisalar va ishlab chiqaruvchanlik sarflarini tahlil qiladi.

### Nazorat savollari:

1. Matbuot va internet resurslar orqali vakant o'rinlar haqidagi e'lonlarni ko'ring va shu doiradagi katta ish tajribasiga ega operatsion menejerni ishga qabul qilish istiqbolini baholang.
2. Qanday omillar bugun operatsion menejmentga bildirilayotgan qiziqishlar va uning dolzarbligi haqida xabar beradi?
3. Aviakassa, kasalxona, sartaroshxona, atelye uchun «kirish → o'zgarishlar → chiqish» o'zaro aloqalarini jadval asosida tasvirlang.
4. Kompaniyadagi faoliyatingiz uchun operatsion menejmentning qanday konsepsiyalari dolzarb?
5. Operatsion qiymat tahlili nima?
6. Operatsion qiymat menejmentining asosiy xususiyatlari qanday?
7. Operatsion qiymat tizimi afzalliklari nimalardan iborat?
8. Operatsion menejment fanining rivojlanish bosqichlari qaysi davrlarni o'z ichiga oladi?
9. Xizmatlar sohasida operatsion qiymat tahlili dolzarbmi?

## II bob. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASI

### 2.1. Operatsion strategiyaning dolzarbligi

Qat'iy ishlab chiqilgan operatsion strategiya va samarali operatsion menejmentsiz kompaniya faqatgina favqulodda holatlardagina, xususan, raqobatchilar undan past natijaga ega bo'lgan yoki butunlay favqulodda, har bir narsani ko'r-ko'rona amalga oshirgan hollardagina faoliyat yurita olishi mumkin. Ammo, bunday omad har doim ham kelavermaydi.

Operatsion strategiya — kompaniya umumiy siyosati va resurslaridan foydalanish rejasini ishlab chiqishdan iborat (alohida qismlarda: personal, bo'linma/filiallar, materiallar va majmualar, jarayonlar, rejalashtirish va boshqaruv tizimlari). Bularning barchasi kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasini samarali amalga oshirishga yo'naltirilgan.

Odatda, xato operatsion strategiyalar ham mavjud, masalan, «xaridor talab qilmagan mahsulotni xohlagan miqdorda, nisbatan past narxlarda, yuqori darajadagi sifat belgisi bilan ishlab chiqarish». Bu real bo'lmagan maqsad hisoblanib, uni alohida savdo bo'limlari talab qiladilar, maqsad amalga oshmagan taqdirda ishlab chiqarishni aybdor qiladilar. Natijada operatsion menejerlar bu keraksiz missiya orqali yuzaga kelgan muammolar bilan doimiy kurashishda band bo'ladilar va o'zlari uchun zarur oqilona strategiya yaratish uchun ularda vaqt oz qoladi.

Dastlab, kompaniya nima qilishi kerak, degan savolga to'g'ri va aniq javob topish zarur. Ko'pincha ular, ishlab chiqarish va taqsimlash bosqichlarining barcha og'irliklarini o'z zimmalariga oladilar. Keyingi paytlarda Rossiya biznesining barcha liderlari kompaniyaning xalqaro darajaga ko'tarishga harakat qilgan holda outsorsing qanchalik zarur ekanligini tushundilar. Shu bilan bog'liq holda kompaniya faqat dizayn va faoliyat harakati bilan shug'allanishi mumkin, qolgan barcha ishlarni subpodryadga topshirgani ma'qul. Yoki, masalan, maishiy elektronika doirasida firmalar outsorsingga dizayn va ishlab chiqarishni topshirib qo'yadilar, o'zlari esa, marketing va taqsimot bo'yicha raqobatga kuch tashlaydilar. Neft kompaniyalari subpodryadga, ta'mirlash, personalni o'qitish va boshqa vazifalarni topshirib, o'zlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanadilar. Ichki ishlab chiqarishning har

qanday zanjiri (loyihalashtirish va mahsulotni rejalashtirish — xarid va xomashyo qazilmalari — majmual va yarim tayyor mahsulotlarni shaxsan ishlab chiqarish — yig'ish — taqsimlash) subpodryadga berilishi mumkin. Bu yerda bizning asosiy vazifamiz biznes (fokus)ning markazida turib vertikal integratsiya qanday amalga oshirilishini aniqlashdan iborat. Bularning barchasi korporativ strategiya orqali aniqlanadi. Bugungi kunda o'z ishlab chiqarish funksiyalarini bo'shagan zaxiralarni ishlab chiqishga va mahsulot marketingiga nisbatan yo'naltirish uchun vositachilar yoki hamkorlarga topshirayotgan kompaniyalar soni oshib bormoqda. Masalan, Braziliyadagi Folksvagen va boshqalar.

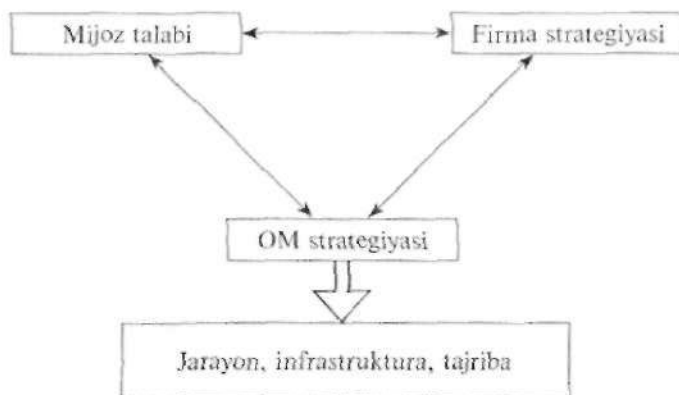
Bu misollar shuni ko'rsatadiki, dunyo tez o'zgarayapti, bugun tayyorlangan mahsulot xizmatlar (hattoki, tovarlar)ning shu turdagi ixtisoslashtirilgan ko'rinishiga aylanib qolmoqda, yangi mahsulot ishlab chiqish qobiliyati esa, bozorning yangi talabiga javoban, savdo tizimini yaratishi, keyin uni raqobatbardoshlikni aniqlashda hal qiluvchi rol o'ynaydigan mos tovarlar bilan to'ldirishi kerak.

Haqiqatan ham, agar sizning raqobatchingiz xuddi siz erishgan yutuqlar bilan sizning yoki siznikiga o'xshagan ishlab chiqarish va vazifasiga ega bo'lgan autsorting bo'yicha vositachiga ega bo'lsa, nima qilish kerak?

Ikki marta Boldridj mukofotini olgan «Solektron» kompaniyasi bir qator maqsadli takliflar uchun elektron komponentlar ishlab chiqarish bo'yicha podryadchi hisoblanadi. Hozir yarimo'tkazgichli tarmoqlarda «noishlab chiqaruvchi» ishlab chiqaruvchilar chipi uyushmasi paydo bo'ldi. Ular real mahsulotlar ishlab chiqarish bilan kam shug'ullanadilar yoki umuman shug'ullanmaydilar.

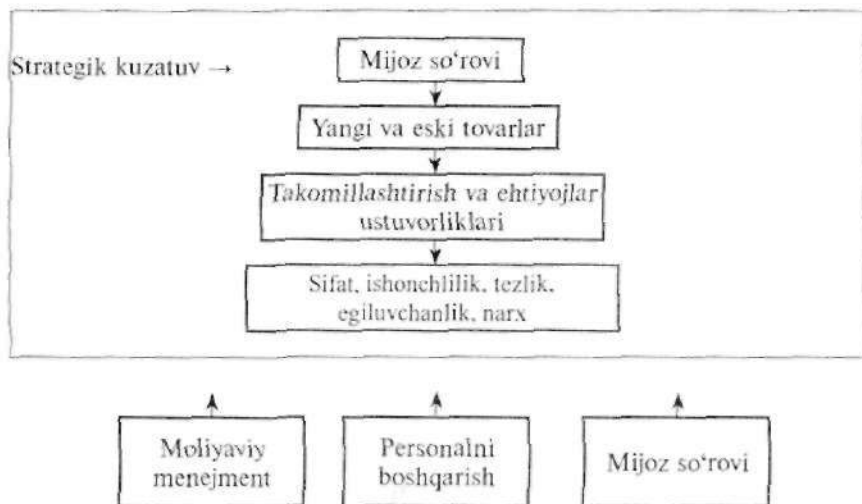
Profil operatsiyalarda konsentratsiya (biznesning asosiy maqsadi) va boshqa operatsiyalarni subpodryadga topshirish samaradorlik va ishlab chiqaruvchanlikni oshiradi, rahbarlik va personalga muhim operatsiyalar bilan shug'ullanish va ahamiyatsiz operatsiyalarga kuch va tajriba sarflamaslik imkonini beradi.

Operatsion strategiyaning masalasi ish talabida tashkilot strategik maqsadini, keyin esa maqsadga muvofiq ravishda «shunday bo'lishi kerak» mavjud infratuzilmasini qoplash uchun qo'llaniladigan individual jarayonlarni amalga oshiradi (2.1.1-rasm).



2.1.1-rasm. Operatsion strategiya.

Manba: Cheyz P., Ekvilayn N. Dj., Yakobs P. Ishlab chiqarish va operatsion menejment. 8-nashr. – M.: «Vilyams» nashriyot uyi, 2001. 704 b.



2.1.2-rasm. Ishlab chiqarishda operatsion strategiya.

Operatsion strategiya oliy darajadagi qiymat yaratish zanjirida yaratiladi. Strategik ustuvorliklar o'rnatilganda qiymat yaratish zanjiridagi yuqori darajadagi faoliyat ko'rinishlari qator tamoyillarni yuzaga keltiradi. Ular kompaniya qay tarzda o'zlari tomonidan amalga oshirilgan operatsiyalar vositasida

raqobatlashadilar, bu tamoyillar infratuzilmaning: har bir korxonaning, omborning, tadqiqot laboratoriyasi, chakana savdo bo'linmasi yoki markazining cheklarni qayta ishlash bo'yicha barcha elementlari operatsion maqsadlarini o'rnatish uchun asos hisoblanadi (2.1.2-rasm).

Mazkur maqsadlarni hisobga olgan holda kompaniya rahbariyati real aktivlarning joriy joylashuvi kompaniyaning strategik maqsadlariga muvofiq kelish kelmasligini aniqlashi mumkin.

Misol. Ustuvor maqsadlar sifatida eksportga yo'nalish olib, to'qimachilik kombinati rahbariyati shunday xulosaga keldi: samarali eksportga erishish uchun asbob-uskunalar joylashuviga o'zgarishlar kiritish lozim. Ikki ishlab chiqarish o'rniga (ularning har biri uch fabrikadan tashkil topgan: yigiruv, to'quv va pardozlash) eksport buyurtmalarini bajarish uchun ishlaydigan uskunalar birligi guruhini ajratish va ularni alohida binoga joylashtirish lozim. Bu ish uskunalarining birligini joylashtirishni talab qiladi. Natijada korxonada texnologik ixtisoslashtirishdan predmet ixtisosligiga o'tadi va mahsulot tannarxini jiddiy kamaytirish va sifatni oshirishga erishadi.

O'z navbatida, bank cheklarni shu tarzda qayta ishlash mumkin yoki mumkin emasligini baholaydi. Bunda individual xizmat ko'rsatish haqida gapirish mumkinmi yoki bu hali ham qayta ishlash bo'yicha har bir operatsiyaga xarajatlarni kamaytiraverish maqsadiga aylangan eski modadagi qog'oz fabrikasiga o'xshaydimi?

Kompaniyaning operatsion strategiyasi qo'shimcha qiymat yaratishning asosiy tamoyillarini mujassamlashtiradi va standartlarga xizmat qiladi. Uning asosida MTS tizimini qurishda uskunalarni almashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilinadi.

Rahbariyatning asosiy vazifasi faqatgina infratuzilmani boshqarish emas, shuningdek, uni operatsiyalarni qat'iy ishlab chiqilgan strategiyalariga muvofiq tarzda boshqarilishini kafolatlashi lozim.

Agar operatsion strategiya kompaniyaning jismoniy aktivlari va strategik maqsadlari orasidagi muqobil aloqalarni ta'minlasa, unda ikkinchi masala – ishlab chiqarish quvvatlari va boshqa aktivlar, individual jarayonlar, ishlab chiqarish sexlari, uchastkalar va boshqa bo'linmalar orasida muqobil aloqalarni ta'minlash masalasi paydo bo'ladi. Oxirgisi uzluksiz o'zaro harakatda bo'lib,

bir-biriga o'zaro ta'sir o'tkazadi. Shuning uchun ham operatsion strategiya tarmoq stretegiyasiga integrashgan bo'lishi lozim.

Tarmoq strategiyasi korxonaga maqsadlarining bo'linmalar maqsadlariga mos kelishini ta'minlaydi. U murakkab masalalarni yechishga qaratilgan: yangi quvvatlarni oqilona qurish bilan birga ishlab chiqarish texnologik tuzilmasini bosqichma-bosqich tiklashni rejalashtirgan holda «nima bor» va «nima bo'lishi kerak» orasidagi balansni topishi lozim.

Operatsion va tarmoq strategiyalari doirasida hattoki, lokal jarayonlar doirasida mavjud tartibni o'z ichiga olgan tushunchalarni tez-tez talab qiladigan alohida bo'linmalar ichki faoliyatida ham muvofiqlik bo'lishi lozim. Masalan, yirik VIK (vertikal integrashgan kompaniya)ning bo'lish ehtiyoji tug'ildi. «Korxonaga ichida korxonaga» doirasida mayda bo'lsa ham foyda olish avvaldan rejalashtirilgan. Bunda quvvatlarning ortishi, uskunalar tanlash, ishni tashkil qilishning real chizmasi, mahsulot sigmenti bo'yicha uskunalarni taqsimlash, nazorat tizimi va boshqalar munosabatida savollar yuzaga keladi.

Alohida obyektlarni tartiblashda detallashtirish darajasi quyidagicha bo'lishi lozim: u past darajadagi menejerlarning nazorat obyektiga aylanishi mumkin. Top-menejerlar kompaniyaga yaxlit ko'rsatkichlari va umumiy strategik maqsadlari bilan korxonaga/bo'linma darajasidagi ishlarni yaxshilash bo'yicha chora, kriteriyalar va maqsadlarni balanslashtirish imkonini beruvchi jarayonni qo'llab-quvvatlagan holda bo'linmalarni boshqarishga yo'naltirilgan tashabbuslarni rag'batlantirishi lozim. Bu yerda kompaniyaga ichki operatsiyalarining boshlanuvchi va tugallanuvchi qiymat yaratish zanjirida aniqlanadigan resurslarni jalb qilish strategiyasi yuzaga keladi. Ba'zi kompaniyalar o'z e'tiborlarini ta'minotga qaratadilar, boshqalari ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishga, uchinchisi — savdo va qadoqlashga, yana kimdir o'z zanjirini yaxlit operatsiyalarda qamrab olishga harakat qiladi. Mazkur operatsiya bu munosabatlar amalga oshirilishini tartibga soladi, vositachilardan past narxlarda sotib olishga astoydil erishadilar yoki uzoq muddatli o'zaro manfaatli aloqalarni shakllantiradilar.

Operatsion strategiya quyidagi yo'nalishlar bo'yicha asosiy maqsadli uskunalarni o'rnatishni aniqlashni nazarda tutadi:

- korxonaga va uning ishlab chiqarish bo'linmalarini joylashtirish;

- personal malakasi, tuzilma va miqdor darajasiga talab;
- mehnat ish haqi tizimidagi asosiy o'zgarishlar;
- nazorat diapazonini o'rnatish;
- moddiy-texnik ta'minotga talab.

Quyidagi qoidalarni bajarishni nazarda tutuvchi bazalt zavodi qurilishining operatsion strategiyasining misoli:

**Zavodning joylashuvi.** Unchalik qimmat bo'lmagan qishloq joyi, unchalik ko'p bo'lmagan motivlashtirilgan ishchi zaxiralari.

**Ishchi kuchi.** Malakasiz ishchilar o'qitiladi, ularga daromadning bir qismi va'da qilinadi va imkoniyatga qarab umrbod ish kafolatlanadi.

**Mukofotlar.** Asosiy ish haqi tarmoq bo'yicha o'rtacha ko'rsatkichlardan past, lekin daromadga asoslangan mukofotlar (asosiy ish haqining 150% gacha) kompaniya ishchilarini tarmoqdagi eng yuqori ish haqi oladigan ishchilarga aylantiradi.

**Nazorat diapazoni.** Iloji boricha keng. Bu yerda ishlab chiqarish ishchilari va menejerlarning ajablanarli munosabati – 300:1 va butun kompaniyada boshqaruvning 4 bosqichi bor.

**Xomashyo.** Asosiy xomashyosi arzon bazalt rudasi.

Madaniyat «bir xil»: hamma bir xil rangdagi himoya qalpog'ini kiyib yuradi.

Operatsion strategiya qurish logikasi aldanarli, soxta, oddiy. Korxonaning strategik maqsadlari ko'rsatkichlarning balanslashtirilgan tizimini qo'llagan holda belgilanadi (bu to'g'rida III bobda batafsil to'xtalib o'tiladi). Oxirgisi quyidagi ishlarni bajarishdagi tayanch talablarni tanlashga yo'naltirilgan korxonaning qo'shimcha qiymatini yaratish maqsadini aniqlaydi (2.1.1-jadval):

- ishlab chiqarish sikli uzunligini qisqartirish;
- tannarxni pasaytirish;
- risk talabiga egiluvchan ta'sirni oshirish;
- kafolatlangan servis xizmati;
- mahsulot liniyasi;
- sifatni oshirish.

Keltirilgan olti yo'nalish mohiyatan operatsion strategiyaning dvigatellari hisoblanadi. Modomiki, ular qiymat yaratishning umumtarmoq zanjirida tarmoq o'rnini aniqlangandan keyin amalga oshirilsada, qo'shimcha qiymat yaratish zanjirida korxonaning strategik maqsadini aniqlash bajarilgan ishlar talabiga mos keladi.

## Operatsiyalar strategiyasi qurilishi

Ishning bajarilishiga talab	Operatsion strategiya oblastlari
Vaqt Xarajatlar Bozor konyunkturalari O'zgarishlariga reaksiya Xizmat ko'rsatish Mahsulotli (texnik) liniya Sifat	Zavod, ishlab chiqarish, sexning ishlab chiqarish quvvati Ishlab chiqarish jarayonining texnologiyasi va tizimi Ishlab chiqarish va xarid Distributsiya Mahsulot/xizmatning rivojlanishi (takomillashtirilishi) Ishlab chiqarishni rejalashtirish va nazorat qilish

Bu tanlovni cheklovchi muhim omillar – bozor va iste'molchi – iste'molchi bozorining aniq sigmentida maxsus talablarni qondirish hisoblanadi. Operatsion strategiya bozor yo'nalishini aks ettiradi va tanlovning imkoniyatli variantlari doirasini aniqlaydi. Samarali operatsion strategiyaga misol qilib Federal Express (FedEx): «Bir sutka davomida posilkalarni kafolatli yetkazish».

Hozirgi vaqtda tarmoqlarning umumiy qabul qilingan modellarini ishlab chiqarishda o'zgarishlar yuz beradi. Yarimo'tkazgichlar ishlab chiqarish bo'yicha yirik zavodlar kichik, harakatchan, yangi texnologiyali – minitexnologiyali, qayta ishlab chiquvchilar innovatsiyalariga tez moslashuvchan texnologiyalarga joy bo'shatib beradi. Yirik majmualiy yig'ma zavodlarning avtomobil kompaniyalari operator yangiliklari va vositachilar bilan hamkorlikda tuziladigan unchalik katta bo'lmagan tejamkor ishlab chiqarishga o'tadi (yapon raqobatchilari chaqirig'iga javoban). Texnologik jarayonlar va operatsion yangiliklarni nazorat qilish yordamida xomashyo keltirish va mahsulot chiqarishni doimiy kundalik nazorat qilish doiralardagi tejamkorlik kabi juda ham ahamiyatli bo'lib ko'rinadi. Kichik ishlab chiqarishga intilish – mijozlar talabiga NTPning mos javobidir.

Ishlab chiqarish texnologik tuzilmasi o'z-o'zidan mavjud bo'lmaydi, u biznes kompaniyasining maqsadlariga muvofiq bo'lishi kerak. Operatsiyalar mijoz manfaatlariga mos kelgan taqdirdagina samarali bo'ladi. Shu asnodda qator kompaniyalarda o'tkazilgan operatsion tahlil (ABS) korxonalarda bajarilgan 5%



operatsiyalargina mijoz uchun qiymat yaratishini, 30 foizi esa korxonaning o'zi uchun qiymat yaratishini (budjetlashtirishni, boshqaruv hisobi va boshqalarni joriy qilish), 65 foizi ikkalasi uchun ham hech qanday qiymat qo'shmasligini aniqladi.

Stanok va uskunalarni joylashtirishni shaxsan rejalashtirish mahsulot tannarxining 60–80% ini aniqlaydi.

Asosiy ishlab chiqarish jamg'armalari ko'pgina kompaniyalarda eskirgan, ularni rejalashtirish esa bozor talablariga mos kelmaydi. Bugun yirik korxonalar kichik doiradagi modellarga muvofiq kelishlari uchun tubdan o'zgarishlari lozim: mijozlar talabiga moslashishlari, harakatchan va egiluvchan bo'lishlari kerak. Shuning uchun ham avvalo ideal individual jarayonning loyihaviy modeli tuziladi, u korxonaga strategiyalari va boshqa jarayonlar bilan muvofiq kelishi lozim; nihoyat uning ostida moliyaviy hisob va dinamikadagi boshqa cheklolarning yangi ishlab chiqarish texnologik tuzilmasi o'rnatiladi.

## 2.2. Servis strategiyasi

*Servis kompaniyalar va jarayonlar.* Biz «servis» (xizmat ko'rsatish) haqida gapirganimizda moddiy qimmatliklar ishlab chiqishga va ishlab chiqarishga bevosita munosabatga ega bo'lmagan kompaniyaning har qanday uchastkasi tushuniladi. Bu har qanday savdo, moliya, marketing, ta'minot, personal, logistika bo'limlari, bankdan tortib to savdo tarmoqlarigacha, mashinasozlik tarmoqlarigacha bo'lgan har qanday profildagi tashkilot mijozlarini qo'llab-quvvatlash bo'lishi mumkin.

Bu uchastkalarining faoliyati «tranzaksion», «tijorat», «ishlab chiqarish» yoki «ma'muriy» deb atalishi mumkin.

*Ishlab chiqarish jarayonlari.* Ishlab chiqarish deganda, oddiy qimmatliklarni ishlab chiqish va ishlab chiqarish bilan bog'liq faoliyatgina tushuniladi.

Hozirgi zamonaviy sharoitlarda asl ishlab chiqarish kompaniyalari deyarli qolmagan. Zamon bilan hamnafas ishlab chiqaruvchi o'z kompetentligini doimiy ravishda takomillashtirib borishi va quyidagi qator yo'nalishlar bo'yicha malakaga ega bo'lishi lozim:

- har doim yangi texnologik yutuqlardan xabardor bo'lishi va ularni yangi mahsulot ko'rinishlarini ishlab chiqarish uchun amaliyotga joriy eta olishi;

- yangi tovar va takomillashtirilgan jarayonlarni talab qiladigan ehtiyojlar uchun joriy va kelajakdagi iste'mol talablarini aniqlay olishi;

- ta'minot tizimini yaratish va uni xomashyo, materiallar, ehtiyot qismlar va boshqalarni o'z vaqtida yetkazib berishini ta'minlash uchun to'g'ri boshqara olishi;

- buyurtmalarni aniq va to'g'ri qabul qilish, ishlov berish va bajarish (shu jumladan, individuallarni ham) jarayonlarning yuqori darajadagi rentabelligiga erishish;

- bozorning o'zgaruvchan sharoitlariga tez moslashishi.

Buyurtma asosida mahsulot tayyorlash bo'yicha xizmatlarni taklif etuvchi ixtisoslashgan firmalar uchun ham rejalashtirish va ishlab chiqarishga tayyorlanish jarayoni, o'z quvvatlariga mos ravishda va mijozlar bilan o'zaro hamkorlikni samarali yo'lga qo'yish asosida buyurtmalar oqimini boshqarish zarur. Bularning barchasi ham xizmat ko'rsatish faoliyatiga tegishli. AQSHda 80% dan ortiq aholi xizmat ko'rsatish sohasida band va kelajakda bundan ham ortishi kuzatilmoqda.

Agar siz bugungi kunlarda Yevropa yoki Shimoliy Amerika hududlarida raqobatbardosh kompaniya yaratishni istasangiz, o'z servis xizmat ko'rsatish faoliyatingiz sifat darajasini doimiy oshirib borishga tayyor turishingiz kerak.

Kompaniya raqobatbardoshligini oshirishda xizmat ko'rsatishning roli oshib borar ekan, faoliyatning turli noishlab chiqarish ko'rinishlarining yirik va yopiq salohiyati ajablanarli bo'lib qoladi:

- Servis kompaniyalari va jarayonlariga sifat xarajatlari (ishlab tugatish, xatolar, tugallanmagan loyihalar) an'anaviy tarzda budjet qiymatining 50 foizigacha to'g'ri keladi (ishlab chiqarish sohasida 10–20%);

- Ma'muriy va servis jarayonlarining doimiy ko'rsatkichlari takomillashtirilguniga qadar 1 dan 3 gacha «sigm» doirasida bo'ladi. Bu ishlab chiqaruvchanlik doirasining 40–90% bilan muvofiqlashadi.

- Servis jarayonlari tahlilining ko'rsatishicha, ko'pgina hollarda sikl umumiy davomiyligi vaqtining 10% gina mijoz uchun haqiqatda muhim bo'lgan masalalar bajarilishi bo'yicha operatsiyalarga sarflanadi. Qolgan vaqt bekor turish, qayta ishlash, kamchiliklarni bartaraf etish uchun ketadi.

## 2.3. Servis jarayonlarining ishlab chiqarish jarayonlaridan farqi

1. *Servis jarayonlarining yashirinligi.* Agar ishlab chiqarishda butun jarayonni (nozik joylar, ishlab chiqaruvchanlik, brak va boshqalar) kuzatish oson bo'lsa, servis jarayonlarida mehnat mahsulini — axborotlar, buyurtmalar, arizalar, takliflar, uchrashuvlar, prezentatsiyalar, imzolar, schet-fakturalar, loyihalar va g'oyalarni oddiy ko'z bilan ko'rishning iloji yo'q. Axborot texnologiyalaridan foydalanish sharoitida esa mehnat mahsuli vertual shaklga ega bo'ladi. Globalizatsiya sharoitida Internet, albatta ko'pgina imkoniyat eshiklarini ochadi, ikkinchi tomondan esa servis jarayonida mehnat mahsuli o'zining oxirgi shakliga qanday yetishini tushunishda jiddiy qiyinchiliklar yuzaga keladi.

2. *Rivojlanayotgan doimiy oqimlar va muolajalar.* Ishlab chiqarish jarayonida o'zgarishlar (stanoklar va omborlar joylarini o'zgartirish va boshqalar) bir qancha oldindan mo'ljallangan o'zgarishlar kiritishni va ko'p vaqtni talab qiladi. Xizmat ko'rsatishda esa aksincha, jarayonlar juda tez o'zgarishi mumkin, agar kishilarning asl odatlariga tegilmasa (majburiyatlarni qaytadan taqsimlash, shakllarni ko'rib chiqish, qo'shimcha operatsiyalarga kirish, qoidalarni korrektirovka qilish) ularning barchasi qandaydir xarajat va vaqt talab qiladi. Ko'p o'zgarishlar yagona shaxsiy qarorlar hattoki, oldindan tayyorgarlik ko'rmasdan olib boriladi va ularning natijalari ahamiyatsiz bo'ladi. Agar barcha individual qarorlar va o'zgarishlar murakkablashtirilsa ularning umumiy samarasi juda katta bo'ladi, natijada ko'pgina kompaniyalarda xizmat ko'rsatish jarayonlari ko'rinishlari o'zgaruvchan, tez moslashuvchan va tez rivojlanuvchan bo'ladi (xuddi virus kabi).

3. *Dalil va ma'lumotlar yetishmasligi.* Yuqorida keltirilgan xususiyatlarga ega bo'lgan servis jarayonlari ma'lumotlari tor yo'naltirilgan, ishonchsiz va subyektivdir. Bu jarayonlar tabiatan shunday, shuning uchun ham ularni o'lchash qiyin, lekin ularni eplasa bo'ladi, eplaganda ham a'lo darajada amalga oshirish mumkin. Dastlab jarayonni yaxshilab tushunib olish zarur. Servis jarayonida muammolarni bartaraf etish juda qiyin. Tartibga keltirilmagan qog'ozlar uyumini ko'rmaslik mumkin emas, grafikdan ortda qolish, kechiqish, ishni tugatish va ular bilan bog'liq xarajatlarni ko'zga ko'rinmaydi. Xarajatlarni tahlil qilish, ularning ehtimolli manbalarini bo'lingacha yoki ishchi

guruhigacha toraytirish mumkin, lekin ularni jarayonning aniq elementlari summasiga keltirish juda qiyin bo'ladi. «Operatsiyalar/faoliyatlar asosidagi buxgalteriya hisobi» kursi yoki ABS tahlil moliyachilar uchun yangi istiqbollarni ochadi va ularga tannarx va biznes jarayon masalalarini chambarchas bog'lash imkonini beruvchi yangi instrumentlar beradi. Tibbiyot tovarlari ko'rgazmasida har minutda tayyor mahsulotning qiymat birligini oxirgi sentigacha aniqlikda ko'rsatuvchi pribor namoyish etildi. Servis jarayonlari rahbariyatlarida bunday priborlar yo'q. Shuning uchun ham kredit shartnomalarini yopish jarayonini ratsionalizatsiya qilish bilan kompaniyaning o'nlab xodimlari shug'ullanadilar va bu juda ko'p vaqt oladi, lekin ishlov berishning davomiyligi va ikki joyda ishlash juda murakkab, buning ustiga bu operatsiyalar qisqa muddatli va har xil vaqtda har xil odamlar tomonidan bajariladi.

4. «Kechki yondirish» samarasi. TNB ishlab chiqarishida va sifat bo'yicha muhandislar servis jarayonlarida yo'q bo'lgan jarayonlarni nazorat qiladilar.

Operatsion strategiya o'zining qo'llab quvvatlanishi uchun zarur bo'lgan infratuzilma va biznes jarayonlarni ishlab chiqish bilan bog'liq qarorlarni qabul qilishda aks etadi.

Biznes jarayonni qayta ishlash quyidagilarda namoyon bo'ladi:

- samarali texnologiyalarni tanlashda;
- ishlarning vaqtinchalik grafisini tuzishda;
- tovar moddiy zaxiralarining maqbul hajmlarini aniqlashda;
- mazkur biznes jarayonni joylashtirishda.

Ishlab chiqarish infratuzilmasi bilan bog'liq qarorlar quyidagilarga tegishli:

- rejalashtirish va boshqarish tizimi;
- sifat va sifat nazoratini ta'minlash usullari;
- mehnatga haq to'lash tizimi;
- kompaniyaning operatsion vazifalarini tashkil qilishda.

Har qanday kompaniyaning operatsion imkoniyatlariga, firma mijozlarining uning mahsulot/xizmatlariga nisbatan talablarning o'zgarishlariga moslashishi uchun aniq to'g'ri keluvchi allaqanday imkoniyatlar sifatida qarash mumkin.

Har qanday operatsiyaning muvaffaqiyatga eltuvchi yo'li ustuvorliklarning mumkin bo'lgan barcha variantlarini maksimal darajada to'g'ri aniqlash; har bir mavjud variantni tanlash natijasi qanday bo'lishini tushunish, shuningdek, u yoki bu variantni tanlagan

hollarda qaysi kompromissga murojaat qilish kerakligini aniqlashdan iborat. Misol tariqasida «Coca-Cola» kompaniyasini ko'rib chiqamiz. Menejerlar tomonidan OM kursini o'tish vaqtida ishlab chiqilgan mahsulotning mumkin bo'lgan operatsion ustuvorliklari:

1. Sifat.
2. Servis.
3. Xarajatlarni kamaytirish.
4. Talab o'zgarishiga tez ta'sir ko'rsatish.
5. Yangi mahsulotni o'zlashtirishning tezligi va egiluvchanligi.

«Energostroykomplekt» kompaniyasi bozor yo'qotishlari muammosiga duch keldi. Tahlillar natijasi bo'yicha buyurtmalarni bajarish muddati 3 kundan ikki haftagacha cho'zilgani, bo'linmalar o'rtasidagi ichki kelishmovchiliklar avj olayotgani aniqlandi (hamma o'z hududi muammosi bilan tashvishlanar, boshqalarning muammosi umuman qiziqtirmasdi). Maslahatchilar bilan ishlaganda besh balli shkala bo'yicha kompaniya uchun ahamiyatli ustuvorliklar kompaniya uchun ajratilib olindi (2.3.1-jadval).

2.3.1-jadval

**«Energostroykomplekt» servis kompaniyasi ustuvorliklari**

Ustuvorligi	Kompaniya uchun ahamiyatlilik bahosi, bugun	2006-yildagi ahamiyatlilik
Xarajatlar:	3	5
Sifat	3	4
Buyurtmalarni bajarish muddati	2	5
Xizmatlarni «o'z vaqtida» yetkazishning ishonchliligi	3	5
Talab o'zgarishiga firmaning ta'sir qobiliyati	3	5
Yangi tovar va xizmatlarni o'zlashtirishning egiluvchanligi va tezligi	2	5
Texnik yordam	3	5

Olib borilgan ish va jarayonlar qayta loyihalashtirilganidan keyin buyurtmalarni bajarish vaqtini qisqartirish masalasi muvaffaqiyatli bajarildi.

*Operatsion strategiyaning bozor strategiyasi bilan muvofiqligi.*

«Qanday bo'lishi kerak?» variantida operatsion strategiya (muvofiq quvvatlar, jarayonlar va operatsiyalarni loyihalashtirish

tuzilmasi) korporativ va bozor strategiyasi aniqlangandan keyin ishlab chiqilishi kerak. Lekin amaliyotda bu juda kam hollarda yuz beradi. Operatsion menejerlar tez-tez mavjud quvvatlar yordamida marketing talablarini (qoidaga muvofiq bir-biriga qarama-qarshi) qondirishga harakat qiladilar. Natijada yaxshi samaraga ega bo'lmaydilar va tashkilot raqobatchilar uchun oxirgi zanjir bo'lib qolaveradi. Bu hol yuz bermasligi uchun operatsion menejer quyidagilarni bajarishi lozim:

1) o'zining farqli kompetensiyasini aniqlashi (kompaniya sifat, hajm, xarajatlar, xaridorlar mo'ljalidagi o'zgarishlarga ta'sirchanmi?). Bularning barchasi mavjud bo'lgan taqdirda uni rivojlantirishga kirishish. Marketing bunda mijozgacha yetkazishda, tayanch operatsiyalarning afzalligi nimada ekanligida jamlanadi (bunda benchmarking tartibidagi barcha muhim operatsiyalar lider kompaniyalar operatsiyalariga qarama-qarshi qo'yiladi);

2) kompaniya real operatsiyalarida aks etgan shaxsiy strategiyani bu operatsiyani amalga oshiradigan Bozor talablari bilan qiyoslash lozim. Natijada jarayonlardagi, asbob-uskunalaridagi, joylashuvdagi, ishchi kuchi va nazorat tizimidagi nomuvofiqliklar aniqlanadi; keyin esa ular o'rtasiga ustuvorliklarni imkoniyatlar paydo bo'lishi bilan oqilona tuzatishlar kiritish uchun joylashtirish lozim.

Bu yerda benchmarking, profillashtirish va boshqa shu kabi uslublardan foydalanish mumkin (V bobda misol keltirilgan).

Har kuni nima ishlayotganligi va nima berk ko'chaga olib kirishi haqida, istiqbolni strategik ravishda ko'rish to'qimachilik korxonasi har bir darajasi faoliyat dasturida o'zgarishi mumkinligi haqida, biznes transformatsiyasida liderlar qanday rol o'ynashi haqida ko'pgina yangi-yangi axborotlar keltiriladi.

#### **2.4. Operatsion strategiya va kompaniya transformatsiyasi**

Kompaniya transformatsiyasi – bir vaqtning o'zida to'rt yo'nalish bo'yicha bajarilgan ishlar natijasida erishiladigan operatsiya va jarayonlarni tashkiliy yaxshilashdir (to'qimachilik kompaniyasi misolida):

1) raqobatbardosh korxonaning strategik hissiyatini ishlab chiqish va liderlik qilish;

2) to'qimachilik korxonasini restrukturizatsiya qilish;

3) korxonaning tiklanishi va rivojlanishi;

#### 4) personalning tiklanishi.

Strategik hissiyot (raqobatbardosh korxonani strategik hissiyotini ishlab chiqish va liderlik qilish) korxonaning hozir nima qilayotganligi va kelajakda nimaga erishishi mumkinligini tasavvur qilishga tomon harakatdir. Raqobatbardoshlikning bu elementi korxonaga rahbariyatining tan olinishiga qaratilgan. Kamdan-kam hollarda rahbarlar fikrlarning aniq tasvirini astoydil tekshira boshlaydilar va natijada yangi modellarni taklif qilish qobiliyatlarini yo'qotadilar. Yangisini tan olish korporativ tan olishni yuzaga chiqaradi, uni istiqbolning yangi xayollari bilan to'ldiradi. Haqiqiy lider — «kema kapitani» emas (eskirgan uskunalarga, tariflarning oshishi va boshqalarga jon kuydiradigan), bu liderning eski tasavvuri; haqiqiy lider o'z kompaniyasining genetik arxitektori (kompaniya u uchun «tirik organizm»dir.)

Restrukturizatsiyalash — to'qimachilik korxonasi/etaloniga raqobatbardoshlikni ta'minlaydigan zarur samaradorlik darajasiga erishish imkonini beruvchi muhim bosqich hisoblanadi. Restrukturizatsiyalash — o'zgarishlar doirasi bo'lib, u tez samara beradi. Shu bilan birga bu yerda korxonaga korporativ madaniyat bilan bog'liq jiddiy qiyinchiliklarga, o'zgarishlarni birga o'zlashtirish zaruratiga duch keladi. Salbiy ta'sirlar ham yuzaga keladi: qaytadan o'qishni istamaslik, ishdan ozod qilinish va personallar o'rtasida kelishmovchiliklar. Bu bosqichda innovatsiyalar realizatsiyasi va tiklanish bo'yicha jonbozlik ko'rsatganligi uchun personalni samarali taqdirlashni tashkil qilish zarur. Ko'pgina korxonalar o'zlarining tez erishgan yutuqlariga aldanib qoladilar va restrukturizatsiyalash fazasida to'xtab qoladilar. Natijada ular raqobatbardoshlikni oshirishning uzoq muddatli dasturlarini ta'minlash uchun bu muvaffaqiyatlarni yo'qotadilar.

To'qimachilik korxonasining jonlanishi va rivojlanishi o'z ichiga korxonaning tashqi muhit bilan aloqa o'rnatishi vositasida o'sish initsirovaniesini mujassamlashtiradi. O'sishni hamma xohlaydi, modomiki, o'sish manbalari yuqoridan qaraganda ko'rinmaydi. Bu rivojlanish jarayonini restrukturizatsiyalashga qaraganda yanada muammoli va davomli qilib qo'yadi. Rivojlanishning barcha to'rt elementlaridan eng ahamiyatli omil korxonaga hajmini oddiy qisqartirishdan raqobatbardoshlikni oshirishni aniq ajratadi.



Personalning yangilanishi raqobatbardoshlikni oshirish – personalni boshqarish jarayonini tashkil qiluvchi muhim resurslar bilan birga amalga oshiriladi. Bu kishilarni yangiliklar va kompaniyaga transformatsiya yordamida samarali o'zgarish imkonini beruvchi yangi maqsadlar bilan bog'liq.

Yangilanish o'zida korxonada ichida yangi bilimlarning tez tarqalishi, shuningdek, atrof-muhit o'zgarishlariga moslashish refleksini ishlab chiqishni mujassamlashtiradi. U yanada nozik va murakkab, tadqiq qilingan, lekin raqobatbardoshlik oshirishining kuchli yo'nalishlarida salohiyatli hisoblanadi.

O'zgarishlar texnologiyasi strategiya va jarayonlarning maqsadlarini ko'rib chiqishdan boshlanadi (2.4.1-jadval).

2.4.1-jadval

### Strategiya va jarayonlarning maqsadlarini ko'rib chiqish

O'tgan maqsad	Yangi maqsad
Eski strategiya	Yangi raqobatdosh strategiya
Eski jarayonlar	Yangi samarali biznes jarayonlar

### Korxonaning liderlik va strategik xayolining uch tizimchasi:

1. Eng yaxshi kelajak yaratish uchun asos sifatida korxonada ichida salohiyat yaratish va komanda tuzishni kuchaytirish yo'li bilan raqobatbardoshlikni oshirish jarayonini qo'llab-quvvatlash uchun e'tibor energiyasini jamlash (bilimlarni mobillashtirish va personal energiyasi) (2.4.1-rasm).



2.4.1-rasm.

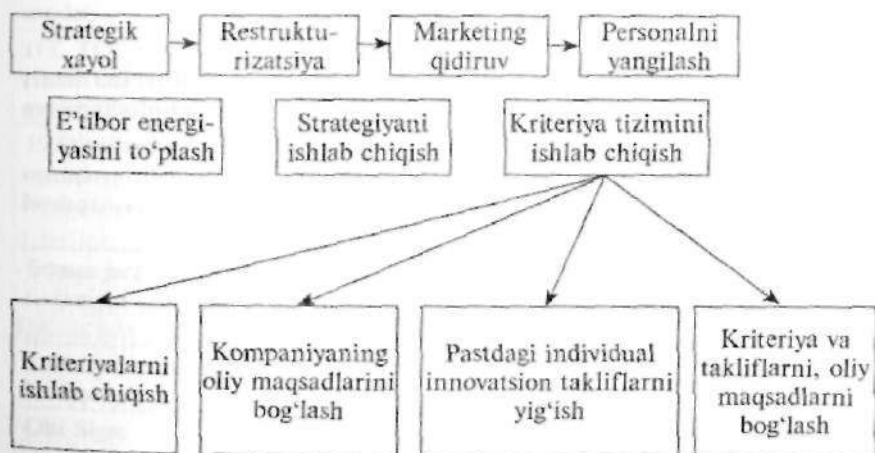


2. Strategiyani ishlab chiqish menejerlar komandasining asosiy negizini ajratadigan istiqbolning strategik xayolini ishlab chiqishdir (innovatsion o'zgarishlar realizatsiyasi uchun tanqidiy qism). U maqsad hissini yaratadi va mavjudlik tafakkurini aniqlaydi (2.4.2-rasm).



2.4.2-rasm.

3. Maqsadga erishish kriteriyalari tizimini ishlab chiqish va ularning afzalligi uchun harakatlarni aniqlash (2.4.3-rasm).



2.4.3-rasm.

## Restrukturizatsiyaning uch tizimchasi:

1. Korxonada qayerda va qanday qilib qo'shimcha qiymat yaratiladi va buzilishi haqida tasavvur hosil qilish imkonini beradigan moliyaviy/(biznes) modelni ishlab chiqish (korxonaning aksionerlik qiymatini ishlab chiqishdan tortib, faoliyat ko'rinishlari bo'yicha xarajatlar hisobi va xizmat ko'rsatish darajasini aniqlashgacha). Biznes model resurslarni korxonaga ichidagi zarur joyga yo'naltiradi (2.4.4-rasm).



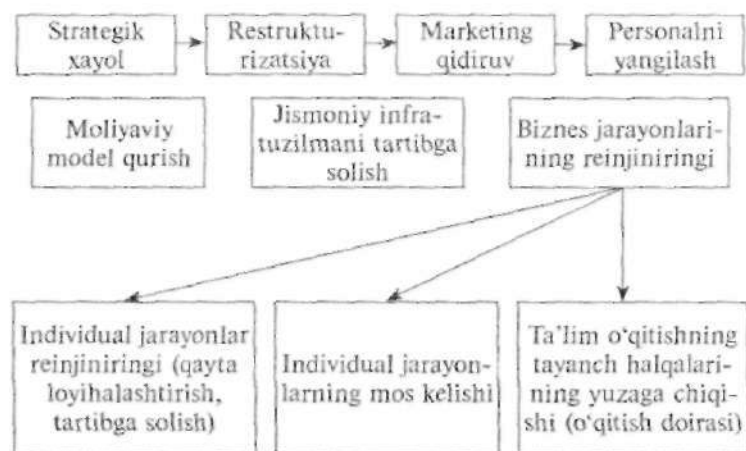
2.4.4-rasm.

2. Ishlab chiqarish quvvatlari va moddiy aktivlar jismoniy infratuzilmasini tartibga solish. Ular ishlab chiqarish jarayoniga bog'liq bo'ladi (operatsion va tarmoq strategiyasi) (2.4.5-rasm).

3. To'qimachilik korxonasida biznes jarayonlar reinjiningi (jarayonlarni yaxshilash): ish jarayonlarining murakkab tarmoqlari vositasida bajariladi. Ular alohida-alohida ko'rib chiqilishi mumkin, lekin haqiqatda esa ular shunday bog'lanib ketganki, ularning biridagi o'zgarish boshqasiga ham o'z ta'sirini o'tkazmay qolmaydi (etalon jarayonli modeli jadvali). Agar bu jarayonlar to'g'ri konfiguratsiyaga ega bo'lsa yoki to'g'ri qurilgan bo'lsa, agar ular maqsadlar va ko'rsatkichlarning integral tanlovini bir xil boshqarsa, unda jarayonlararo chegarasi bo'lmagan qiymat yaratish gormonik yaxlitligini o'zida mujassamlashtiradi (2.4.6-rasm).



2.4.5-rasm.

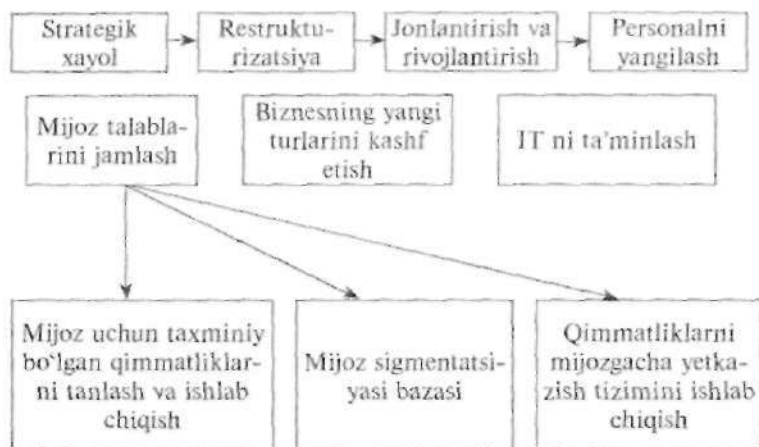


2.4.6-rasm.

### To'qimachilik korxonasi-ning jonlanishi va rivojlanishining uch tizimchasi:

1. Mijoz talablarini to'plash (Bozor talablariga e'tiborni qaratmoq). Mijozlar intilayotgan – yangi, hali keng tarqalmagan, biznes o'sishiga olib boruvchi afzalliklar bilan ta'minlashdan boshlash kerak. Bozorga chiqish korxonani atrof-muhit bilan bog'laydi. Atrofni marketing, hissiy o'zlashtirish, mijozlar talabining yuzaga

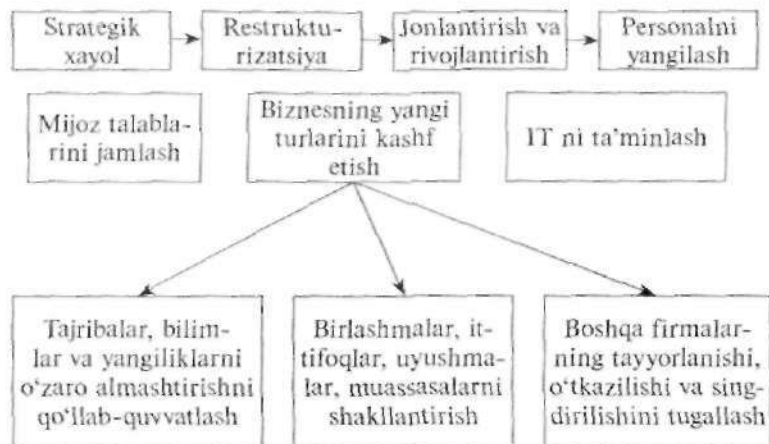
chiqishi va mahsulotni tez yangilash ularga muvofiq ravishda har qanday to'qimachilik korxonasini qaytadan tiklash mumkin (2.4.7-rasm).



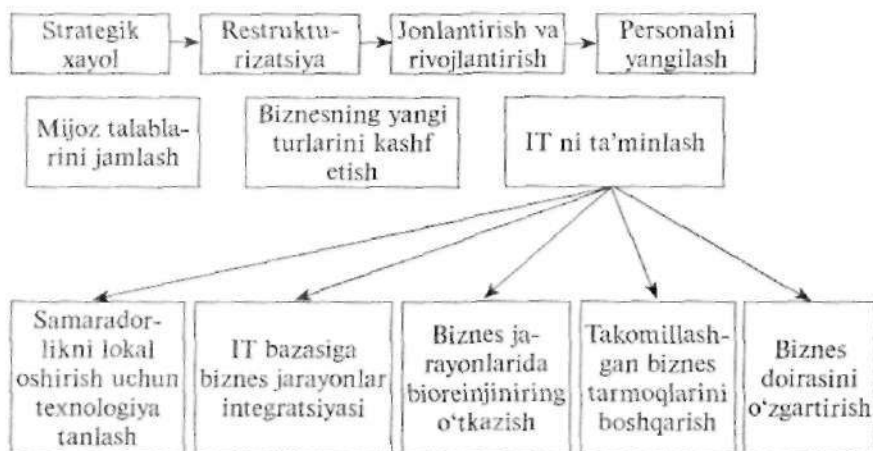
2.4.7-rasm.

2. Biznesning yangi turlarini kashf qilish. Biznes bo'sh joyda yangi biznes yuzaga kelgan paytda ham o'sishi mumkin. Bu to'qimachilik kompaniyasi barcha yo'nalishlari bo'yicha tarqoqlik qismi bo'lgan salohiyatli imkoniyatlarning «o'z-o'zidan changlanishini» va yangi takliflarni ishlab chiqish uchun ularning ijodiy birlashishini talab qiladi. Boshqa firmalar imkoniyatlaridan ham tez-tez foydalanib turish lozim, bu birlashmalar, hamkorlik, qo'shilish va singdirishni yuzaga keltiradi. Biznesning yangi yo'nalishlarini yaratish to'qimachilik korxonasiga yangi hayot bag'ishlaydi (2.4.8-rasm).

3. IT (axborot texnologiyalari o'z qoidalarini o'zgartirishi mumkin). Texnologiya ko'p hollarda raqobat kurashini olib borishning va butun tarmoqning o'yin qoidalarini o'zgartirish yangi uslublarining asosi bo'lishi mumkin. Internet moliya va innovatsiyalarni boshqarish doirasida inqilob yuz berishiga olib keldi. Avvalo, moliyaviy vositachilarsiz moliyalashtirish tizimi yaratildi, ikkinchidan, yangi mahsulot/xizmat va texnologiya yaratish bo'yicha riskli loyihalarni moliyalashtirish imkonini beruvchi internet-inkubator yaratildi (2.4.9-rasm).



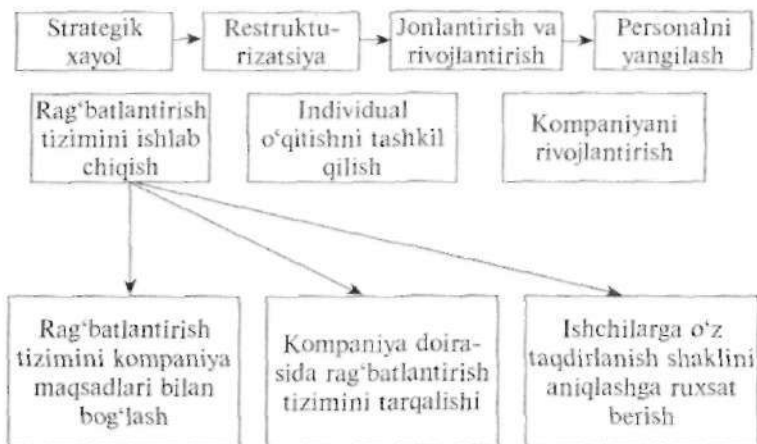
2.4.8-rasm.



2.4.9-rasm.

### Personalni yangilashning uch tizimchasi:

1. Rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish. Agar rag'batlantirish tizimi to'qimachilik korxonasi maqsadlari bilan mos kelmasa, u holda u baquvvat demotivator bo'lishi mumkin. Kompensatsiyalar tizimi o'z zimmasiga riskni olgan kishilarni mukofotlashi lozim va kishilarni o'z kelajaklarini korxonaga raqobatbardoshligini oshirish bilan bog'lashlari uchun rag'batlantirish lozim (2.4.10-rasm).



2.4.10-rasm.



2.4.11-rasm.

2. Individual o'qitishni tashkil qilish (bilimlarni/yangiliklarni rivojlantirish). To'qimachilik korxonasi raqobatbardoshligini oshirishni uning ishchilari asosiy qismining transformatsiyasiz amalga oshirib bo'lmaydi. Kompaniyada ishlayotgan ishchilarining malakasini oshirish, ular tomonidan o'zlashtirilgan yangiliklarni kengaytirish va o'zaro o'qitishni singdirish haqida qayg'urishi lozim. Qayta tayyorlash korxonasi ishchilarining kompetentligini

oshirish bilan muvofiqlashadi (dastlab joyida o'qitish, keyin esa xorijda, ilg'or kompaniyalarda o'qitish)(2.4.11-rasm).

**Amaliy misolni ko'rib chiqamiz: Rossiya korxonalarining biri loyihasiga texnik topshiriq.**

### Vaziyatning qisqacha tahlili – yomonlashayotgan moliyaviy holat

Asosiy muammolar	Resurslar yetishmasligi: moliyaviy, malakali kadrlar, shaxsiy aylanma vositalar, OPFning yeyilishi, texnologiyalarning eskirishi, qarzlar bo'yicha majburiyatlarning va profilsiz ishlab chiqarish mazmunining bajarilishi
Asosiy loyihaviy takliflar	1. Strategiya dasturlarini ishlab chiqish; 2. Korxonani yangidan tuzish va biznesni restrukturizatsiyalash loyihalarini yaratish 3. Aktivlar va xarajatlarning operativ hisobini tashkil etish yo'li bilan daromadlarni oshirish va balans tuzilmasini yaxshilash jarayonlarini maqbullashtirish
Loyiha rahbari	
Loyiha ishtirokchilari	

Asosiy maqsad	Jonlanish strategiyasidan rivojlanish strategiyasiga
Tayanch masalalar	Ko'p profilli korxonani saqlab qolish SOO va elektrinstrumentlari ichki va tashqi bozorlarida yetakchi o'rinni egallash

### Loyiha realizatsiyasi uchun chora-tadbirlar ro'yxati

№	Nomlanishi	Ijrochi	Bajarilish muddati	Rejalashtirilgan natija	Zarur zaxiralar
1	Korxonaning tashqi muhiti tahlili				
2	Risklar tahlili va ularning kompensatsiyasi				
3	SWOT – korxonah tahlili				

4	Mahsulot-marketing strategiyasi: qurol bo'yicha elektroinstrumentlar bo'yicha				
5	Maqsadli o'rnatmalarni aniqlash				
6	Maqsadli o'rnatmalarni realizatsiya mexanizmlari va rejalarini ishlab chiqish				
7	Loyihaning bajarilish bosqichlari tashkiliy rejasini tuzish				
8	Korxonada missiyasi va filosofiyasini shakllantirish				

### STER-tahlil

	2009	2010	2011	2012
<b>1. Ijtimoiy omillar:</b>				
● aholi daromadlari darajasi	↗	↗	↗	↗
● demografik vaziyatlar	→	→	→	→
<b>2. Texnik omillar:</b>				
● yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi	↘	↗	↗	↗
● energoxarajalarining o'zgarishi	↗	↗	↗	↗
● korporatsiyalarning rivojlanishi	↗	↗	↗	↗
<b>3. Iqtisodiy omillar:</b>				
● rubl barqarorligi	→	↘	↘	↘
● soliqqa tortish darajasi	↘	↗	↗	↗
● energotashuvchilarga narx	↘	↘	↘	↘
<b>4. Siyosiy omillar:</b>				
● qonunchilik va me'yoriy baza	↘	↘	↘	↘
● JSTga kirish	→	→	→	→
● mustaqil biznesni tashkil etish	→	↗	↗	↗



## SWOT-tahlil

### KUCHLAR:

- 1) yangi mahsulotni ishlab chiqish va joriy qilish tezligi
- 2) ko'pprofililik (mexanik va elektronik sintez)
- 3) keng texnologik bazaning mavjudligi
- 4) assortimentning katta qismiga barqaror talab
- 5) eksportga yo'naltirilgan ishlab chiqarish
- 6) savdo markasi va rivojlanayotgan nasab (reputatsiya)

### KUCHSIZLIK:

- 1) mehnatning past ishlab chiqaruvchanligi
- 2) asosiy fondlarning eskirishi
- 3) personal malakasining yetishmasligi
- 4) shaxsiy aylanma vositalarning tanqisligi
- 5) ta'minot savdo tarmog'ining yetarli darajada rivojlanmaganligi
- 6) mulk shakli (mulkni boshqarishning cheklanishi)
- 7) korxonaning nomaqbul infratuzilmasi (mudofaa zavodining merosi)
- 8) axborot oydinligining va boshqaruvning avtomatlash-tirilgan tizimining yo'qligi

### IMKONIYATLAR:

- 1) eksportga va ichki bozor savdosining oshishi
- 2) koperatsiyalar rivojlanishi biznesining restrukturizatsiya yo'li bilan xarajatlarni maqbullashtirish
- 3) me'yoriy-qonunchilik faoliyati doirasida korxonalar manfaatlarini himoya qilish
- 4) noprofil biznesni ajratish
- 5) mulk shaklini o'zgartirishning maqbul chizmasini qidirish
- 6) servis tarmog'ini yaratish

### XAVF-XATARLAR:

- 1) soliq qonunchiligini o'zgartirish
- 2) monopolistlar tarif siyosatini qat'iyashtirish
- 3) ish haqi bilan bog'liq muammolarni hal qilinmasligi sababli malakali mutaxassislarni yo'qotish
- 4) qurol aylanmasini qat'iyashtirish (Yevropada yashil va boshqalar)
- 5) geosiyosiy vaziyatni o'zgartirish

### RISKLAR:

1. Soliqqa tortish darajasi o'zgarmaydi.

Kompensatsiyalangan chora-tadbirlar: soliqqa tortiladigan bazani maqbullashtirish.

2. Qat'iyashtirish tomonidan asosiy mahsulotlar tomonidan qonunchilik bazasining o'zgarishi.

Kompensatsiyalangan chora-tadbirlar: Rossiya hududida savdo bozorlarini kengaytirish.

3. Demografik vaziyatlarning keskinlashuvi (ITP va malakali ishchilarning yetishmasligi).

Kompensatsiyalangan chora-tadbirlar: boshqa tashkilotlar xizmatlarini jalb qilish (shartnoma asosida).

**MISSIYA:**

– «Biz ichki bozorda va xorijda eng zoʻr kompaniya boʻlamiz, kamon otish va ov sporti bilan shugʻullanish orqali oʻz-oʻzini ishon-tirishda har qanday mamlakat fuqarosi ehtiyojini qondiramiz».

– «Biz oʻz-oʻzini mudofaa qilishning eng zamonaviy vositasi orqali har qanday kishining burch va gʻururi himoyasini taʼminlaymiz».

– «Biz oʻzimizning elektroinstrumentimizni dunyoning har qanday burchagida foydalangan holda taʼmirlash va qurilish ishlarini tez va sifatli ishlab chiqarish imkoniyatini beramiz».

– «Biz kompaniyamiz ishchilari va mulkdorlar ehtiyojlarini har tomonlama qondirish uchun bor kuchimizni sarflaymiz».

**Kompaniya falsafasi:**

1. Tezlik. Muvaffaqiyat. Gʻayratlilik. Maqsadgayoʻnaltirilganlik.

2. Professionalizm. Oʻsishga harakat qilish. Ustalik. Kompetentlilik.

3. Majburiyat. Doimiylik. Umidlilik. Soʻz va korporativ anʼanalarga sodiqlik.

4. Hamkorlik. Komandadagi ish. Koordinatsiya. Kuchlarning birlashish qobiliyati.

5. Ijodkorlik. Ixtirochilik. Topqirlik. Yangi gʻoya va qarorlarni qidirish.

6. Javobgarlik. Vijdonlilik. Adolatlilik. Oʻz xatolarini tan olish.

7. Jasurlik. Tavakkalchilikka tayyor boʻlish. Oʻzgarishlardan qoʻrqmaslik. Egiluvchanlik.

8. Samaradorlik. Oʻz va boshqalar vaqtini tejashga intilish. Patsionalizm. Yorqin fikr.

9. Eʼtiborlilik. Kasbdoshlar va mijozlar haqida qaygʻurish. Oʻzaro yordam.

**Kompaniya xodimlarining ish intizomi kodeksi.** Kodeksda bayon etilgan intizomning mantiqiy tamoyillari barcha kundalik operatsiyalarda ishtirok etishi, xodimlarning har qanday vaziyatda yetuk qarorlar qabul qilishga undashi lozim.

• Xodimning shaxsiy ishi va mantiqiy tomoyillari kompaniya maqsadlari va qimmatliklariga qarama-qarshi boʻlmasligi kerak.

- Kompaniya xodimi kompaniya ish madaniyati va mantiqiy qiymatliklarini rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash uchun katta kuch sarflaydi.

- Kompaniya xodimi kompaniya maqsad va vazifalarini chin dildan ajratadi, bu esa boshqa tijorat tashkilotlari qo'shma faoliyatini rad etishni bildiradi.

- Kompaniya xodimi kompaniya, u tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot va xizmatlar haqida salbiy mulohazaga bormaydi.

- Butun kompaniyaning muvaffaqiyati har bir xodim tomonidan qo'yilgan maqsadlar va ularning faol yutuqlarining aniq tan olinishidir.

- Kompaniya xodimi o'zining kundalik ishida kompaniyaning yuqori nufuzini faol isbot qiladi.

- Kompaniya xodimi o'z so'ziga sodiq bo'ladi va hech qachon ish bilan so'zni bo'lak-bo'lak qilmaydi.

- Kompaniya xodimi kompaniya tomonidan qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kuchlar va vositalarni oqilona hisoblaydi.

- Kompaniya xodimi kompaniya mulkiga hurmat bilan munosabatda bo'ladi. Kompaniya mulki va unga tegishli bo'lgan axborotlardan o'z manfaati yo'lida foydalanishi mumkin emas.

- Kompaniya uchun aniq foyda olish bilan bog'liq masalalarni hal qilishga ta'sir etuvchi shaxslarning har qanday ko'rinishdagi pora berishiga ongli ravishda yo'l qo'ymasligi lozim.

### Strategiya realizatsiyasining kutilayotgan natijalari (mln so'm)

Natija ko'rsatkich	2009	2010	2011	2012	Loyiha boshlangunga qadar
1. Savdo hajmining o'sishi (QQSsiz) Yildan-yilga o'sish	2100,0	2310,0 10%	2766,0 19,7%	3320,0 20%	— 57%
2. PPga xarajatlar	0,88	0,82	0,77	0,73	—

3. Asosiy ishchilarning mehnat ishlab chiqaruvchanligini oshirish, %	—	5,5 %	10 %	15%	30 %
4. Bir ishchiga o'rtacha daromadni oshirish	4433	4600	5150	6700	—

Dasturning bajarilish manbalari – 2009-yildagi 8,0 mln soʻm summaga investitsion kredit 2012-yilda qoplanish va 2012-yilda foiz toʻlovi.

- Kompaniya xodimi kasbdoshlari va mijozlarga hurmat bilan munosabatda boʻlishi va ularga munosabatda hurmatsizlik harakatlarini qilmasligi va soʻzlarini oʻylab gapirishi lozim.

- Kompaniya xodimi kompaniya ichida ham, mijozlar bilan munosabatda ham kutilayotgan munozarali vaziyatlardan ogoh qilish va bu muammolarning yuzaga kelishi hollarida ularni tez bartaraf etish yoʻllarini topish uchun bor kuchini sarflashi lozim.

- Kompaniya xodimi qoʻshma hamkorlik hollaridan tashqari barcha vaziyatlarda raqobatdosh kompaniyalar bilan aloqada boʻlmaslikka harakat qilishi lozim.

**Faoliyat samaradorligini oshirish va restrukturizatsiya boʻyicha ishlar dasturi.** Korxonada rivojlanishining asosiy yoʻnalishlariga muvofiq faoliyat samaradorligini oshirish va restrukturizatsiya boʻyicha ishlar dasturi 2011-yil oxirigacha masalalarni aniqlaydi.

**Dastlabki masalalar:**

1. Qayta ishlab chiqish samaradorligini, mahsulot sifatini oshirishga yoʻnaltirilgan injener-texnik chora-tadbirlar majmuini oʻtkazish va ekologik meʼyorlarga moslashtirish.

2. Korxonani restrukturizatsiyalash, noprofil aktivlar qurilmasi va savdosi, yordamchi hamda taʼminlovchi xizmatlar va ishlab chiqarishni servis xizmat koʻrsatishga oʻtkazish.

3. Korxonaning zamonaviy biznes-modelini joriy qilish, harakatlanish chizmasini maqbullashtirish, boshqaruv tizimini yangidan tuzish, IABT (informatsion avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi)ni takomillashtirish.

4. Ijtimoiy siyosatni faollashtirish, korxonada faoliyatiga Rossiya hokimiyati va fuqarolarining ijobiy munosabatini rivojlantirish.

## Loyiha realizatsiyasining bosqichlari

Bosqich	Muddat	Mazmuni
I		1. Kompaniya faoliyatining majmuali tahlili 2. Muhandislik-texnik tadbirlar majmuini ishlab chiqish 3. Restrukturizatsiya dasturini ishlab chiqish 4. Ijtimoiy siyosat dasturini ishlab chiqish
II		1. Operativ muhandis-texnik tadbirlar majmuini realizatsiya qilish 2. Restrukturizatsiya birinchi bosqichini realizatsiya qilish 3. Ijtimoiy siyosat dasturini realizatsiya qilish 4. Rivojlanish majmuali dasturining asosiy holatini ishlab chiqish
III		1. Rivojlanish majmuali dasturini tasdiqlash 2. Restrukturizatsiya ikkinchi bosqichini realizatsiya qilish 3. Ijtimoiy kafolat tizimini joriy qilish 4. IABTni takomillashtirish
IV		1. Restrukturizatsiya dasturining tugallanishi 2. Rivojlanish majmuali dasturi realizatsiyasi

1. Qayta ishlab chiqish samaradorligini, mahsulot sifatini oshirishga yo'naltirilgan injener-texnik chora-tadbirlar majmuini o'tkazish va ekologik me'yorlarga moslashtirish.

№	Chora-tadbirlar	Muddatlar	Javobgarlik
1	2	3	4
1.	Mavjud va salohiyatli bozor talablariga muvofiq ishlab chiqarish dasturlarini o'tkazish: • mavjudlarini inventarizatsiya qilish, sifat va turlar bo'yicha istiqbolli ishlab chiqarish dasturlarini prognozlashtirish; • istiqbolli ishlab chiqarish dasturini ta'minlovchi darajaga texnologik quvvatlarni yetkazish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish		
2.	Ishlab chiqarish samaradorligini ta'minlash va xarajatlarni kamaytirish bo'yicha quyidagi yo'nalishlarda dasturlar ishlab chiqish:		

1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brakdan tushadigan yo'qotishlarni kamaytirish;</li> <li>• elektroresurslar talabini kamaytirish;</li> <li>• texnologik uskunalar ishlari samaradorligini oshirish;</li> <li>• materiallarga xarajat me'yorlarini qisqartirish;</li> <li>• rejali-ogohlantiruvchi ta'mirlash tizimini maqbullashtirish</li> </ul>		
3.	<p>Xalqaro standartlarni ishlab chiqarishi va ta'minoti boshqaruvini tashkil etishga joriy etish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• halokat va uskunaning texnik holati tahlilini ogohlantirish tizimiga joriy etish;</li> <li>• korxonaning ekologik xavfsizligi sertifikatiga tayyorgarlik rejasi;</li> <li>• sanoat xavfsizligi va mehnat mudofaasi dasturlari realizatsiyasi rejasini ishlab chiqish, sanoat xavfsizligi boshqaruvi tizimi talablariga muvofiq sertifikatiga;</li> <li>• korxonaning IABT va rejalashtirish tizimini takomillashtirish</li> </ul>		
4.	<p>Korxonaning ishlab chiqarish majmuini rivojlantirish uchun baza yaratish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• korxonada rivojlanishining majmualari dasturini yaratish;</li> <li>• texnik uskunalar dasturini ishlab chiqish va realizatsiya qilish</li> </ul>		

2. Korxonani restrukturizatsiyalash, noprofil aktivlar qurilmasi va savdosi, yordamchi hamda ta'minlovchi xizmatlar va ishlab chiqarishni servis xizmat ko'rsatishiga o'tkazish.

№	Chora-tadbirlar	Muddatlar	Javobgarlik
1	2	3	4
1.	<p>Korxonani restrukturizatsiyalash umumiy rejasi va chizmasini ishlab chiqish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• joriy ishlab chiqarish tuzilmasi, hajmi va ko'rsatilgan xizmatlar tartibini ta'minlovchi va</li> </ul>		

1	2	3	4
	<p>yordamchi ishlab chiqarish bilan birga tahlil qilish;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● restrukturizatsiyalash rejasini va konsepsiyalarini shakllantirish va tasdiqlash</li> </ul>		
2.	<p>Noprofil aktivlar qurilmasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ishlab chiqarish ko'rsatmasidagi noprofil aktivlar qurilmasini ishlab chiqish va muvofiqlashtirish</li> </ul>		
3.	<p>Servis xizmat ko'rsatishi tamoyillarida ta'minlovchi va yordamchi xizmat va ishlab chiqarish ishlarini qayta qurish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● korxonada o'z shaxsiy va begona servis tashkilotlaridan umumiy va maxsus xarakterdagi xizmatlar ro'yxatini aniqlash;</li> <li>● moliyaviy javobgarlik markazida turib umumiy xarakterdagi xizmat ko'rsatuvchi bo'linmalar qurilmasi dasturini ishlab chiqish va realizatsiya qilish (moddiy-texnik ta'minot, transport, loyihaviy ishlar, ta'mirlash va umumiy qurilish ishlari);</li> <li>● tender asosida umumiy xarakterdagi xaridlarni tashkil etish;</li> <li>● servis korxonalarini savdosi dasturini ishlab chiqish;</li> <li>● moliyaviy javobgarlik markazida turib maxsus xarakterdagi xizmatlar ko'rsatuvchi bo'linmalar qurilmasi dasturini ishlab chiqish va realizatsiya qilish (energetika, maxsus transport, aloqa);</li> <li>● narx o'zgarishi qoidalarini ishlab chiqish va maxsus xarakterdagi xizmatlar ko'rsatish</li> </ul>		
4.	<p>Ishlab chiqarish yadrosini shakllantirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ishlab chiqarishdagi texnik uskunalarni maqbul guruhlash maqsadida korxonada texnologik chizmasini tahlil qilish;</li> <li>● asosiy ishlab chiqarishni qayta tashkil qilish bo'yicha chora-tadbirlar rejasini ishlab chiqish</li> </ul>		

3. Korxonaning zamonaviy biznes modelini joriy qilish, harakatlanish chizmasini maqbullashtirish, boshqaruv tizimini yangidan tuzish, IABTni takomillashtirish.

№	Chora-tadbirlar	Muddatlar	Javobgarlik
1	2	3	4
1.	<p>Korxonani boshqarish tizimi va tuzilmasini qayta tashkil etish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● loyiha tomonidan taqdim etilgan masalalarga muvofiq holda korxonada tashkiliy tuzilmasi boshqaruvini qayta tashkil etish</li> </ul>		
2.	<p>Moliyaviy boshqaruvni takomillashtirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● hisob olib borishning xalqaro standartlariga o'tish;</li> <li>● korxonada xizmatlari va bo'linmalaridagi budjet boshqaruv tizimini joriy etish</li> </ul>		
3.	<p>Mehnat resurslarini qayta taqsimlash va ish haqi fondini maqbullashtirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● miqdoriy maqbullashtirish dasturini noprofil aktivlarni ajratish va servisni qurilmalar rejasiga muvofiq tarzda ishlab chiqish;</li> <li>● mehnat natijalarini rag'batlantirish tizimini ishlab chiqish va joriy etish</li> </ul>		
4.	<p>Korxonada kadrlar tarkibini kuchaytirish:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● korxonada kadrlar zaxiralarini yaratish dasturini ishlab chiqish va bajarish;</li> <li>● kadrlarni uzluksiz o'qitish, malakasini oshirish va rotatsiya tizimini shakllantirish</li> </ul>		
5.	<p>Integrallashgan boshqaruv tizimini takomillashtirish rejasini sotuv kanalining ATning rivojlanishi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● «TMQ yaratish» ATni ishlab chiqish va joriy etish;</li> <li>● «materiallar harakatining markaziy omborlarda va sex omborlaridagi operativ hisobi» ATni ishlab chiqish va joriy etish;</li> <li>● «Moliya buxgalteriyasi» va «Soliq hisobi» ATning keyingi rivojlanishi;</li> </ul>		



1	2	3	4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rejalashtirish ATning takomillashtirilishi (xaridlar, ishlab chiqarish);</li> <li>● me'yoriy bazani takomillashtirish;</li> <li>● tizimlarni (kompyuterlar, tarmoq, server, kommutatsion uskunalar) joriy etishga texnik tayyorgarlikni tashkil etish</li> </ul>		

4. Ijtimoiy siyosatni faollashtirish, korxonaga faoliyatiga mam-lakat fuqarolarining ijobiy munosabatini rivojlantirish.

№	Chora-tadbirlar	Muddat-lar	Javob-garlik
1.	Korxonaga uchun ishonchli va uzoq muddatli hamkor imidjini mustahkamlash: ● korxonaga maqsad va vazifalari bo'yicha OAVda tushuntirish ishlarini olib borish		
2.	Ishchilar uchun ijtimoiy kafolatlar tizimini ishlab chiqish: ● mehnatni rag'batlantirish, pensiya, sug'urta ta'minoti, ipoteka va iste'mol kreditlashtirilishi tizimlarini qo'shgan holda ishchilar uchun ijtimoiy kafolatlar tizimini ishlab chiqish; ● korxonaning restrukturizatsiya jarayoniga ijti-moiy ta'sirlarni yumshatish maqsadida mehnat jamoasining vakillari bilan o'zaro yordam das-turini ishlab chiqish		

Innovatsion loyihalar grafigi:

### Ishlab chiqarish bo'yicha

№	Nomlanishi	Ijrochi	Muddatlar
1	2	3	4
1.	Savdo hajmi oshgani holda savdo modeli rejasini ishlab chiqish		
2.	IKV rejasini ishlab chiqish		

1	2	3	4
3.	Innovatsion rejalarni ishlab chiqish: ● texnologiyalarni yangilash; ● 36, 37, 39, 14, 35 – sexlarni rekonstruksiyalash		
4.	Investitsion rejalar loyihalarini realizatsiya qilish: ● rekonstruksiya bo'yicha; ● texnologiyalarni yangilash bo'yicha		
5.	2-punkt bo'yicha IKV rejasini realizatsiya qilish		
6.	Mahsuloti modifikatsiyalarini ishlab chiqishga tayyorlanish		
7.	6-punkt bo'yicha uskunalar partiyasining chiqarilishi		

### Avtomatlashtirilgan axborot tizimi bo'yicha

No	Nomlanishi	Ijrochi	Muddatlar
1.	«Savdo» ATning rivojlanishi		
2.	«TMTS ni tayyorlash» ATning joriy qilinishi va rivojlanishi		
3.	«Markaziy ombor va sex omborchalarida materiallar harakatining operativ hisobi» ATning ishlab chiqilishi va joriy qilinishi		
4.	«Moliyaviy buxgalteriya» va «Soliq hisobi» AT ning kelajakda rivojlanishi		
5.	AT rejalashtirishini takomillashtirish (xaridlar, ishlab chiqarish)		
6.	Me'yoriy bazani takomillashtirish		
7.	Tizimni joriy qilishga tashkiliy texnik tayyorgarlik (kompyuterlar, tarmoq, server, kommunikatsion uskunalar)		

**Munozara uchun mavzu 2.1.** Quyidagi savollarga javob bergan holda o'z tashkilotingiz (kompaniya, bo'linma, bo'lim) operatsion strategiyasining joriy darajasini aniqlang:

1. Bugungi kunda operatsion moliyaviy, raqobatdosh yoki madaniy (korporativ ma'nosida) ehtiyojlarni hisobga olingan biznes o'zgarishlari dolzarbmi?	Ha	Yo'q
2. O'z tashkilotimizda jarayonlarni yaxshilash tizimidan foydalanishning salmoqli strategik isbotini bera olamizmi?	Ha	Yo'q
3. Mavjud boshqaruv tizimi va takomillashtirish jarayonlari bizning barqaror muvaffaqiyatimiz uchun zarur bo'lgan takomillashtirish darajasiga erisha oladimi?	Ha	Yo'q

**Munozara uchun mavzu 2.2.** O'z kompaniyangiz operatsion strategiyasi ustuvorliklarini ahamiyatiga ko'ra joylab chiqing. Masalan: berilgan vaziyatda «Beshlik» («Пятёрочка» MDHda) mi-solida keltirilgan.

Ofis idoralarining barcha joylarida «Qisqa gapir – tez ket», «Ustuvorliklarni tanla», «Yiriklashinglar» kabi shiorlar osib tashlanadi. Mansabdor instruksiyalar oddiy xizmatchiga uch daqiqada, o'rtacha menejerga ikki soatda, vitse-prezidentga olti soatda qaror qabul qilishni tayinlaydi. Kompaniya darajasidagi qarorlar bir sutkada qabul qilinadi. Tezkor biznes «Beshlik»ga ishqibozlik uni o'z shaxsiy bo'linmasini yaratishga majbur qiladi: do'konlar to'rt oyda qurib bitkazilishi lozim, bunga esa hech bir pudratchi qodir emas.

Mehnatning yuqori ishlab chiqaruvchanligi «Beshlik» me'yoridadir. «Bizda kassirlar bosh kishilardir, ular kuniga o'n bir tonnadan yuk «tashiydilar», deb tasdiqlashadi kompaniyada.

«Beshlik» muvaffaqiyatlari oddiy tushuntiriladi, uning biznesi yaxshi o'ylangan, qat'iy tashkil qilingan va davomiy tarzda realizatsiya qilinadi.

«Beshlik» biznesi konsepsiyasiuning nomlanishida aks etgan. Bu yerda gap xaridorga do'konlar tarmog'ini taqdim etadigan besh «bazali manfaatlar» haqida boradi. Bu tasvirlash aynanlikni bo'rttirmaydi:

- past narxlarni qo'llab-quvvatlash;
- universamlarning qulay joylashishi;
- tovarlarning maqbul assortimenti;
- mahsulot sifatining kafolati;
- xaridorlarga sifatli va professional xizmat ko'rsatish.

«Bazali manfaatlar»ni tanlash favqulodda hodisa emas va to'g'ridan to'g'ri biznesning strategik mo'ljalidan kelib chiqadi. «Beshlik» avvaldanoq mamlakat aholisining katta qismi uchun manfaatli bo'lgan hajmda tuziladi. Bu yerda gap ulgurji bozorlarning to'g'ri alternativi haqida boradi. Shuning uchun ham tejamkorlik tamoyili kompaniya uchun o'ta jiddiy, u undan yana ko'p vaqt voz kechmaydi. Gap shundaki, mamlakat bo'yicha tejamkor universamlarga o'rtacha bevosita yaxlit auditoriyadagi 60% aholi to'g'ri keladi. 20% aholi esa ulgurji bozorlarda mahkam o'rnashgan mijozlardir, bunga raqobatning salohiyatli obyektini sifatida qarash mumkin. 10–15% aholi «Beshlik»larga nisbatan narxlar 20–30% yuqori bo'lgan supermarket va gepermarketlardan xarid qiladilar. Kompaniya mutaxassislarining hisoblariga ko'ra, bitta gipermarket ochgandan ko'ra, shaharning xohlagan joyidan «Beshlik» singari uch-beshta do'kon ochgan tezroq va arzonroq, bozorning nazorat ulushi bunda qiyosiy bo'lib qoladi.

Haqiqatan ham, «ko'pchilik uchun» hajmini darhol to'g'ri topish mumkin emas. Dastlab namuna uchun Aldi qat'iy dikaunterlarining g'arbiy tarmog'i qabul qilindi. Lekin, «Beshlik»da klassik chizmalardan qochish lozimligini tushunishdi. Ma'lum bo'ldiki, aholi yangi mahsulotlarni, shu bilan birga diskaunter namunaviy turi sifatida konservalar va boshqa uzoq saqlanadigan oziq-ovqat mahsulotlarini afzal ko'rishadi. Va kompaniya o'z pozitsiyasini o'zgartiradi – tejamkor universamlar tarmog'iga aylanadi. Unda tez buziladigan mahsulotlar: go'sht, mevalar, sabzavotlar, non, qovurilgan kolbasalar ham sotila boshlanadi. Yirik do'konlarda «Beshlik»lar savdo rastalari orqali savdo qiladilar.

Assortiment turli-tumanligi bo'yicha «Beshlik»lar «o'rtacha nufuzlilar uchun» supermarketlariga yon bosishda davom etmoqdalar. Lekin bu ham mazkur mamlakatda ko'pchilik uchun ishlash tamoyiliga sodiqlik natijasidir. «Sizni ishontiramanki, kundalik hayotda kishilar mahsulotlarning yetarli darajada cheklangan tanlovidan foydalanadilar. Shuning uchun ham rastalarda o'n besh ming nomdagi mahsulotlarni ushlab turishdan hech qanday ma'no yo'q», deydi rahbar.

«Beshlik» muvaffaqiyatining tarkibiy qismi:

- qat'iy konsepsiya va biznes strategiyasining mavjudligi;

- biznes jarayonlarning qismlari bilan tasvirlash va ularning strategik maqsadlarga muvofiq holda doimiy maqbullashtirish;
- o'zgarishlarni samarali boshqarish;
- personalni o'qitish va motivatsiya qilish;
- alohida korporativ madaniyat.

Kompaniya uchun narx o'zgarishining asosiy mo'ljali mayda ulgurji bozor bo'lib qolmoqda. Tanlangan strategik mo'ljali jiddiy cheklovlar daromadini jalb qilish vositasini tanlashda jamlanadi. «Beshlik» savdo maydonining har kvadrat metridan mumkin qadar maksimal daromad olib yashab qolishga harakat qiladi. Tovarlarining maqbul joylashuvi hisobiga mahsulot turlariga rastalarga sig'magan kundalik talabdagi mahsulotlar, bo'sh savdo maydonlarini ijaraga berish, har qanday qulay joyga – devorlarga, shiplarga, rastalarga, kassa tasma-siga, savdo personalining kiyimlariga reklamalar joylashtirish qo'shiladi. «Beshlik» uchun katta daromad evaziga yagona nojo'ya narsa – ustama narxni oshirish: u o'rtacha 10–12% ni tashkil qiladi (oddiy super-marketlarda 40% atrofida).

Bu yerda birgina mahsulotlarga xizmat ko'rsatish xarajatlarini kamaytirish: yetkazib berish, sotuvdan oldin tayyorgarlik va boshqalardir. Chunki chakana narxlarida 85% gacha bo'lgan sherlarcha ulushni aynan ular tashkil etadilar. «Beshlik»da jiddiy va davomli tejashadi. Xususan, hattoki assortiment qatorini chegaraviyligida kam miqdordagi nomlanishlar uchun logistika-da kam xarajat ketadi.

O'z ishonchlarini chakana savdoga aloqador barchaga qarata-tishga intiladilar. «Biz o'z ustama narximizni oxirigacha kamay-tira olmaymiz. Doimiy ravishda ozish, bir kun jon uzilishiga olib keladi, deydi rahbar, – biz vositachilar bilan ular o'z narxlarini qanchalik darajada pasaytira olishlari haqida muzokaralar olib boramiz. Chunki hozir do'konlar yoki vositachilar emas, tovar harakatining zanjiri raqobatchi hisoblanadi. Va bu zanjirda biotexnologik lider bo'lishni istaymiz: shuning uchun biz o'z oldimizga tovarni o'z narxida yetkazib berish masalasini qo'yamiz. Siz yaxshi bilasiz, sut tannarxining qanday ulushi qadoqlashga ketadi? Oltmish foiz atrofida! Xaridor o'ylanib qoladi: sutga qancha to'layapti, uning paketi va unga chizil-gan rasmlarga qancha? Shuning uchun ham biz sutchilarga aytamiz: o'z vositachilaringizdan narxni pasaytirishni talab

qiling. Keling bo'lishamiz: pasaytirishning bir qismi sizning daromadliligingizning oshishiga, yana bir qismi esa bizning chegirmalarimizga o'tadi. Biz uni xaridorga sovg'a qilamiz».

**Kompaniya — mikroxiema.** «Beshlik»da daromadni jalb qilishda ham, tejashda ham asosiy zaxira ichki tartibning qat'iy qoidalaridadir.

Deyarli barchasi ishdagi muomala uchun yetarli va zarur so'zlar miqdorigacha yozilgan. Firmada xodimlar uchun ikki ming atamadan iborat lug'at ishlab chiqilgan. Unga zamonaviy biznesning murakkab va «aqli» ko'pgina tushunchalari kiritilgan. Ishchilar o'z suhbatdoshlarining asl maqsadlarini bilishga ko'p vaqt sarflamasliklari kerak, deb hisoblanadi. Chunki, kasbdoshlar orasidagi arzimagan tushunmovchilik ham katta zarar keltirishi mumkin.

«Beshlik» biznes jarayonlari aks ettirilgan hujjatlarni katta ikki «chemodan»ga joylash mumkin. Bu «chemodan»larga kompaniya rahbarlari uning asosiy kapitali sifatida qaraydilar.

Biznes jarayonlarni tasvirlash yetarli darajada mayda ish. Bir daqiqa ichida do'konlarda avtotransportga ortish-yuklash ishlarining me'yorlari ishlab chiqildi. Bu har doim mashina qayerda ekanligini bilish va zarurat tug'ilganda uning marshrutini o'zgartirish imkonini beradi. Yuk tashuvchilar uchun qoidalarda qo'shimcha zallar orqali qisqa yo'l ko'rsatilgan. Agar tovarli yuk mashinasi orqa yo'ldan emas, odatdagidek, asosiy yo'ldan yursa, shunday supalar yonidan o'tiladiki, u yerdan o'nga va chapga burilish mumkin. Yetkazib berish, ortish va tushirish vaqtida marshrutlarni qat'iy rejalashtirish va me'yorlarni o'rnatish bu operatsiyalarda mehnat ishlab chiqaruvchanligini 35% ga oshirish imkonini beradi.

Savdo zalidagi mahsulotlarni joylashtirish bo'yicha tavsiyalarda iste'molchilar intizomining mayda detallari ham hisobga olingan: qanday marshrut bilan u zal bo'yicha harakatlanayapti; u yolg'izmi, yoki qiz(yigit), bola bilan ketyaptimi; xaridorning ko'zi mahsulotning qaysi burchagiga tushayapti va u unga qarab intilayaptimi?

Xodimning har bir qadamini tasvirlash barcha ortiqcha narsalarni olib tashlash imkonini beradi.

Biznes jarayonlarning barcha massivi algoritm tiliga o'g'irilgandan so'ng «Beshlik» kompaniya mikroxiemaga aylanib

qoladi. Bu o'zgarish tarmoqning asosiy raqobatdosh afzalligi bo'ladi: «Hozir Rossiyadagi ko'pgina kompaniyalar eski televizorga o'xshashadi. Ichiga qarasang, har xil simlar qalashib yotibdi, har vaqt nimadir chaqnaydi. Har bir televizorning og'riq nuqtasi bor: u ishlashi uchun quloq chekkasiga urish lozim. Rossiya biznesida ham xuddi shunday, doimo qayerigadir urib turadigan menejeri bor va u ishlaydi. Zamonaviy televizor samaraliroq, kichikroq va hech qanday qarash yo'q. Uning ishi mikrosxemada modellashtirilgan va dasturlashtirilgan». Bizning «Beshlik» ham shunday. Hozir bu yerda muammo mikrosxema mumkin qadar kam energiya talab qilishi va tashqi dunyo bilan garmonik aloqa qilishidir. Siz ko'rdingizki, barcha mikrosxemalarda ularni boshqa mikrosxemalar bilan bog'laydigan oyoqcha kontaktlar mavjud».

Do'konlardagi barcha ishlar batafsil tasvirlangandan keyin «Beshlik» uchun ularni bajarishga boshqa tarmoqlarga nisbatan 15–25 ta kam xodim kerak bo'ladi. «Kompaniya-mikrosxema»-lar do'konlaridagi xarajatlar darajasi, menejerlar ta'kidlaganidek, oddiy universamga qaraganda besh marta kam bo'ladi. Bunda qo'yilgan kapitalga tushumlar jahon savdosidagi boshqa ko'pgina grandlarga qaraganda ko'p.

Bundan tashqari, «kompaniya-mikrosxema» oson ko'paytiriladi. Shuning uchun ham «Beshlik»da frenchayz haqida o'ylab ko'riladi. Chunki bunday holatda xuddi o'sha 60% xaridorning harakatlanish tezligi mamlakatda ko'p marta o'sadi.

Yo'naltirilganlik «Beshlik»ka o'zgarishi uchun xalaqit bermaydi, bundan tashqari, kompaniyada o'zgarishlarni boshqarishning alohida tizimi mavjud. «Beshlik»chilar egiluvchanlikni yuzaga chiqarish lozimligini, agar bu dinamik rivojlanishni saqlash uchun zarur bo'lsa tushunadilar, shuning uchun ham, ular o'z yo'llarida bosiqlik bilan va ish yuzasidan har qanday obyektiv ma'lumotlarsiz byurokratik baryerlarga tegishli bo'ladilar. Chakana bozor ishtirokchilari bu baryerlar bo'yicha o'z g'azablarini yashira olmaydilar, ularni eskirtirishga va chetlab o'tishga harakat qiladilar, natijada ko'pgina masalalarni hal qilish sekinlashadi. Masalan, bugungi kunda respublika hududida faoliyat ko'rsatayotgan barcha savdo va xizmat ko'rsatish inshootlarining shaharni obodonlashtirish ishlari-ga o'z hissalarini qo'shishi nafaqat hukumat manfaatini qondirishi, balki korxonalar imidjini ko'tarish uchun ham xizmat qiladi.

Shunday qilib, iste'molchiga yo'naltirilganlik hech kimning qo'l-oyog'ini bog'lamagani holda, aksincha, tashabbuskorlikka ham keng yo'l beradi. haqiqatan ham, «Beshlik»da qandaydir biznes jarayoni chuqur tasvirlansa, darrov uni maqbullashtirishga kirishiladi. Axir algoritm hali bu jarayon oqilona qurilgani haqida kafolat bermaydi.

Mana endi maxsus guruh doimiy asosda barcha logistikani to'rt kriteriya bo'yicha tekshiradi:

a) jarayon qiymati;

b) uning tezligi;

d) sifat (boshqa jarayonlar, tobelar, rahbarlar va boshqalar o'rtasidagi iliqlik munosabatlar);

e) mazkur jarayon bilan yonma-yan bo'lgan risk.

Maxsus guruh ishining natijalari ko'p kuttirmaydi. Bunda ko'rinadiki, biznes jarayonlar faoliyatning to'rtta doirasida ham maqbullashtirishga ega, hattoki bu mumkin bo'lmagan joylarda ham. Masalan, kompaniyada imorat qurish uchun joy qidirish muolajasi mavjud. Dastlab muolajaning asosiy parametrlarini aniqlashadi: uchastka qancha bo'lishi kerak, qidiruv guruhining miqdori, uning uyali telefonlar, kompyuterlar va ma'lumotlar bazasi, baza uchastkasidan tanlangan joylarga shahar bo'yicha harakatlanish marshrutlari, reklama imkoniyatlari. Bundan tashqari maqbullashtirishdan so'ng ko'rinadiki, joy qidirish muddati o'n kundan olti kungacha qisqartirilishi mumkin, loyiha ustida esa uch qidiruvchi emas, bir yarim qidiruvchi ishlashi mumkin (tabiiyki, qidiruv soatlarida). Natijada yuristlarning yuk tushirishning dastlabki tasviriga qiyoslaganda natijaviy o'zgarishlar besh marta kamaygan.

Barcha biznes jarayonlarda personal qanday va qachon harakatsiz qolishi mumkinligini aniqlash imkonini beruvchi tasvirlarning paydo bo'lishi bilan do'konlarda personalni qisqartirishning imkoni tug'ildi. Endi yuk tushirilgandan keyin yuk tushiruvchilar qaytadan malaka oshiradilar: zalga tovarni joylashtiradilar yoki qadoqlovchilarga yordam beradilar.

O'zgarishlarning alohida kategoriyasi — paydo bo'lish muolajasi va mahsulotlar assortimentining yo'qolishidir. Gap shundaki, «Beshlik»dagi marketing bo'limlarida bunday narsa yo'q. Bundan tashqari, «marketing» so'zining o'zi kichik tartib qoidalarida taqiqlanadi. Bu juda ajablanarli — biznes haqidagi



zamonaviy taassurotlar kontekstida – vaziyatni rahbar izohlaydi: «Marketing pul turadi. Marketing funksiyasi ajratilishi bilan oq muvofiq bo'lim yuzaga keladi, bo'limda bir talay uskunalar yuzaga keladi, ular boshqaruvchiga olib boradigan bir qancha grafiklarni tuzadi. Boshqaruvchilar esa grafik va takliflarni mag'zini chaqadilar, yig'ilishlarda muhokama qiladilar, qandaydir xulosalar chiqaradilar. Hamma muhokama bilan band bo'lganida esa bozorda nimadir o'zgaradi va hammasini aksincha bajarishga to'g'ri kelib qoladi. Bizda esa boshqacha: marketing bilan barcha shug'ullanadi. Do'kon ishchilaridan tortib rahbarigacha mijozlar bilan muloqotda bo'lishga majbur. Ular haftada uch marta suhbat o'tkazadilar, bundan tashqari, raqobatchilar kliyenturasi bilan ham so'raydilar. Shuni hal qilish kerakki, ular nima uchun «Beshlik»ka kirmaydilar. Modomiki, biz besh parametr bo'yicha muvaffaqiyatga erishishni istar ekanmiz, uning atrofida bir qancha savollar yuzaga keladi: narx nima hisobiga oshib ketdi, nima muvaffaqiyatli, assortimentga nimalarni kiritish lozim. Har haftada tovar aylanmasi va hisobi uchun javobgar bo'lgan barcha xizmat vakillaridan iborat bo'lgan maxsus komissiya tadqiqot natijalarini umumlashtiradi va assortiment bo'yicha qarorlar qabul qiladi. Agar xaridorlarimizning ko'pchiligi qimmat mahsulotlarni sotib olishni istasalar, shu ondayoq biz uni rastalarga qo'yamiz. Ular bu mahsulotlarni xarid qilmay qo'yishsa, darhol ularni olib tashlaymiz».

Qat'iy hisoblarga ko'ra «Beshlik»lar hayotida o'zgarmas hech nima yo'q. Tanaffuslar xaridor uchun, hattoki besh «bazali manfaatlarda» ham yuz beradi. «Beshlik»lar endigina bozorda paydo bo'lgan vaqtda, uning yaxlit auditoriyasi past narxlarni hammadan ham yuqori qo'ygan va foyda ro'yxatida «past narxlarni qo'llab-quvvatlash» birinchi o'ringa chiqqan. Hozir vaziyat o'zgacha: odamlarning daromadlari o'sgan, xaridorlar mahsulotlarning narxidan tashqari sifati ham bor ekanligini eslab qolishgan. «Beshlik»lar bir lahzada shunga moslashishdi: «tovarlarning sifat kafolati» birinchi o'ringa chiqdi. Buning isboti sifatida reklama kompaniyasi tomonidan xaridor o'ziga yoqmagani har qanday tovarni, hattoki cheksiz ham qaytarishi mumkinligi to'g'risida bong urdi.

Ayonki, reglamentni kuzatish uni tashkil qilganlarga, shuningdek, uning bajarilishini kuzatuvchilarga emas, balki

bevosita bajaruvchilarga bog'liq. «Beshlik»da mikrosxemadagi qo'shilish inson omili aybi bilan yuz bermasligi lozimligi uchun ishlashadi. Kassir bu yerda boshqa har qanday mashhur Rossiya shuningdek g'arb tarmog'idan ko'ra bir qancha barobar ko'p oylik oladi. Kompaniyadagi har bir vakant o'ringa bekorga 25 kishi da'vogarlik qilmaydi. Lekin maosh korporatsiya sodiqlik hissini madaniylashtirishning yagona shakli emas. «Beshlik»da personalni namunaviy o'qitish va namunali madaniyat mavjud.

O'qitishning asosiy vazifasi xodimlar harakatini avtomatizmgacha olib borish. To'g'risi, funksional darajada o'qitish bu yerda oddiy o'tadi. Bu firmada instruksiyalarni va dasturlarni tuzuvchilarning shiori «Soddalashtir!». Shunday qilib, har bir zamonaviy savdo korxonasidagi kassirlar yuqori texnologiyali kassalar bilan ishlagan holda ziyraklik mo'jizasini yaratishlari shart emas: barcha intellektual ishlarni dastur bajaradi. Bundan tashqari, «Beshlik» dasturini tuzuvchilar ularning boshqaruv tizimida barcha kassa operatsiyalari kassirlarni juda tez o'qitish imkonini beruvchi oddiqlikning yuqori pog'onasigacha olib borilganligini ta'kidlashadi.

Lekin bu personalni o'qitish bilan bog'liq boshqa muam-molarni bartaraf etmaydi. «Beshlik» menejerlari Rossiyada odamlar xizmat ko'rsatish doirasidagi ishlarga juda yomon moslashganliklari haqida qayg'uradilar. Shuning hisobiga xuddi shu kassirlarni o'qitishning ko'p qismi ularni kassa apparatlari bilan tanishtirishga bog'liq emas. Mijozga xizmat qilishdagi bi-rinchi operatsiya – mijoz kelganda «Salom» deyish; «Sizga paket kerakmi?» deb so'rashni unutmaslik; mijoz qo'pol munosabatda bo'lgan vaqtda unga kulib javob qaytarish va boshqalar. Bularga o'quv markazidagina o'qitilmaydi. Ustoz o'qituvchilar doimiy ra-vishda «maydon»ga borib, kassaga navbatga turadilar tartib bilan murakkab vaziyatlar treningini yutib oladilar. O'quv markazining bir xodimi hali kassaga yetib bormasdan mahsulotdan kamchilik axtaradigan, asosli kamchiliklarsiz tovarni almashtirishni talab qiladigan, kassirlarni e'tiborsizlikda ayblaydigan qaysar xaridor rolini o'ynashni yaxshi ko'rar ekan. «Beshlik» xizmatchisi bu imtihondan muvaffaqiyatli o'tdi.

«Beshlik» barcha talablar mantiqiy jihatdan personalning asosiy faoliyati tomon borishi lozim bo'lgan ichki namunaviy madaniyatni tashkil qiladi. O'quv markazida xodimlarni faqatgina

professional yangiliklar bilangina emas, shuningdek, kompaniya intizom qoidalarini ham o'rgatadilar. Bu yerda asosiy vazifa deb hisoblanadigan xizmat ko'rsatish tartib-qoidalari haqida suhbatlar uyushtiradilar.

Bir tomondan, bu o'qitishlar o'z-o'ziga qanday munosabatda bo'lsa, xaridorga ham shunday munosabatda bo'lishni o'rgatadi. Ular taxminan quyidagicha jaranglaydi: «Mijoz — bizning eng yaxshi hamkorimiz!», «Iste'molchini tingla va hurmat qil!», «Mijoz yomon kayfiyatda bo'lishi mumkin, bizning esa bunga haqqimiz yo'q!». Ikkinchi tomondan, bu yerda xodimlarni hamkor deb hisoblaydilar va har biriga korporatsiyaga tegishlilikni anglatuvchi shaxsiy pasport beriladi. O'qitish dasturida kompaniyaning muvaffaqiyatlari va unga erishish yo'llari haqida ma'lumotlarga boy bo'lgan kompaniya tarixi haqida ma'ruzalar o'tilishi shart.

Har kuni ertalab, do'kon ochilishidan o'n daqiqa oldin kompaniyaning har bir personali «ertalabki jangovar kayfiyat» yoki boshqacha aytganda «hamkorning qasami» matnini takrorlaydi: «Men o'zimning barcha bilimimni mijozlarimizning asosiy talablarini qondirishga sarflayman. Men kompaniya bilan birga o'qib-o'rganaman va rivojlanaman. Ishim menga quvonch va erkinlik baxsh etadi. Kompaniya samaradorligi mening faolligimga bog'liq». Alohida an'anaviy holatlarda «Beshlik» gimni kuylanadi, unda jumladan shunday bandlik bor: «Nima bo'lganda ham biz sen bilan maqsadga erishamiz! Nur soch, porla «Beshlik», olg'a, olg'a! Vatan bizni kutmoqda!».

Korporativ gazetasida eng yaxshi menejrlarning nomlarini chop etishadi. Xodimlarni tug'ilgan kunlari bilan, to'ylari bilan muborakbod etishadi. Rekordlar kitobiga mehnat yutuqlari yozib boriladi, masalan, «Beshlik» haydovchilari tomonidan o'rnatilgan rekordlar: Yangi yil oldi majburiyatlar davrida 2001-yil dekabrda 340 ishchi soatida ishlash (me'yordan 5 barobar ko'p). Qahramonlik kitobining boshida hozircha bitta hodisa bayon qilingan. Kompyuter tarmog'ida qo'shilish (sboy) yuz bergan va ikki kunlik hisobot yo'qolib ketgan — uni ikki kun davomida kassa tasmasi bo'yicha qo'lda qaytadan tikladilar.

Yaqinda kompaniyada alohida marosim bo'lib o'tdi. Kompaniya oldidagi alohida xizmatlari uchun hamkorlarni taqdirlashda yetti kishi tanlab olindi, ularning ichida vitse-prezident ham, oddiy menejer, hattoki, kotiba ham bor. Tantana qadimiy Yusupov

saroyida masoncha an'anaga ko'ra o'tdi. Barcha xodimlar taklif etildi. Lekin tantana o'rkazilayotgan keksa knyaz kutubxonasiga nomzodlar bittia-bittadan kiritildilar. Ularni bu yerda yulduzli mantiya (rido)dagi sirli odam kutib oldi. Nomzodlar unga tiz cho'kdilar. U ularga kumush idishda achchiq va shirin ichimlikdan tatib ko'rishni buyurdi, tantana ma'ruzasini o'qidi, olmos bilan qoplangan oltin grivon bilan taqdirildi.

Bundan tashqari, kompaniyadagi ideologik ish birinchi navbatda «Beshlik»ning o'zgachaligi haqida guvohlik bersa, uning ambitsiozligi haqida ham shu darajada guvohlik beradi. Shunday qilib, ertalablari yangraydigan korporativ ashula Wal Mart jahon chakana tarmog'ini ulug'laydi. Olmoslarni esa «Makdonaldes» kompaniyada o'n yil ishlagan xodimlarga sovg'a qiladi.

Ikkinchi tomondan, biznes jarayonlarni tasvirlash g'oyasi originallik jihatdan pastroq bo'ladi, natija esa ayon.

Bundan ko'rinadiki, yaxshi samara yuqori texnologiyalar va rivojlangan korporativ madaniyat bo'sag'asida yuzaga keladi. Agar biz o'zimizning ideologiyaga bo'lgan muhabbatimizni natijaviylik bilan bog'lasak, hamma muammomiz hal bo'lar edi.

O'tkazilgan amaliy misollar hisobi bilan o'z kompaniyangiz, bo'linmangiz ustuvorliklarining barcha imkoniyatli variantlarini maksimal darajada aniqlashga; har bir mavjud variantning tanlovi natijalari qanday bo'lishini, shuningdek, u yoki bu variantni tanlash hollarida qanday kompromislarga tomon borish rejasini mustaqil ishlab chiqing.

### **Xulosalar**

Operatsion strategiya oliy darajadagi qiymat yaratish zanjiri kontekstida shakllanadi. Strategik ustuvorlik o'rnatilganda qiymat yaratish zanjiridagi oliy darajadagi faoliyat ko'rinishlari kompaniya tomonidan amalga oshiriladigan operatsiyalar vositasida kompaniya qay tarzda raqobatlashishini aniqlaydigan qator tamoyillarda namoyon bo'ladi. Bu tamoyillar infratuzilmaning barcha elementlari: har bir korxonaning, omborning, tadqiqot laboratoriyasining, chakana savdo bo'linmasi yoki cheklarni qayta ishlash markazi bo'linmalarining operatsion maqsadlarini amalga oshirish uchun asosiy hisoblanadi.

Operatsion strategiya — kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasini samarali qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan kom-

paniya resurslari (qisman olganda: personal, bo'linma/filial, material va majmualar, jarayonlar, rejalashtirish va boshqarish tizimi) dan foydalanishning umumiy siyosati va rejasini ishlab chiqish.

Har qanday kompaniyaning operatsion imkoniyatlarini firmaning mahsulot va xizmatlariga nisbatan firma mijozlarining o'zgaruvchan talablariga moslashishi uchun muvofiq keluvchi imkoniyatlar portfeli sifatida ko'rib chiqish lozim.

Har qanday operatsion strategiyaning muvaffaqiyat yo'li ustuvorliklarining barcha imkoniyatli variantlarini maksimal darajada aniqlashdan, har bir mavjud variantning tanlovi natijalari qanday bo'lishini, shuningdek, u yoki bu variantni tanlash hollarida qanday kompromisslarga tomon borishni tushunishdan iborat.

Kompaniyaning transformatsiyasi quyidagi to'rt yo'nalish bo'yicha bir vaqtdagi ishlar natijasida erishiladigan operatsiya va jarayonlar tashkiliy yaxshilanishidir:

- 1) strategik ko'rinish (raqobatbardosh kompaniyaning strategik ko'rinishini ishlab chiqish va liderlik);
- 2) korxonani restrukturizatsiya qilish;
- 3) korxonaning jonlanishi va rivojlanishi;
- 4) personalning yangilanishi.

#### **Nazorat savollari:**

1. Operatsion strategiya nima?
2. Operatsion strategiyaning asosiy masalalari nimalardan iborat?
3. Operatsion strategiyaning asosiy yo'nalishlari qanday?
4. Operatsion strategiya korporativ strategiyadan nimasi bilan farq qiladi?
5. Outsorsing nima?
6. Ishlab chiqarish kompaniyasining operatsion strategiyasi bilan servis kompaniyasi operatsion strategiyasining farqi nimada?

### III bob. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO'RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH

#### 3.1. BALANCED SCORECARD konsepsiyasi asosida kompaniyani operatsion boshqarish

BSC (BKT – balanslashgan ko'rsatkichlar tizimi) – XX asrning ahamiyatli biznes g'oyalaridan biri hisoblanadi. Fortuna 1000 likga kiruvchi kompaniyalarning ko'pchiligi BSC (Gartner Group)ni joriy qilishgan va hozir ham bu yo'lda davom etishmoqda.

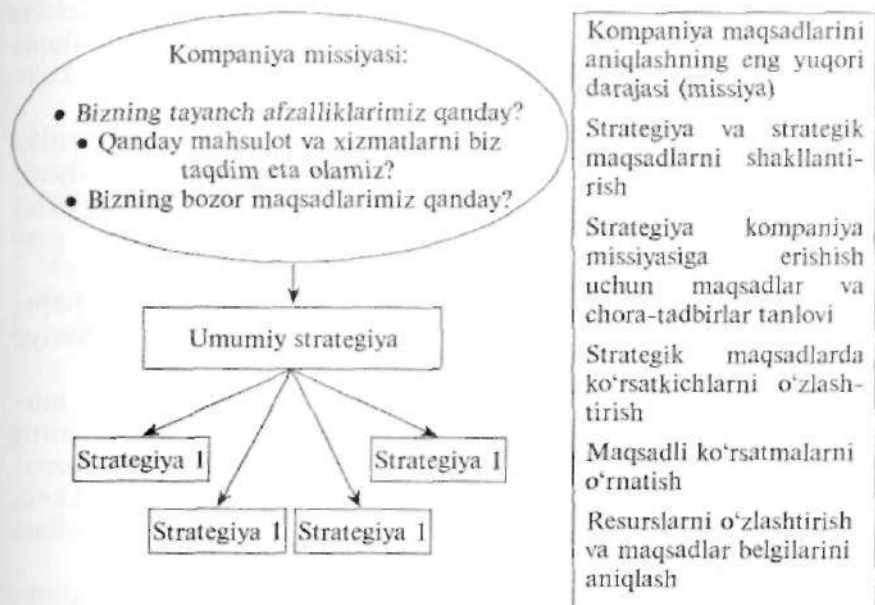
BSC kompaniya strategiyasini operativ biznes jarayonlar va operatsiyalarga ta'sirini hisoblash imkonini beruvchi strategiyalar (strategik natijalarga erishishning balanslashtirilgan rejasi) realizatsiyasining samarali instrumenti hisoblanadi. BSC konsepsiyasi kompaniya resurslarini uning strategiyalariga 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 nazaridan tashkilot faoliyati yutuqlarining miqdoriy ko'rsatkichidir. Kishilar faoliyatini baholash bilan ularning muvofiqlashgan intizomidagi o'zgarishlarda 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 naqd 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.



3.1.1-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 hisobalanadi.

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 (3.1.2-rasm):

- 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 muhkama qilish uchun bir oyda Isoatdan 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 arxitekturasi ko'pgina kamchiliklardan qutilish imkonini beradi.



3.1.2-rasm. Strategiyani joriy qilishning 4 baryeri.

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;

### 3.2. 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, «Ilg'or innovatsiya» strategiyasi o'ziga «Tayanch sigmentlarda tezkor o'sish» maqsadini mujassamlashtiradi. Individual maqsadlarni integratsiyalashda sabab–natijali o'zaro aloqa (zanjir) 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 Scorecard da nuqtayi nazar.** R. Kaplan va D. Norton strategiyani quyidagi 4 nuqtayi nazardan ko'rib chiqishni tavsiya etadilar (3.2.1-rasm):

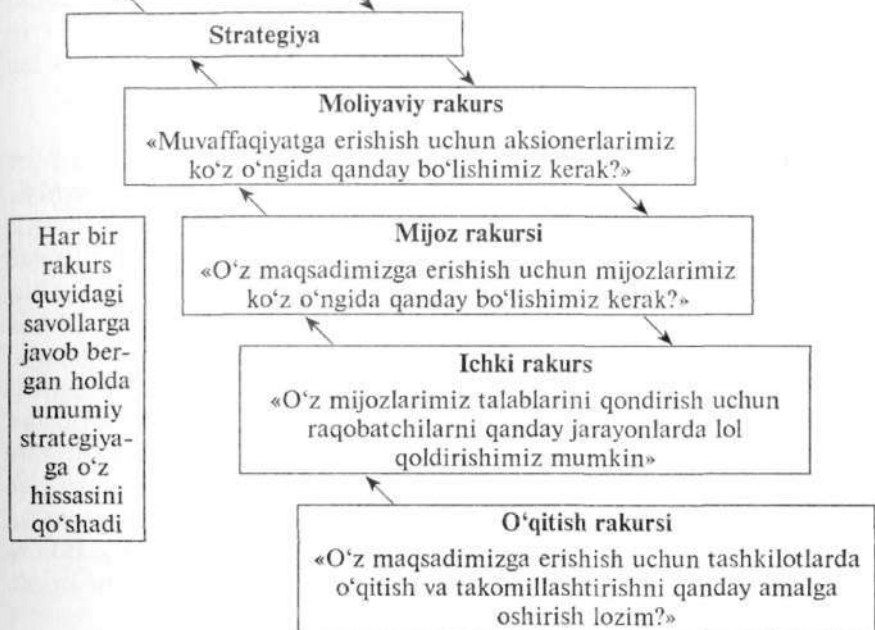
#### *O'qitish va o'sish nuqtayi nazaridan*

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 taalluqli emas. **Scorecard**ni loyihalashtirish uchun o'z moliyaviy maqsadlaringiz va mijozlar talabini qondirishga barqaror ta'sir ko'rsatadigan tanqidiy biznes jarayonlarni tanlashingiz lozim.

BALANCED SCORECARD so'nggi jamida moliyaviy faoliyatni rag'batlantiradigan kompaniyaning barcha jihatlarini balanslashtirilgan ko'rinishini taqdim etadi



### 3.2.1-rasm. BALANCED SCORECARD nima?

#### *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 o'sishi, ishlab chiqaruvchanlikning oshishi, 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 bo'limi 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.

#### *Vaziyatli tahlil*

Javobgar xodimlar qo'yilmalar kartasidan ularning maqsadlari va muvofiq tashabbuslar realizatsiyasini amalga oshirish hamda berilgan ko'rsatkichlarga 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. Maqomlarning muvofiq tanlovi umumiy holatni ko'rsatadi. Shu-nisi 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.

### *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 (strategic business units – 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.

<b>Moliyaviy nuqtayi nazardan</b>	
<b>Asosiy natija</b>	<b>Jami baholash kriteriyasi</b>
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 koeffitsienti

<b>Mijozlar nuqtayi nazaridan</b>	
<b>Asosiy natija</b>	<b>Jamini baholash kriteriyalari</b>
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

<b>Ishchilar jamoasini kuchaytirish nuqtayi nazaridan</b>	
Asosiy natija	Jamini baholash kriteriyalari
Ishchi kuchi sifatini yaxshilashga erishish	O'z-o'zini baholash
Ish sharoiti sifatini yaxshilashga erishish	Ishchilar talabi bo'yicha ish sharoitlarining sifati
Korxonada rahbariyatning liderligini yaxshilashga erishish	Ishchilar talablari bo'yicha liderlik sifati

<b>Ichki biznes jarayon nuqtayi nazaridan</b>	
Asosiy natija	Jamini baholash kriteriyalari
Sifatni ta'minlash va texnik daraja bo'yicha raqobatchilardan ustun kelmoq	Sifatni nazorat qilish tizimini baholash
Aniq axborotni o'z vaqtida va samarali yig'ish	Menejment uchun axborot tizimini baholash

<b>O'qish va rivojlanish nuqtayi nazaridan</b>	
Asosiy natija	Jamini baholash kriteriyalari
Joriy missiyani realizatsiya qilish	Doimiy yaxshilanish uchun o'z-o'zini baholash
Kelajak uchun missiyani realizatsiya qilish	Strategik va operativ rejalar ishlab chiqish uchun o'z-o'zini baholash

### 3.2.3-rasm. Balans ochkolari kartochkasi.

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

#### *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 quyidagilarga bo'linadi:

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

• 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 mikrodrayverlarda 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.

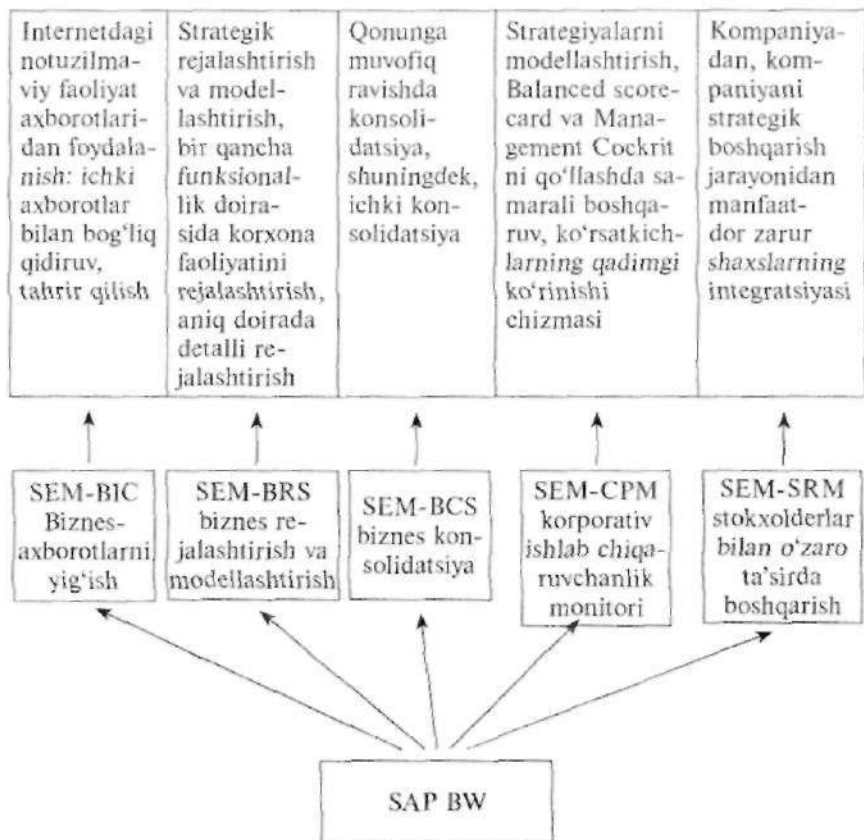
Tashqi manbalardagi turli-tuman boshqaruv axborotlari faqat notuzilmaviy matnlar ko'rinishidagina oson bo'ladi. Internetdagi axborotlarning professional tashuvchilarning aniq miqdori kompaniyani strategik boshqarish uchun o'z xizmatlarini taklif etishdi. Bular o'z ichiga bozor tahlili, moliyaviy analitiklarning prognozlari, raqobatchilarning press-relizlari 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.



3.2.6-rasm. SAP strategic Enterprise Management.



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 Pobert Kaplan va Devid Norton tomonidan tashkil etilgan Balanced scorecard Collaborative ([www. Bscol/com](http://www.Bscol.com)) kompaniyasi tomonidan sertifikatlangan.

#### *Balanced scorecard konsepsiyasidan foydalanish*

BSC konsepsiyasini joriy etish uzluksiz jarayon bo'lib, odatda, korporativ yoki strategik biznes jarayon darajasida boshlanadi va 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 biznes jarayonlar 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.

#### *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'linmalarining aylanma aloqalari natijalarini topish va ulardan foydalanish.

### *Zarur resurslarni taqsimlash*

Javobgar shaxslarni maqsadlar, mezonlar va tashabbuslarni bajarish bo'yicha taqsimlash. Javobgar shaxslar va bo'linmalarining 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 va sharhlarini qayd etuvchi aylanma aloqa bilan qamrab olingan. Strategiyalarning uzluksiz adaptatsiyasi o'tkaziladi.

Odatda, kompaniyaning individual orientatsiyasi 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. O'rttirilgan 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 subjarayonlarni; jamlagan operativ boshqaruvning to'liq jarayoni tuzilmasini ko'radilar:

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

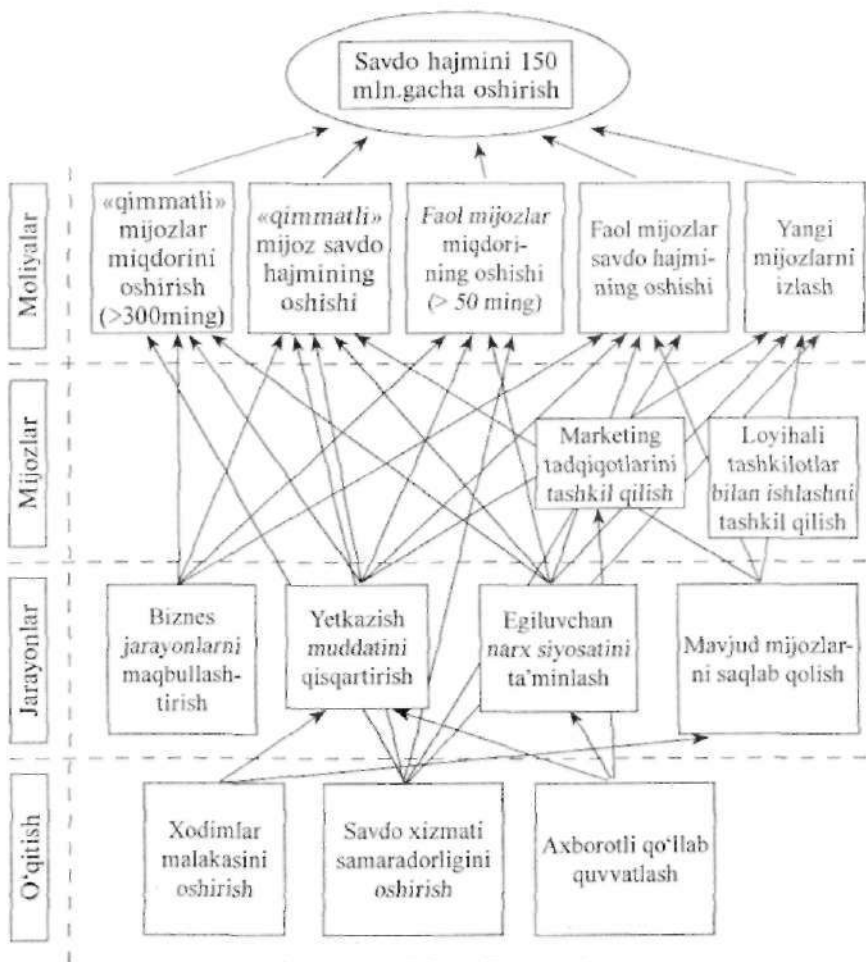
– strategiyalarni boshqaruvning ishlab chiqilgan ko'rsatkichlari yordamida umumiy firma ierarxiyasi past darajasiga kommunikatsiyalash va ulash;

– strategiyalarni rejaga, shu jumladan, budget rejasiga aylanishi;

– gipoteza tekshiruv va o'qitish jarayonlari tashabbuskorligi uchun aylanma aloqa o'rnatish.

Unchalik katta bo'lmagan servis kompaniyasida BSC ishlab chiqishning amaliy misolini ko'rib chiqamiz (3.2.7-rasm).

Tashkiliy ierarxiya doirasida balanslashgan tizim yuqoridan pastga yo'nalishida realizatsiya qilinadi. Tizim butun korxonalar darajasida ishlay boshlashi lozim, keyin esa, xo'jalik bo'linmalari darajasida, hattoki, kompaniyaning alohida xodimlari darajasiga chiqariladi, deb hisoblanadi.



3.2.7-rasm. Maqsadlar tizimi.

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 chiqish 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.

### 3.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni

Kriteriyalarning balanslangan tizimining birinchi realizatsiyasi turli mutaxassisliklar vakillari tarkibida R guruhga tayanishi lozim bo'lgan tizimlashtirish va boshqarishning murakkab loyihasini o'zida mujassamlashtiradi. Yangi tizimni joriy qilish loyihasi rejasini 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.

BSCni ishlab chiqish loyihasiga misol

Maqsad	Chora-tadbirlar	Ko'rsatkich	Javobgar
Savdo hajmining oshishi	O'z vaqtida to'lash, tez komplektlashtirish (avtoparkni kengaytirish), qarama-qarshi aloqa, yangi loyihalarda ishtirok etish	Savdo hajmining oshishi: «qimmatli» mijozlar 2 marta, faol mijozlar 1,5 marta, savdoni rejalashtirish muddati - 3 oy	OP menejeri

«qimmatli» mijozlarni ko'paytirish	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
Yangi mijozlarni topish va ishlab chiqish	Reklama, ko'rgazma, marketing tadqiqotlari, loyihali 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 yig'ish	Shaxsiy axborot bazasidan foydalanish – 1 oy	Raqobatbardoshlilik 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

## 3.3.2-rasm. «Mijozlar»

Maqsad	Chora-tadbirlar	Ko'rsatkich	Javobgar
Biznes jarayonlarni maqbullashtirish, bozorni sigmentlashtirish	Yangi BPlarni ishlab chiqish va joriy qilish, bo'linmalararo o'zaro ta'sirni yaxshilash	Aylanmani 40–50% ga oshirish, kompaniya va bo'linmalarining 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 lobbilashtirish (лоббирование), raqobatchilar ustidan muvaffaqiyat qozonish		OP menejerlari

### 3.3.3-rasm «Jarayonlar».

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

Savdo xizmati samaradorligini oshirish	Xodimlar miqdorini oshirish, bir xodimning savdo hajmini oshirish – 1–3 oy	Savdo hajmini 50% ga oshirish	Bosh direktor, bo'lim boshliqlari
Maksimal tezkor axborotlarni olish	Kompaniyaning yagona axborot maydonini yaratish, mutaxassislarni jalb qilish – 1 oy	Mijozlarga xizmat ko'rsatish tezkorligi	Bosh direktor, moliyaviy direktor

## 3.3.4-rasm. «O'qitish».

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; 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'raligicha, 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 korxonaga 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.

Korxonaga faoliyati barcha ko'rinishlarining so'nggi maqsadi ishlab chiqarish natijalarini yaxshilash yoki uning qiymatini oshirish hisoblanadi.

Ko'rsatkichlarning balanslangan tizimi korxonaga strategiyasini operativ biznes bilan to'liq masshtabda baholash imkonini beruvchi instrument hisoblanadi; bundan tashqari, yangi tizim resurslarni taqsimlash doirasida o'ta 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 istiqbollar 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.

### 3.4. Korporatsiya samaradorligi monitoringi

Balanslangan tizimga asoslangan amaliy komponent Robert Kaplan va Devid Norton bahosidir; bu metodologiyaning maqsadi korxonalar 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 monitoringi.**

Kompaniya ishi samaradorligini ta'sirchan boshqarish korxonalar 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 istiqbollarni 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 ierarxiyasi 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 nazoratni ta'minlaydilar.

O'z vaqtida amal qilgan hisobotlar tizimi yordamida oldinroq topilgan tafovutlar zamonaviy korxonada tezkor boshqaruv jarayoni uchun asosni mujassamlashtiradi.

### **Samaradorlik ko'rsatkichlari misoli**

#### ***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:***

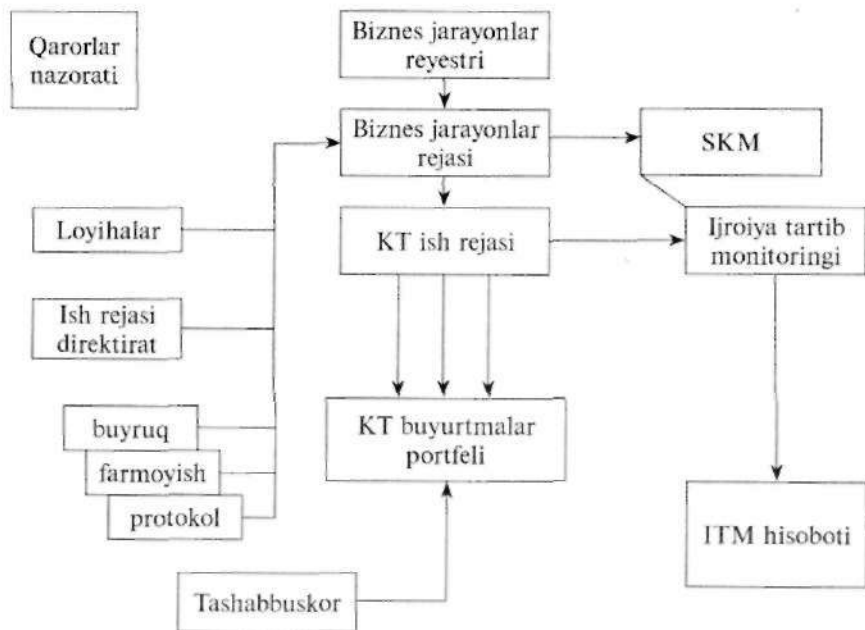
- yangi mijozlar ulushi;
- mijozlarning qondirilganligi;
- mijozlar bo'yicha rentabellik.

### *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.

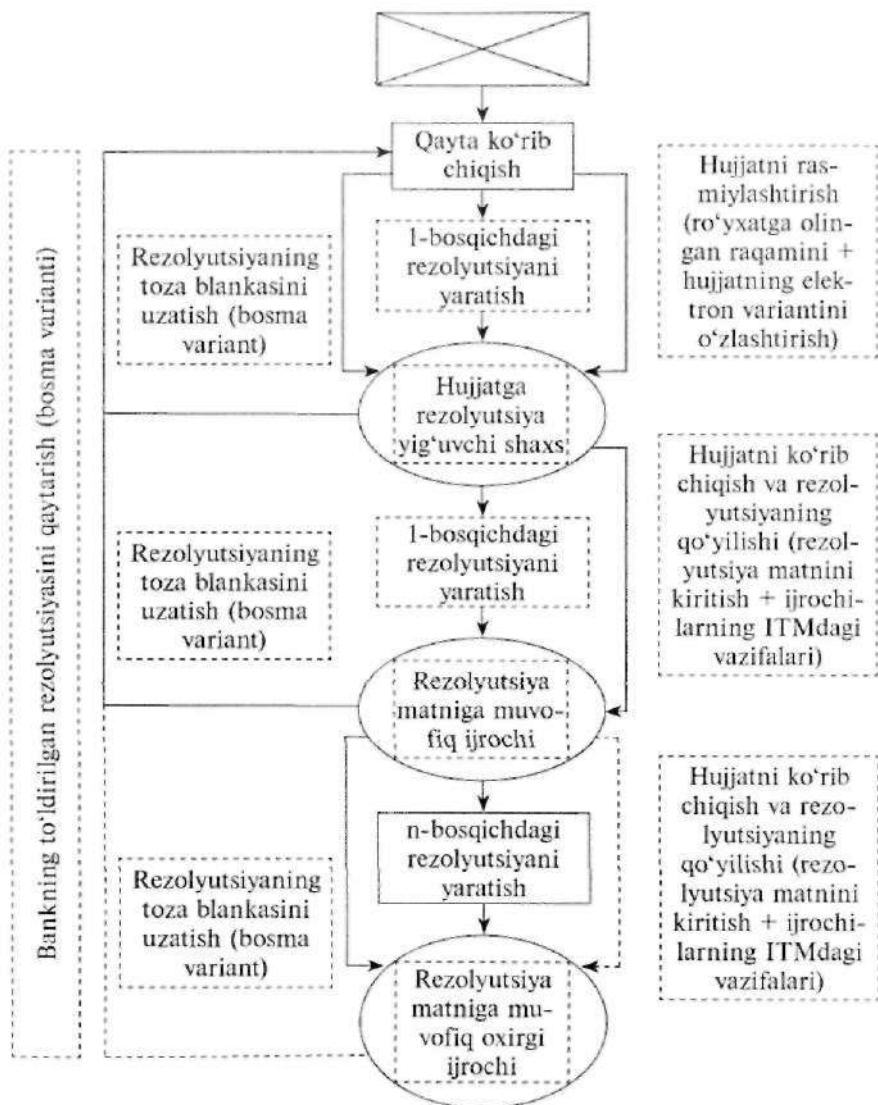
**Ijroiya tartib monitoringi asosida qarorlar qabul qilish realizatsiyasi monitoringi va nazorat tizimi.** Tizim vazifalar global bazasini yuritish va bu vazifalar bajarilishi muddatini, masalalar bajarilishining buyurtmachi tomonidan to'liq nazoratini ta'minlash uchun kuzatuvda jamlanadi.

Tizim ish samaradorligi haqida axborotlar yig'adi va tizimlashtiradi, qarorlarning bajarilish jarayonlarini, standart biznes jarayonlar va loyihaviy yo'naltirilgan faoliyat doirasida funksional majburiyatlar realizatsiyasi kuzatiladi (3.4.1-rasm).



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

### Hujjat tushumi



3.4.2-rasm. Hujjatlashtirishga kiritilganlarni ro'yxatdan o'tkazish va bosqichma-bosqich qarorlar qabul qilish jarayonlarini nazorat qilish tizimi.

Tizimni qurish uchun intrapet-texnologiyadan foydalaniladi.

Ijroiya tartib monitoringining funktsionalligi:

- 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, rezolutsiya va boshqalardan nazoratni realizatsiya qiladi.

BSC doirasida erishilgan natijalarni o'lchaydigan va jarayonlar samaradorligini o'lchaydigan bu natijalarni olishga muvofiqlashgan ko'rsatkichlar farqlanadi. Ko'rsatkichlarning ikkala kategoriyasi ham bir-biri bilan bog'langan bo'lib, birinchisiga erishish uchun (masalan, ishlab chiqaruvchanlikning aniq darajasi) ikkinchisini realizatsiya qilish (masalan, mashina va uskunalarning quvvatlarini ilg'or ta'minlanganligiga erishish) lozim. BSCni hal qilish imkonini beruvchi namunaviy vaziyatlar: menejrlarning e'tibori, odatda, birinchi kategoriya ko'rsatkichlarida fokuslanadi, shu bilan bir vaqtda bu ko'rsatkichlarning 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 konsepsiyaning 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 ierarxik 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. Korxonalar 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) korxonalar strategiyasining uning barcha ierarxik darajalari bo'yicha yuqoridan pastga «o'tkazish» uchun qamrab oluvchi chizmasi tashkil qiladi;

- strategiyani realizatsiya qilish muammolari bo'yicha munozaralar o'ldirish 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 yo'naltirilgan imkoniyatlarni kengaytiradi;

- BSC boshqaruv hisobi tizimi bilan muvaffaqiyatli birlashadi va korxonalar qiymatini oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv uslublari bilan yaxshi bog'lanadi.

Rahbariyat BSC daraxtlarining yuqori shox-shabblarini ishlab chiqarayotganida, pastki qismlarda unga muvofiq keluvchi ishlar olib boriladi.

Kompaniyaning har bir xodimi faoliyatini yaxshilash bo'yicha o'z takliflarini tayyorlashi lozim, bunda u mavjud zaxiralar, o'z bo'lim va boshqa bo'limlardagi kamchiliklarni nazardan qochirish, berilgan takliflarni joylarda realizatsiya qilishning iqtisodiy samaradorligini ko'rsatishi lozim. Shu tarzda har bir personal o'zgarishlar 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.

3.4.1-jadval

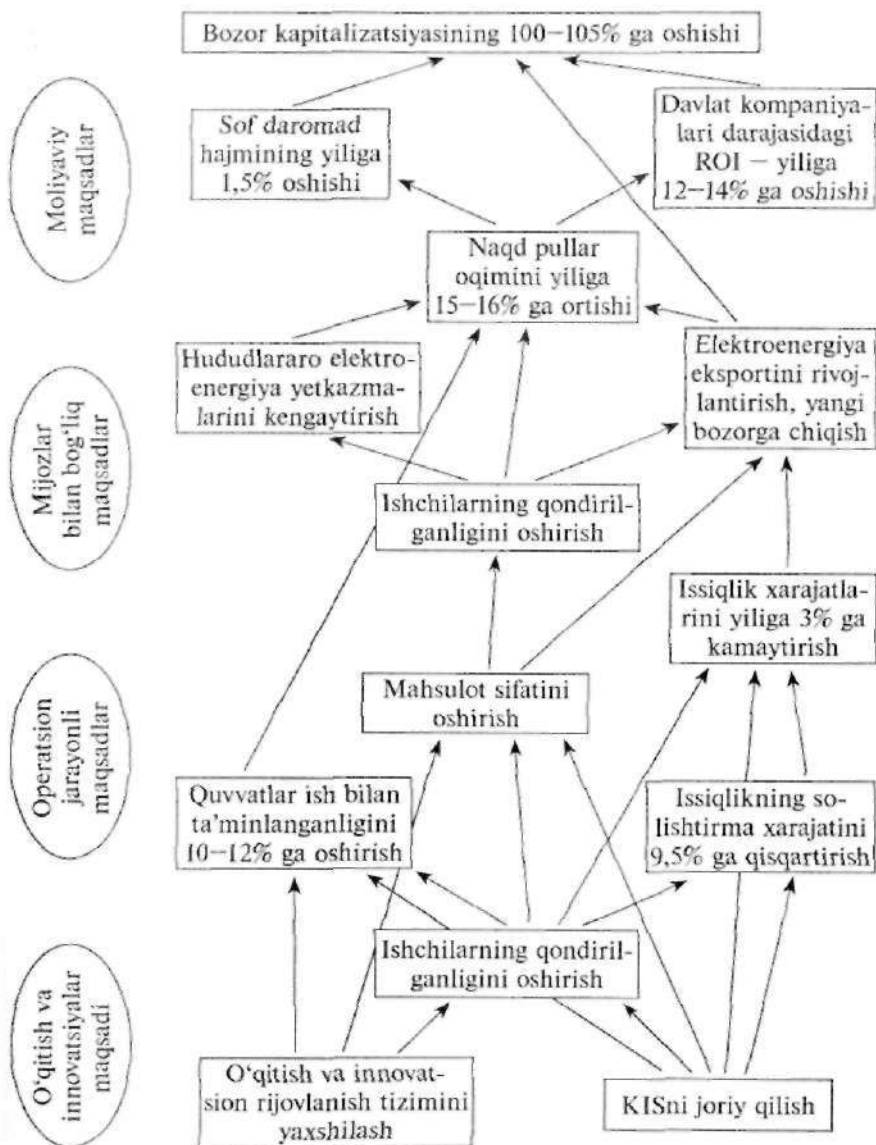
Ko'rsatkichlar nomi	O'rtacha tarmoq ko'rsatkichi	OAJ «Texnolog»
Asosiy faoliyatning rentabelligini oshirish	Xalqaro miqyosgacha 12–14%	12,6%
Shaxsiy aylanma vositalari bilan ta'minlanganlikni oshirish	0,1 dan ortiq	0,1 dan ortiq
100% gacha pul vositalari bilan to'lovni oxiriga yetkazish	joriy yil	joriy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

**Natijalar:**

- Moliyaviy boshqaruvning samarali modelini yaratish.
- Moliyaviy faoliyat ochiqqligini ta'minlash.
- Moliyaviy vositalarni jalb qilishning samaraliroq vositalariga o'tish.



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



3.4.3-rasm. Kompaniya ko'rsatkichlari ro'yxati (bazis varianti).

## 2. Mijozlar darajasi.

Bozor siyosati mijozlarning qondirilganlik darajasini oshirishga yo'naltirilgan. OAJ «Texnolog» 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 innovatsiyaon 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'rnini egallovchi mijozga yo'naltirilgan kompaniya (ilg'or issiqlik kompaniyalar orasida).

3.4.2-jadval

### Maqbul biznes jarayonlar

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

### 3. Jarayonlar darajasi.

Maqsad – biznes jarayonlar samaradorligini oshiradi.

OAJ «Texnolog» foydalanilgan quvvatlari tuzilmasini maqbul-lashtirish masalalarini hal qilish uchun uyushma elektroenergiyasi ishlab chiqarishdagi tuzilmaviy o'zgarishlarning biznes-prognozi ishlab chiqildi.

ISO 9000 boshqaruvning xalqaro standartlariga muvofiq ra-vishda boshqaruvning tizimli, moslashuvchan, bozorga yo'nal-tirilgan modellarini shakllantirish va takomillashtirish.

### 4. Innovatsion rivojlanish darajasi.

Texnologik raqobatdosh afzalliklarga erishishga yo'naltirilgan maqsadlar:

- Kompaniya strategiyasining issiqlik va ilmiy-texnik ho-latiga muvofiq holda OAJ «Texnolog» elektrostansiyalarida issiqlikni yoqish texnologiyasini rivojlantirish va moderni-zatsiyalash;

- OAJ «Texnolog» texnologik jarayonlarini masofaviy av-tomatlashtirilgan boshqaruv yagona tizimini yaratish (remote control);

- NIIKV OAJ «Texnolog» yagona bazasini yaratish va rivoj-lantirish.

G'arbiy Yevropa (shimoliy va janubiy qismidagi davlatlar af-zal) va Janubiy – Sharqiy Osiyo bozorlarini tark etish imkonini beruvchi texnologik va parametrlil raqobatbardoshlik darajasini ta'minlash.

Alohida profil bo'linmalar bazasida kompaniyaning inno-vatsion, moliyaviy, xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmasini shakl-lantirish. Joriy yillar uchun tashqi moliya-kredit tashkilotlari ishtirokida moliyaviy-sanoat guruhining (FPG) kelajakdagi transformatsiyasi 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 BBT standartiga 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 gorizontal 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 kapital-lashtirishning 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.

Hayratlanarlilik, hayotning har qanday vaziyatlarida maqbul tashkiliy tuzilmalar mavjud emas, bundan tashqari, ular o'zicha inersion, shu bilan bir vaqtda xuddi tashqi muhit kabi tez almashadi.

Jarayonli yo'naltirilgandan tashqari, barcha tuzilmalarda vertikal aloqalar kuchli aks ettirilgan. Bu aloqalar hisobot ierarxiyasini 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 «funktional 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). «Funktional shaxtalar» tez yuzaga chiqadigan yangiliklar va Bozor dinamikasi ta'siriga javob berishni qiyinlashtiradi.

Jarayonli-yo'naltirilgan tizim, aksincha, gorizontaal aloqalar 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 ierarxiyasiga 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, gorizontal «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 ierarxiyasining 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. Ierarxiya 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 fokusirovka instrumenti 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 autsorsingga 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 (neratsional)ning paydo bo'lishi;

8) samarasiz jarayonlardan qutilish maqsadida reinjiniring va yangi tarkibdagi (BPRdan keyin) operatsiyalarni aniqlash;

9) asosiy biznes jarayonlarga muvofiq R komandani (turli bo'linmalarining vakillaridan iborat ishchi guruh) yaratish uchun funksional ierarxiyani 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 to'plangan 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-yo'naltirilgan 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 maqto'v olgan qat'iy xarajatlar rejasi va ishlab chiqarish rejasi sharoitlarida ishlaydi. Bo'linmalar texnik xarakteristikalar, loyihaviy quvvatlar va ta'mirlash grafiklari nuqtayi nazaridan rejalarini 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» to'plash.

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.

### 3.4.3-jadval

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. 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.</p> <p>Bo'linma kompaniya oldida smetadan chekinishni asoslaydi.</p>
Bo'linma faoliyati samaradorligini kuzatish (отслеживание)	<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 maksimalashtirish og'irlik va ishonchlilik maqsadli ko'rsatkichlariga erishish</p>

**Munozara uchun mavzu 3.1.** Aniq korxonaga yoki bo'linma misolida (marketing, ishlab chiqarish, logistika) tayanch ko'rsatkichlarining tizimini ishlab chiqing.

Samaradorlikning tayanch ko'rsatkichlari	Ahamiyatligi	Izoh
Savdo rentabelligi		
Aylanma vositalar hajmi		Aylanma vositalar aylanib turishi mumkin
Savdo hajmining o'sishi		
Bozor segmentlarini o'rganish		
Raqobatbardoshlik		
Korxonaga 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)		

### 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 realizatsiyasida

yutuqlarga erishish munosabati bo'yicha ekspertlar fikrini yig'ish va umumlashtirish mumkin. **Scorecard** (strategiyalar kartasi) haqida qadam-baqadam tasavvurga ega bo'lish biznes jarayon va 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'rtta 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?

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

### 4.1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish jarayonining dolzarbligi va xususiyatlari

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 korxonada iste'molchilar uchun foydalilik yoki qondirilganlik muammolarini hal qilgan holda yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqib qiymat yaratishini anglatadi.

Muvaffaqiyatga erishish uchun korxonada 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'ymoqda.

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, yarimfabrikatlar, 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'xshab

katta xarajat talab qilmaydi. Xususiyatlarni belgilashda shuni ham hisobga olish muhimki, ular alohida hollarda xizmatlarning yomonlashuvida aniq risklarni ham yaratadilar.

Davlat standarti bo'yicha mahsulot ishlab chiqarish, qoidaga ko'ra, kompaniyaga unchalik qimmatga tushmaydi. Masalan, Nikolayev Axborot agentligida GOSTlar va OSTlar 400 ming so'm atrofida turadi. Bu yerda, shuningdek, ilg'or tarmoq institutlari: NIIXP, NIJKP, VNIIMP, VNIKX, VNIPOdan boshqa me'yoriy-texnik hujjatlarni ham olish mumkin. Ko'pgina tarmoq NIIlari 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 mln dan 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 u 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. «Dalpikobriservis» 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 institutlarga 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 autsorsingga beradilar. Ularga Rossiya oziq-ovqat kompaniyalarining tadqiqot va ishlab chiqishlarga ketgan barcha xarajatlarining deyarli 8 foizi tegishlidir.

Yangi ko'rinishdagi mahsulotga texnik hujjatlashtirish majmui-ni 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 mahsulotlaridan 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 qimmat 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, NIIGA 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 Spesifikatsiyani taqdim etishni so'raydi (bizning sharoitlarda boshliq orqali) – 1-hafta.

3. Injener-loyihalovchi sotuvchidan loyiha tayyorlash haqida topshiriq oladi (bizda, shuningdek, 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 Spesifikatsiyani 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 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 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 uchinchisi 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 ko'rsatkichlari befoyda (ularning ayrimlar hattoki, xavfli)*

Moliyaviy ko'rsatkichlar – daromadlilik, investitsiyalar samaradorligi, diskontlangan naqd pul oqimlari, shuningdek, moliyachilar tomonidan qo'llaniladigan turli majmualii ko'r-

satkichlar 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 (оборачивается).

Bu ko'rsatkichlar autsorsingga 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 qurolidir: u kelajakda mijozlar, shuningdek, korporativ mijozlarning rolini oshirish uchun juda muhim. Natijada Internetning revolyutsion ta'siri kompaniyalar o'rtasidagi 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 boshlanib, qayerda yakunlanishini aniqlash juda mushkul.

*Bu g'oya «bazali kompetensiya» g'oyasidir. Bu borada amerikalik iqtisodchi M. Xammerning fikricha bazali kompetensiyaning asosiy 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.*

Agar siz odamlarni katta, kishini hayratga soladigan o'zgarishlar zarurligiga ishontirmoqchi bo'lsangiz, siz ularning aql-larinigina emas, yuraklarini, imkoni boricha, qalblarini egal-lashingiz lozim. Intizomga, tuzilmaga, takroriylikka ishonch bo'lishi zarur.

Agar siz ichki jarayonlardan ortiqcha operatsiyalarni chiqarib tashlashga muvaffaq bo'lsangiz, oldingizda undan ham murakkab masala — jarayonlarni boshqa kompaniyalar bilan o'zaro harakatda modernizatsiyalash masalasi turadi.

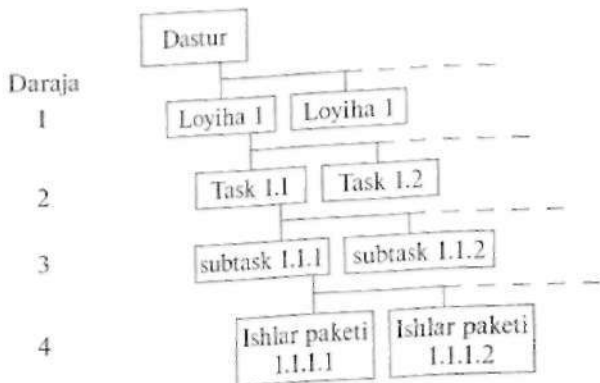
#### **4.2. Loyihalashtirish jarayoni**

Loyiha davomiy vaqtni talab qiladigan yangi mahsulot/xizmatning aniq, ahamiyatli natijasiga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'langan operatsiyalarning natijaviyligini o'zida mujas-samlashtiradi.

Loyihani boshqarish resurslarni rejalashtirish, taqsimlash va boshqarish (mehnat, material va uskunalar) muolajalarini yangi mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirishda barcha cheklov-lar (texnik, budjet, vaqt)ni hisobga olgan holda mujassam-lashtiradi.

Loyihalashtirish jarayoni quyidagi natijalar orqali amalga oshiriladi:

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



4.2.1-rasm. Loyiha ishi tuzilmasi

Bozor ehtiyojlarni 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 uskunalarining sotilmay qolinishi (затоваривание)ga 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).

Iste'molchilar talabini sinchliklab o'rganish lozim.

Spesifikatsiya bosqichida (2) bozor ehtiyojini kompaniya tashkiliy va texnik imkoniyatlari bilan bog'lash yuz beradi (loyihalashtirishga texnik me'yorlarni tuzishda). Spesifikatsiyada 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 (chiqarish hajmi, sifat, ishonchlilik, ishlab chiqarishning ehtimolli texnologiyasi)ni ham maxsus ajratib ko'rsatish lozim. Aynan shu bosqichda ishlab chiqish 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 *konseptual loyihasi yoki eskizini tuzish* (3) jarayonning ijodiy bosqichi hisoblanadi, shuning uchun aqliy hujum kabi ortiqcha tanqidlargiz olib boriladi. Faqatgina tugallangandan so'ng loyihaning amalga oshirilishi baholanadi. Chizmalar tuzilayotganida ulardan eng yaxshilari: detal va majmualar, texnik jarayonlar, tadqiqot o'tkazishdagi texnik sharoit va boshqalar *ishchi loyihasini ishlab chiqish* (4) bosqichiga o'tadi.

Ishlab chiqarish (5) kichik doiralardan (dastlab oxirgi egiluvchan) boshlanadi, lekin bozorni kengaytirish va tajriba orttirish tadbirlarida loyihaning 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, tashqi muhit, 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 daraxti tahlili; rad etilmaslikni baholash; tobelik 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 haqida samarali 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 (входные) ma'lumotlar (standartlar va ixtisoslashtirish, yangiliklarga talab, ishonchlikka 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 shart-nomaviy 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'ngida mahsulot chiqarish va iste'molchilar talablarini qondirish haqidagi axborotlashtirish ishlari ta'minlanadi, jumladan, mahsulotga ixtisoslashganlik, kadrlar tayyorlashga talablar; uslubiyotlar; qo'yib yuborilish (запустить — qo'yib yuborish)larga 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 loyiha bo'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 ishonchligini kafolatlaydi (konstruktirlashtirish, montaj yoki qo'llanishgacha texnik dizaynni; montajga yoki foydalanishgacha dasturiy ta'minotdan chiqishni; keng joriy qilishgacha iste'molchilarning bevosita xizmatlarini tasdiqlash).

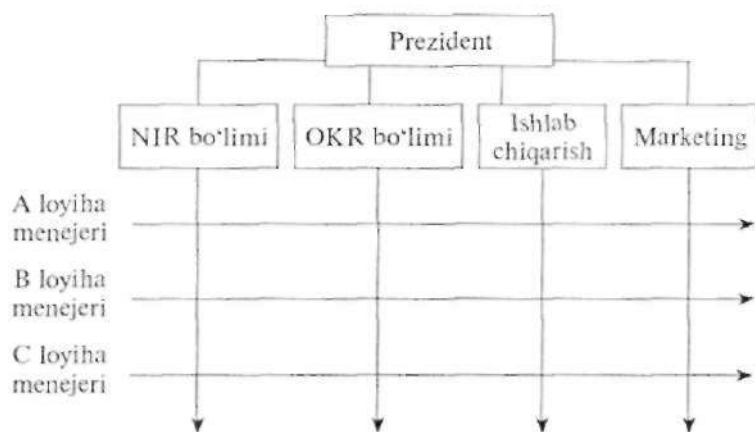
Tekshiruv o'z ichiga quyidagilarni oladi: ishlab chiqishdagi alternativ hisoblar; o'xshash mahsulotlarga taqqoslash bo'yicha baholash; dastlabki ma'lumotlarni aniq talabga muvofiq nazorat maqsadida modellashtirish va sinov. Yangi mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqish boshqaruvning matrik tuzilmasini qo'llash orqali yaxshilanadi (4.2.2-rasm).

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 muvofiq lashtirish;
- harakat hududi matritsa doirasida qoladi.

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





4.2.2-rasm. Matriks loyiha.

Loyihalashtirishga kirishishda mahsulot va texnologik jarayon hayot siklining asosiy bosqichlarini obyektiv baholash muhim (4.2.3-rasm).

	I-ekzemplar-gacha minimal hajm	Kam partiyaga katta tur	Asosiy vositalar qatori katta hajmlari	Katta hajmlari, standart-lashtirish-ning yuqori darajasi
I Ko'rgazmaga ishlab chiqarish	<p>Tijorat poligrafik firma</p> <p>↘</p> <p>Uskuna ishlab chiqaruvchi</p> <p>↘</p> <p>Avtomobil yig'ish bo'yicha zavod</p> <p>↘</p> <p>Qand zavodi</p>			
II seriyali				
III Yig'ma liniya				
IV Uzluksiz oqim				

4.2.3-rasm. Mahsulot va texnik jarayon hayotiy sikli asosiy vositalarining mos kelishi.

Ko'rinadiki, buyurtmali ishlab chiqarishdan uzluksiz oqimga o'tishda xarajatlar kabi jarayon ham pasayadi.

### 4.3. ABS-injining

ABS-tahlilning ABS-injiningdan farqi uslub qo'llaniladigan 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 qism aniqlanadi:

Narx = foydali qiymat + hurmat qiymati.

Narx bozor mahsulotga qancha narx to'lay olishini ko'rsatadi.

Foydali qiymat mijoz uchun asosiy funksiya qiymati ko'rsatkichi hisoblanadi.

Hurmat qiymati mahsulot foydaliligiga tegishli bo'lgan uning boshqa atributlari qiymati bahosini aks ettiradi (ishga borish uchun qiymati 6 ming doll turadigan eski mashina ham yetarli, kimdir 20 ming doll yoki undan yuqori bo'lgan mashinada yurishni afzal ko'radi (undan aynan shu maqsadda foydalanish uchun) bunday mashinaning hurmat qiymati 14 ming dollarni 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 katta 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 oponentlar 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 (oldin 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 umumiy qiymat omillari va natijaviylik xarakteristikalariga ega.

Yangi mahsulot ishlab chiqish ikki qiymat omillari bilan xarakterlanadi. Mijozning Yangi Spesifikatsiyasi 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 mahsulining 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 qaratish 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 namunalarni beradi.

Shu tarzda, zamonaviy ABS-uslub ikki yo'nalishga ega. Qiymatni aniqlash bilan bog'liq yo'nalish korxonalar tomonidan

bajarilgan ish haqida axborotlarni, shuningdek, bu ish foyda keltiradigan mahsulot va mijozlar haqidagi axborotlarni taqdim etadi. Jarayon realizatsiyasi bilan bog'liq yo'nalish ish qanday bajarilayotganligi, ish mehnat hajmini qanday omillar aniqlayotganligi, shuningdek, uning bajarilish sifati haqidagi axborotlarni aks ettiradi. Bularning barchasi yig'ma holda tashqi talab ehtiyojlarini qondiradigan iste'molchilar zanjirining qismlari 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 yo'nalishda foydalaniladigan ABS tizimining qurilish bloklari – asosiy elementlari:

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

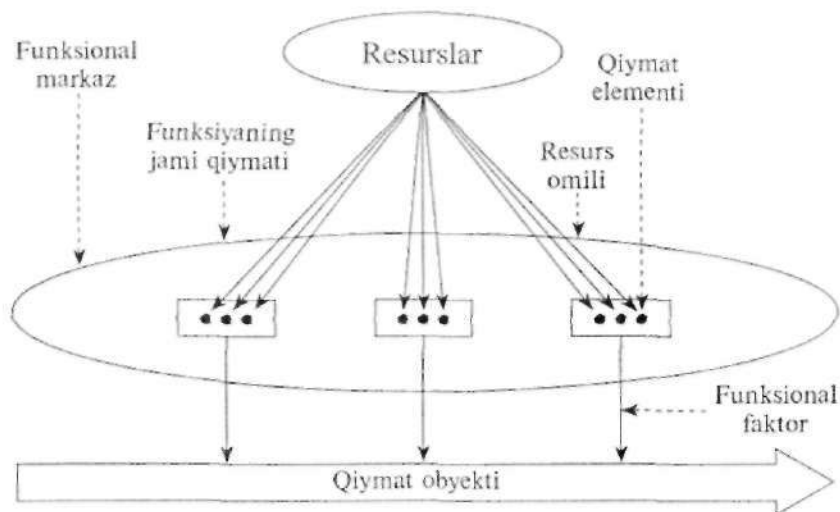
Bu barcha komponentlarini va ularning umumiy aloqalarini ko'rib chiqamiz. Bu qisqacha tahlil ularni kelajakda yanada aniqroq ko'rib chiqishimizga yordam beradi.

4.3.1-rasmda komponentlar bir-biri bilan qanday tutashishi ko'rsatilgan.

ABS uslubning komponentlari tannarxni aniqlash bilan bog'liq. ABS tizimda tannarxni aniqlash jarayonini aks ettirishda bir qancha asosiy atamalardan foydalaniladi. Boshqa rasmda bu atamalar bir-birlari bilan qanday tutashishi ko'rsatilgan.

Xizmatlar ishlab chiqishning xususiyatlari

Xizmat ko'rsatish – alohida yoki tovar bilan birga sotiladigan faoliyat, foyda yoki qoniqishdir.



4.3.1-rasm.

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 atrofidagilarni 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 befoyda;

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. Binolar, uskunalar va boshqalar ustidan kerakli parvarishni kafolatlovchi zarur infratuzilma amal qilishi lozim;

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.

4.3.2-rasmda mijoz aloqasi darajasini – xizmat ko'rsatish kanalini 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.

Himoyalangan yadro	O'tkazuvchan tizim	Ta'sirchan tizim
--------------------	--------------------	------------------



4.3.2-rasm. Servis-tizimli matritsa (I).

4.3.3-rasmda xatolarning oldini olishga yondashuv aks ettirilgan.

*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.

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

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



4.3.3 rasm. Xatolarning oldini olishga yondashuv.

#### *Xarakteristikalari 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.
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.
7. U iqtisodiy foydalidir.

Natija sifatida servisning ichki kelishilgan tizimini olamiz.

Servis kompaniyaga yana shu ham taalluqligi, qoidaga muvofiq, ular raqobatbardoshlikka erishishning to'rtta bosqichidan o'tadilar. 4.3.1-jadvalda «Energostroykomplekt» kompaniyasining raqobatbardoshlikka erishishidagi to'rt bosqichi ko'rsatilgan.

«Energostroykomplekt» kompaniyasining raqobatbardoshlikka erishishining to'rt bosqichi

Bosqichlar	Bosqichlar xarakteristikasi	Muhim ko'rsatkichlar			
		Xizmat ko'rsatish sifati	Yangi texnologiyalarni o'zlashtirish	Personal	Boshqaruv shakli
1. Xizmatlarni yangi bozorga chiqarish	Mijoz samaradorlikka bog'liq bo'lmagan holda firma xizmatlaridan foydalanadi. Firma esa ba'zan mijozlar talablariga operatsiyalarni takomillash-tirish bilan ta'sir ko'rsatadi	To'liq xarajatlarga bog'liq, juda kuchli tebranadi	Faqatgina yashash uchun bu zarur bo'lgan hollarda	Ishda cheklanganlik	Personalni boshqarish
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 tartiblash-tirilgan, texnologik operatsiyalarni aniq bajarayapti	Personalni boshqarish

3. Farqli 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 sifatini 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 va takomillashtiriladi	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'oyalar manbasi, xodimlarning nufuzli o'sishga harakatlarni kengaytiradi

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 xarakteristikalari 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 uskunalarining 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 mamfakatda 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 AQSHning 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 chiquvchilari 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 u 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, ovozlari va video uzatiladigan asosiy infratuzilma bo'lib qolishini kutaymiz. 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, nomukammallikning 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» konsepsiyasi realizatsiyasiga

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'lumotlarni uzatish uchun yagona *infratuzilma yaratishga harakat qilayotgan dunyoda faoliyat* yuritayapti. Ko'pgina rivojlangan mamlakatlarda telefonning eski vositalaridan foydalaniilmaydi. 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 boryo'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'zilari darhol

o'tayapti, boshqalari bir qator oraliq bosqichlardan o'tayapti. Lekin ularning barchasida oxirgi maqsadi bitta. Ovozli aloqa an'anaviy xizmatlarining daromadlilik 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, kompaniyaning oddiy ishchilariga tegishli.

Djon Chambers Cisco Systemsga 1991-yilda jahon bozoridagi operatsiyalar va savdo bo'yicha bosh vitse-prezident sifatida ishga keldi. 1995-yil yanvarda kompaniyaning prezidenti va ijroi direktori bo'ldi. Cisco Systems ga kelishidan oldin u sakkiz yil Venga (Wang Laboratories) laboratoriyalarida, olti yil IBMda ishladi, Time va Business Week jurnallarining versiyalari bo'yicha yuqori texnologiyalar industriyasining o'n obro'li liderlari safiga kiradi. 2000-yilda Chief Executive Magazine versiyasi bo'yicha yil 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 xohlardingiz?

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

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

## 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 baholashda 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-injiningdan farqi nimada?

### 5.1. 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 Rossiyaning JSTga kirishi bilan bog'liq holda yanada dolzarb bo'lib qoldi. Sifat tufayli kompaniyalar quyidagilarga erishadilar:

- mijozlarning yuqori darajada qondirilganligi, demak, daromadlilikni 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 xarajatlarining 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. 5.1.1-rasmda 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'idagi Standartlar xalqaro institutida (ISO – International Standart 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 tayyorlash bilan bog'liq har bir ishlab chiqarish va boshqaruv operatsiyalari nazorat qilinsa, brak umuman bo'lmaydi.



5.1.1-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 boshqaruvi tizimi 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

instuktsiyalarning 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 ko'ra, Rossiyada ISO 9000 standarti bo'yicha davlat tomonidan rasmiy tan olingan sifat tizimi sertifikatiga ega 1000 dan ortiq Rossiya kompaniyalari ro'yxatdan o'tgan. Ular bizning davlat tashkilotlarimizda GOST P 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 g'arb hamkorlarigina kompaniyani sifat boshqaruvi bilan sertifikatlashni 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-kimyoy 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 chiqishda hisobga olinmaydi va standartlashtirilmagan holda qoladi».

Yirik xalqaro kompaniyalar uchun sifat tizimi sertifikatsiyasi – majburiy muolaja, korporativ madaniyat va strategiyaning bir qismidir. G'arbda ISO 9000 sertifikatisiz 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 sertifikatsiyalashtirish ilmiy-tekshirish instituti) ISO 9000 rks xalq sertifikatini berish huquqiga ega. Bundan tashqari, Rossiya tashkilotlari tomonidan berilgan ISO 9000 sertifikati 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 (Shveytsariya), TUV -Zertifizierungsgemeinschaft e.V. (Germaniya). Bu tashkilotlar dunyoning ko'pgina rivojlangan mamlakatlari sertifikatlariga ega. Shuning uchun ham ular tomonidan berilgan sertifikatlar deyarli hamma joyda tan olinadi.

Sifat boshqaruvini 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 sertifikatsiyasi 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.

## 5.2. 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 9001 dagi 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
<p>Mijozning zarur minimal talablariga javob beruvchi boshqaruv tizimi o'zining barcha jarayonlarida buyurtmachi talablariga e'tiborini qaratishi lozim. masalan, jarayonlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● shartnoma tahlili;</li> <li>● yangi mahsulotni loyihalashtirish;</li> <li>● tuzatiladigan harakatlar.</li> </ul> <p>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</p>	<p>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 integratsion bo'lishi lozim</p>

### 2. Rahbariyatning yetakchi 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
<p>Boshqaruv tizimidagi har qanday faoliyat yo'nalishi uchun tashqi buyurtmachilarning maksimal qondirilganlik va yuqori ishlab chiqaruvchanlikka erishgan holda tashqi va ichki jarayonlarni o'rnatish va amalga oshirishni kafolatlaydigan rahbariyat bilan ta'minlanishi lozim</p>	<p>ISO 9004:2000 ga yo'naltirilgan to'qimachilik kompaniyalarida faoliyatni yaxshilash uchun rahbariyatning yetakchilik roli yanada jonlantirilgan. Menejerlarning 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</p>

### 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
1	2
<p>Boshqaruv tizimi bazasi ishini 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</p>	<p>Rivojlanishning bu darajasida to'qimachilik kompaniyasi xodimlarning 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</p>

1	2
<p>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</p>	<p>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.</p>

#### **4. Jarayonli yondashuv**

Agar faoliyat va muvofiq resurslar jarayon kabi boshqarilsa, kutilayotgan natijaga samaraliroq usul bilan erishiladi.

ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa	ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa
1	2
<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Natijada mahsulot va xizmat sifatini boshqarish jarayoni natijalarini boshqarishdan jarayonning o'zini</p>	<p>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 borishni nazarda tutadi.</p> <p>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</p>



1	2
boshqarishga o'tadi. Tashkilot, shuningdek, ISO 9001:2000 da ta'kidlangan tuzatiladigan va ogohlantiruvchi harakat, audit, rahbariyat tomonidan tahlil kabi boshqa jarayonlarni ham joriy qiladi	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
<p>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.</p> <p>Bunday hollarda asosiy masala barcha jarayonlar jalb qilingan va keraksiz qog'ozbozlik va byurokratizmni bekor qiladigan samarali tizim yaratishdir.</p> <p>Bu darajadagi korxonalar uchun SMKning maqsadi byurtmachi 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</p>	<p>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 buyurtmachilar bilan aylanma aloqa asosida olingan ma'lumotlardan foydalanish mumkin bo'ladi</p>

## 6. Doimiy yaxshilanish

Uzluksiz yaxshilanish kompaniyaning doimiy maqsadi hisoblanadi.

ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa	ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa
<p>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)</p>	<p>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.</p>

## 7. Faktlarga asoslangan qarorlar qabul qilishga yondashuv

Samarali qaror qabul qilish ma'lumot va axborotlarning logistik va intiutiv tahliliga asoslanadi.

ISO 9001:2000 bilan o'zaro aloqa	ISO 9004:2000 bilan o'zaro aloqa
<p>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 natijaviyligi darajasini oshirish uchun qo'llaniladigan ma'lumotlarga asosiy e'tibor qaratiladi</p>	<p>Bu darajada qarorlar va harakatlar keng doiradagi ma'lumotlarni tahlil qilish asosida qabul qilinadi. Tashkilotning bozordagi holatini mustahkamlash uchun buyurtmachiga maxsus guruhlarini 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 chiqaruvchanlikni oshirish, shuningdek, chiqarilgan mahsulotning bozor qiymatini oshirish maqsadida tashkilotning barcha a'zolaridan tushgan ma'lumotlar va novatorlik g'oyalari tahliliga asoslanadilar.</p>

## 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.

### 5.3. Faoliyat takomillashuvi modeli

Eng yaxshi kompaniyani aniqlash asosida Yevropa sifat fondi (YSF)ning faoliyat takomillashuvi modelini quyidagi misollar asosida ko'rib chiqamiz: (5.3.1-rasm) bu model bugun Rossiyada ham 2002-yilda sifat doirasida etalon sifatida olingan.

Farq shundaki, imkoniyat 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 Rossiya ekspertlari pretendentlarni quyidagi maksimal belgilardan kelib chiqib baholaydilar:

1. Imkoniyatlar (550 ball, 55%), jumladan:

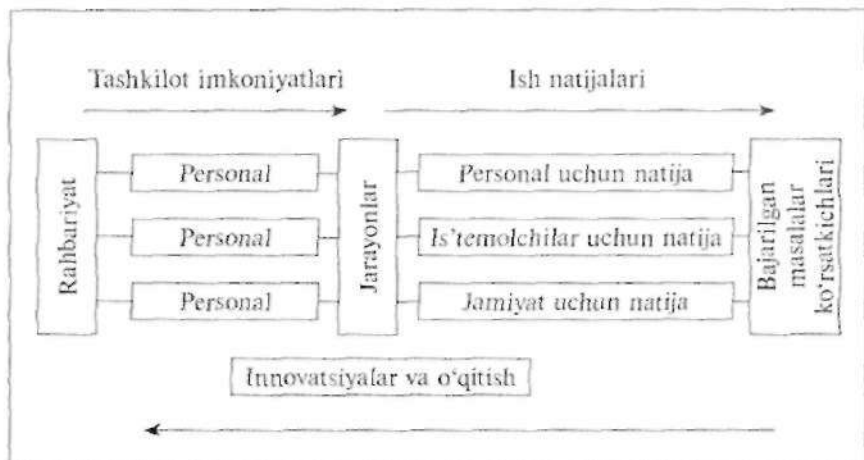
1) rahbariyatning liderlik roli – maksimum 100 ball, 10%;

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 imkoniyatlari – 130 ball, 13%.



5.3.1-rasm.

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;
- Rossiya va MDHdagi eng yaxshi;
- o'rtacha namunali 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 kutubxonalari.

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 taqqoslaganda yetkazib beruvchilar faoliyatini chuqur baholashga erishish mumkin. Ko'pgina qiziqarli axborotlarga qandaydir bir firmaga alohida sodiqlikni og'ishmay namoyon etadigan distribyutorlar ega bo'ladi. 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 firmadan ketganlaridan keyin o'zlarini keraksizdek his qiladilar. Ular korxonalar 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 tajriba va 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 to'la degradatsiyadan keyin) va mazkur mavzu bo'yicha dissertatsiya tadqiqotlari, diplom ishlari hisobiga monografiya, pereodika, 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 konfedensial 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'zlashtirish 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, ikkinchidan, 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 5.3.1-jadvalda berilgan.

5.3.1-jadval

### Faoliyat takomillishuvi modeli

Model elementlari	Etalon	«Chaykovskiy tekstil»	«Orenteks» OAJ
Imkoniyatlar, tashkilot salohiyati (ballar)			
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.

«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.

Xulosalar:

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, korxonaga strategiyasi haqidagi ma'naviy 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 60 ta anketa quyidagi savollarga ko'ra 3 balldan past (besh balli shkala bo'yicha) olingan (5.3.2-jadval).

5.3.2-jadval

### Kompaniyaning o'z-o'zini baholashi

№ va savol mazmuni	Reyting	Yaxshilash bo'yicha takliflar
1.1 Firma qanday qilib buyurtmachilar, iste'molchilar manfaatlarini aniqlaydi va hisobga oladi?	2,9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faqatgina mijozlarnigina emas, mijozlarning mijozlarini ham kuzatish</li> <li>• Xorijiy mijozlar talablarini tahlil qilish</li> <li>• Marketingni faollashtirish</li> <li>• Sifatni oshirish</li> <li>• Iste'molchilar bilan konferensiya o'tkazish</li> <li>• Takror aloqani yo'lga qo'yish</li> </ul>
1.2 Firma o'z ishchilarining manfaatlarini qanday aniqlaydi va hisobga oladi?	2,5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahbariyat tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlar bilan personal qondirilganligini anketalashtirish*****</li> <li>• Motivatsiyalashtirishning egiluvchan samarali tizimini olib borish*****</li> <li>• Ijtimoiy yordamni kuchaytirish***</li> <li>• Ma'muriyatning ishchilar bilan davra suhbatini o'rkazishi</li> </ul>

<p>1.3. Firma o'z yetkazib beruvchilarining manfaatlarini qanday aniqlaydilar va hisobga oladilar?</p>	<p>2,7</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetkazib beruvchilar bilan o'zlarini sipo tutish*****</li> <li>• Pul oqimlarini rejalashtirish tizimini yuritish va shartnomalar imzolashda uni hisobga olish</li> <li>• Uzoq muddatli shartnomalar kerak</li> <li>• Ochiq auksionlardan foydalanish</li> </ul>
<p>3.2. Firma tomonidan olib borilgan strategiya qanday qilib kutilgan natijalarga olib borishi mumkin?</p>	<p>2,8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiyani tushuntirish kerak</li> <li>• Strategiyaning miqdor va sifat ko'rsatkichlarini aniqlash zarur</li> <li>• Yutuqlarni, erishilgan maqsadlarni propaganda qilish</li> </ul>
<p>4.1. O'zgaruvchan maqsadlarda qanday strategiyalar shakllanadi?</p>	<p>2,9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maqsadlarni tushuntirish*****</li> <li>• Har bir bo'linma uchun budget rejasini yuritish**</li> <li>• Infratuzilmani yaxshilash</li> <li>• Iqlimni yaxshilash</li> <li>• Quyidagi takliflarni hisobga olish va takroriy aloqa</li> </ul>
<p>4.2. Firmaning maqsad, vazifalari ularning muvaffaqiyatga erishishlarida shaxsiy qo'yilmani baholash uchun boshqaruvning har bir darajasiga qanday yetkaziladi?</p>	<p>2,8</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aniqlik va oydinlikning ko'pligi</li> <li>• Takroriy aloqani yo'lga qo'yish</li> <li>• «Rejalashtirish – ishlab chiqarish» doirasini qisqartirish</li> <li>• Har bir zveno nazoratini kuchaytirish</li> </ul>
<p>4.3. Firmadagi ishlarning rejalashtirish tizimi qanday rivojlanadi?</p>	<p>2,9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maydalab va aniq rejalashtirish</li> <li>• Masalalarni aniq shakllantirish</li> <li>• Integratsiyalangan tizim qurish</li> <li>• Yirik rejalashtirish</li> <li>• Faqat operativ emas, strategik rejalardan ham foydalanish</li> </ul>

7.1. Personalni boshqarish qanchalik samarali amalga oshiriladi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivatsiya tizimini yuritish*</li> <li>• Kadrlar tanlovini yaxshilash</li> <li>• Maqsadlarni differentsiyalash</li> <li>• Boshqaruv maqsadlarni soddalashtirish</li> <li>• Boshqaruvni avtomatlashtirishni oshirish</li> <li>• Doimiy monitoring yuritish</li> </ul>
8.1 Boshqarish uchun axborotlarni yig'ish, qayta ishlash va taqdim etish qanchalik samarali amalga oshirilgan?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axborotlarning kiruvchanligini oshirish*****</li> <li>• Kompyuter tarmog'i lozim, kommunikatsiyani yaxshilash</li> <li>• Daraja bo'yicha faqat kerakli axborotni berish</li> <li>• Axborot tizimini «o'z vaqtida» yuritish</li> </ul>
10.1. Ishni motivatsiyalash uchun sharoit qanday ta'minlanadi?	2,0	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivlashtirish*****</li> <li>• 30–40% to'lov o'zgaruvchan bo'lishi lozim;</li> <li>• O'qitishdan keyin to'lovni amalga oshirish</li> <li>• Kompyuterlashtirishni oshirish</li> <li>• Malakani oshirish bo'yicha seminarlar o'tkazish</li> <li>• Barchaga motivatsiya faqatgina oylik maosh emasligini tushuntirish</li> </ul>
11.1. Firmaning moliyaviy resurslari qanday qilib samarali ishlab chiqarishni ta'minlaydi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ishlab chiqarish va mehnat samaradorligiga bog'liq holda vositalarni taqsimlash</li> <li>• Axborotlashtirish</li> <li>• Tejalgan vositalarni yangi texnika va ehtiyot qismlarga yo'naltirish</li> <li>• Ta'mirlash va modernizatsiyaga investitsiyalarni oshirish</li> <li>• Investitsiyalar ustuvorliklarini qoplanish hisobi bilan tanlash</li> </ul>

12.1. Firmada ta'minot tizimi qanday faoliyat yuritadi?	2,8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buyurtmalarni qayta ishlashni tezlashtirish</li> <li>• «Ishlab chiqarish-yetkazib berish» siklini qisqartirish</li> <li>• Likvidlikni oshirish</li> <li>• Bir markazdan axborot</li> <li>• Alohida ishlab chiqarish bilan kordinatsiyani yaxshilash</li> <li>• TD orqali kordinatsiyani yaxshilash</li> <li>• Majburiyatlarni aniq shakllantirish</li> </ul>
14.1 Firmada tashkilotni yaxlit rivojlantirish tizimi mavjudmi va u qanday amal qiladi?	2,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivojlantirish maqsadini har bir ishchigacha yetkazish va motivlashtirish</li> <li>• Kadrlari, moliyaviy va tuzilmaviy siyosatni yaxshilash</li> <li>• Rivojlanishning aniq va ravshanligini ta'minlash</li> <li>• Tez rivojlanishni ta'minlash</li> </ul>

\* bir xil o'xshash javob.

### **Boshqaruvning alohida zvenolari faoliyatini rivojlantirish bo'yicha takliflar**

#### **1. Birinchi shaxsga tilaklar:**

- Baho bera olmayman.
- Ma'muriy personallar miqdorini, byurokratiyani qisqartirish lozim\*\*\*\*.
- Strategiyani yoritish, maqsad va harakatlarini ommaviy tushuntirish zarur\*\*\*\*.
- O'rta zveno ko'p funktsiya va mas'uliyat olishi uchun de-sentralizatsiyani 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, kaos hukmronlik qiladi.

- Boshqaruvning egiluvchan tuzilmasini ishlab chiqish lozim;
- Rivojlanish va innovatsiyalar uchun zveno yaratish va bu jarayonni 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:**

- Bahó yo'q\*\*\*\*\*.

- 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 ishlaymayotgan vaqtda)\*\*.

- Quyi darajalarni rivojlantirish uchun salohiyatni qidirib topish.

- Gorizontaal 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 roliga bo'lishni xoxlash.

- 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.

- Uzlüksiz 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 tizimi doirasida zarur vaqt, vositalar va malakali ekspertlar mavjudligi sharoitida biznes jarayonlarga «Shest sigma» va boshqa konsepsiyalarni joriy qilish tavsiya etiladi.

#### 5.4. To'qimachilik korxonasi etalonini ishlab chiqish

##### 5.4.1. 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 bera oluvchi, 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 energiyatashuvchilarga 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.

5.4.1-jadval

**Italiyaning asosiy to'qimachilik xoldinglari  
(2007-yil ma'lumotlari)**

Nomlanishi	Aylanma kapital (mln yevro)	Miqdori, (kishi)	Ishlab chiqarish samaradorligi, (1 ishchiga ming yevro)	Savdo rentabelligi, %	Kapitallash-tirish, mln yevro	Ishlab chiqarilgan assortiment
Benetton Group SpA	2097,6	7700	272,4	18,0	2186,6	Guruh 120 mamlakatga taklif etilgan. Savdo tuzilmasi: 76% – kiyim, 15% – sport anjomlari va poyabzal, 6% – gazlama va iplar (jun, paxta), 3% – boshqalar
Centenari E Zinelli SpA	65,0	400	162,4	10,0	15,1	Ayollar va erkaklar ustki va yengil kiyimlari, shuningdek, sport kiyimlari va ichki kiyimlar uchun iplar (paxta, lyon va ipak) va to'qimachilik gazlamalari, elastik va sun'iy gazlamalar. Savdo tuzilmasi: tabiiy toladan iplar – 62%, sintetik – 38%.

Coats Cucirini SpA (CCC)	70,0	690	101,4	7,0	10,1	Ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun to'quvchilik (trikotaj) kalava, iplar, attorlik, shuningdek, X/B va sintetik gazlamalar. Savdo tuzilmasi: kalava, attorlik va uy hayot tarzi uchun kerakli tovarlar – 43%, ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun kalava – 38%, berkituvchi to'lqinlar (zamoklar) – 19%.
Filatura di Pollone SpA	25,8	257	100,1	–	11,1	Yigiruvning turli ko'rinishlari, ayollar va erkaklar kiyimi asosi uchun kalavalarni titish, avtomobillar va texnik gazlamalar uchun uy to'qimachiligi va to'qimachilik gazlamalari, matolar – jun, kashemir, angorka, ipak, paxta, viskoza, akril, poliester, zig'ir tolasi bilan qo'shilgan kalavani Yevropaga, Vengriya, Polsha, Lyuksemburg, Irlandiyadagi sho'ba korxonalariga eksport qilish.
Finarte Partecipazione SpA (Fin part SpA)	409,5	2700	151,7	-3,0	175,1	Dam olish va uy to'qimachiligi uchun kiyimlar dizayni va ishlab chiqarishi. Mehmonxonaga tashuvchi. 2001-yilda «Cherutti» kompaniyasi yo'q qilindi. Faoliyat doirasi – moda industriyasi. Savdo tuzilmasi: kundalik kiyim – 51%, to'qimachilik – 33%, lyuks va boshqalar – 16%.

Hold- ing Di Parte Cipazi- one In- dustriali Societa per Azione (HDP)	3303,3	10849	304,5	2,4	1779,0	Tarmoq asosiylari — dam olish va sport uchun kiyim va poyabzal: dizayn, ishlab chiqarish, savdo, tayyor mahsulot savdosi, sport gazetalari (moda). Jahon kompaniyasi, shaxsiy brendlar Fila Ciesse, Valentino, Emanuel. Savdo tuzilmasi: nashriyot — 60%, sport kiyimi — 30%, eksklyuziv kiyim savdosi—10%
IT Holding SpA	526,7	1900	277,2	9,0	654,0	Eksklyuziv qimmat kiyimlar, Gianfranco Ferre Sport, D&G, Versus, Versace Jeans, Husky, Just Covalli, No Limits, Body Glove, Anna Sui, Zerorh+, Malo, Exte, Try, Romeo Gigli, Gentryportofino
Linifi- cio e Canapi- ficio Nazio- nale SpA	59163	870	68,0	17,4	20162	Italiyaning zig'ir tolasiga bo'lgan ehtiyojining yarmidan ko'pini qoplaydigan zig'ir kalavasini, shuningdek, tabiiy va sintetik matolar ishlab chiqarish
Mani- factura Lane Gaeta- no Mar- zotto& Figli SpA (MAR- ZOT- TO)	1772405	11772	150,6	13,0	410157	To'qimachilik, junni qayta ishlash bo'yicha barcha operatsiyalar, paxta gazlamasidan choyshablar, uzun tolali kalava, zig'ir. Ayollar, erkaklar, bolalar uchun, dam olish uchun ustki, an'anaviy kiyimlar ishlab chiqarish, dizaynerlik xizmatlari, meros qolgan uskunalarni asrash, kadrlar tayyorlash, investportfelni boshqarish. Savdo tuzilmasi: kiyim — 80%, jun, zig'ir va boshqalar — 20%.

MARIELLA BURANU SpA	226518	690	328,3	4,6	192920	Eksklyuziv qiymat kiyim, to'qilgan mahsulotlar, teri, aksessuarlar. Savdo tuzilmasi: shaxsiy brend asosidagi kiyimlar – 61%, boshqa brendlarning litsenzion tikilgan kiyimlari – 27% brendsiz kiyimlar – 6%.
Olcasa SpA	105024	2116	49,6	4,7	26452	Industriyali moda uchun kalava (paxta va jun, titish), kalava o'rash. Savdo tuzilmasi – 95% kalava savdosi; 5% boshqalar
Ratti SpA	131520	940	139,9	2,0	21528	Ipak, jun, paxta, bo'yalgan zig'ir tolasi va boshqa materiallardan gul bosilgan gazlamalar (wigurji va chakana). Tikish: bo'yinbog'lar, ayollar uchun kiyimlar, qoplash gazlamalari va aksessuarlar. Savdo tuzilmasi: 60 % – ayollar uchun kiyimlar, 17% – tayyor kiyimlar, 14% – gazlamadan tayyorlangan aksessuarlar, 7% – qoplash, 2% – boshqalar
Stefanel SpA	263931	1560	169,2	5,0	81380	Erkaklar, ayollar, bolalar kiyimlari, savdoning shaxsiy tarmog'i. Shu'ba korxonalar – tarmoq do'konlari, Brendli bitimlar. Savdo tuzilmasi: kattalar uchun kiyimlar – 94%, bolalar uchun – 6%

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

e Canapificio Nazionale SpA zig'ir italyan to'qimachilik sanoati ehtiyojlarining 50% dan yuqorisini ishlab chiqaradi.

2002-yilning Yevropa liderlaridan biri ispan Zarasi mijozga yoquvchi 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 tez ko'paytiriladi va o'zlashtiriladi, shuning uchun ham liderlar har doim 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, kiyimlar 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-pardoqlash 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 navbatmanavbat sotish boshlanadi.

Kolleksiyaning ikkinchi hayot sikli esa (2004-yil yozida) 2003-yilning I choragida boshlanadi.

2003–04 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 shundaki, bunday tartibda qat'iy qurilgan biznes jarayonlar bo'yicha qo'shilgan qiymat yaratish zanjirida ishlashga tayyor bo'lgan korxonalarigina yashab qoladilar (mufassal, tayyor mahsulotning xomashyodan boshlab ommaviy savdosigacha bo'lgan barcha bosqichlarni o'z ichiga olgan).

Bundan nima uchun zanjirning boshlanishida Levis va Du Pont 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 menejrlari 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;

- korxonada holatining ochiq-oydinligi.

Ommaviy axborot vositalari nuqtayi nazaridan to'qimachilik korxonasining etalonida korxonada 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 «Doynqe karovi» sigmentiga yo'naltirilgan (tajriba ko'rsatganidek, ko'pgina to'qimachilik korxonalari bunday qila olmaydilar, ular marjinal va ABS tahlili va boshqa uslublarga 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 muammolarga menejerlar komandasini to'plash yo'li bilan, ishlab chiqilgan tadbirlar realizatsiyasi bo'yicha tezkor 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.

#### 5.4.2. 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 (5.4.2, 5.4.3, 5.4.4-jadvallar).

5.4.2-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 – daromadlilik sharoitida eng yuqori 80–90%

Asosiy vositalar faol qismini yeyilishi (shu jumladan, taqsimlash bo'yicha)	Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish	Qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'rsatadi	5% dan kam
---	--	---------------------------------------	------------

Eslatma: 2001-yil ish natijalari bo'yicha Centenari E Zinalli 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.

5.4.3-jadval

**Etalonning italyancha biznes-modeli samaradorligining iqtisodiy tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
1	2	3	4
Xom ashyoga kirish qiymati (dollar 1 kg paxta, jun, zig'ir tolasi, sintetik iplarga)	Ishlab chiqarish persona-lini boshqarish	Savdo rentabelligi qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'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 maqbul-fashtirish va kuzatish	Ish bilan ta'minlanganlik strategiyasini aniqlash uchun xizmat qiladi: agar ko'rsatkich ijobiy bo'lsa, uskunalarining ish bilan ta'minlanganligini texnologik chegaragacha oshirish zarur.	Marjinal daromad savdodan kirimlar-shartli o'zgaruvchan xarajatlar. Daromad hajmidan 60%

1	2	3	4
		Agar salbiy bo'lsa, ishlab chiqarish hajmi tezda pasaytirilishi lozim (ishlab chiqarishni qisqartirishga qadar)	
Yalpi daromad	Korxonada faoliyatini maqbul-lashtirish 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 E Zinelli SpA kompaniyasi bo'yicha iqtisodiy ko'rsatkichlari olindi.

5.4.4-jadval

### **Etalonning italyanacha biznes-modeli samaradorligining moliyaviy tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
Savdoning umumiy rentabelligi	Moliyani boshqarish: korxonada faoliyatini maqbul-lashtirish 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 guruhlari 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% darajada tebranib turadi.

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 – 38%. 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:

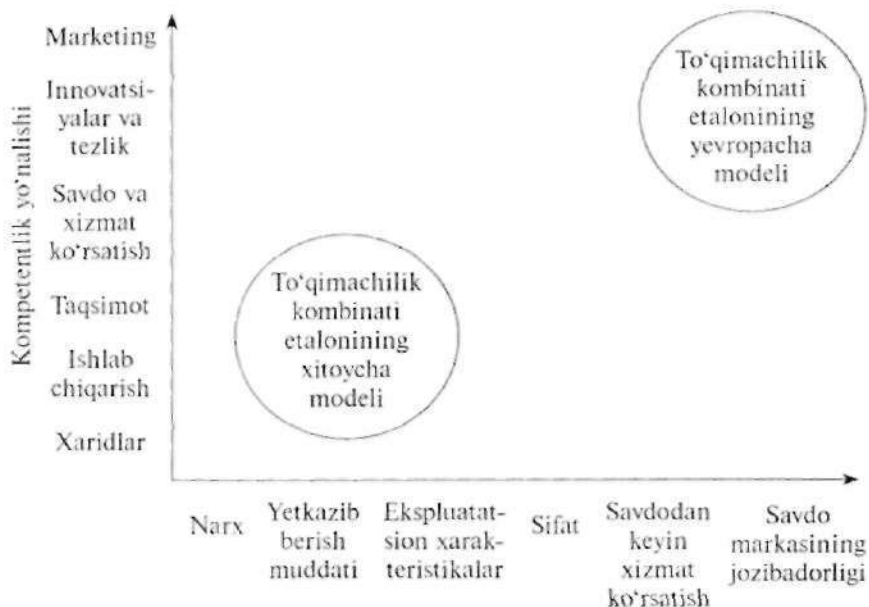
- doimiy ravishda shaxsiy ilmiy-tadqiqot ishlarini olib borishi;
- bozordagi barcha innovatsiyalardan xabardor bo'lishi;
- yaxshi mahsulotni qulay narxlarda sotishini isbotlashi.

Italiya qonunchiligi to'qimachilik firmalaridagi uskunalarining 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 uskunalarining (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 model-larining asosiy farqlari 5.4.1-rasmda ko'rsatilgan.

FT va PWH ma'lumotlari bo'yicha, xalqaro lider – Inditex (Industria de Diseco Textil) ispan konserni raqobatbardoshlikning asosiy kriteriyasi sifatida tezlikni tanlagan. Agar raqobatchilar rivojlanayotgan mahsulot tayyorlashga buyurtmalarni ishchi kuchiga xarajatlarni kamaytirib aralashtirsalar va kolleksiyani mavsum boshlanishiga tiklasalar, unda Inditex da 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 (Co-runa, 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. Zara ning 80 % kiyimlari Yevropada, qolgan 20 foizi Xitoy va Hindistonda tikiladi. Inditex guruhlar tomonidan ishlab chiqarilgan tovarlarning 50 foizi eksportga ketadi.



5.4.1-rasm. Xarid tanlovi kriteriyasi.

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 daromadlilikining summar o'sishi keyingi uch yilda – 27% ni tashkil qildi. Bu H&M va GAPnikiga 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. Shunisi aniqki, kompaniya yutug'i bugungi jahon iqtisodiyotining globallashuvi sharoitida tanlangan taktikaning ishonchligini 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 korxonalari liderlari Yevropadagilarga o'xshashga harakat qiladilar, ommaviy mahsulotga yo'naltirilgan holda ular boshqa qashshoq bozorni (рыночный нишу) 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 daromadlili-gini sezilarli oshirishga erishdi. Asosan, maqsadga erishildi: uch yil ichida davlat korxonalari islohotlarida boshi berk ko'chadan chiqishga erishildi. Ko'pgina yirik va o'rta davlat korxonalarida, jumladan, yaxlit doirada, umumiy jihatlarda zamonaviy korporatsiyalar tartibi yaratildi.

Quyida o'tkazilgan so'rovnomalarda xitoy kompaniyalarining ma'lumotlari keltirilgan (5.4.5–5.4.8-jadvallar).

5.4.5-jadval

**LJT va Dyeing & Printing xitoy kompaniyalarining asosiy ko'rsatkichlari**

Nom-lani-shi	Yaratilgan yili	Xodim-lar miqdori	Yillik ishlab chiqarish	Aktivlar	Texnologiya va uskunalar	Eksport
LJT (no-davlat)	1986	800	3 mln ta salohiyat	27900000 yuan	Italiya, Shvetsariya	40 mamlakat

Dye- ing & Print- ing Co	1981	2300; texno- logik markaz- da 600 ta injener va tex- personal ishlaydi.	Ko'ylaklar uchun matolar, internetlarni rasmilashirish, yotoq choyshablari, qoplash matolari 120000000 mln m kengligi – 320 sm barcha mahsulotlar sertifikatlangan: ISO 9001:2000	460 mln yuan; As. Vosita 260 mln yuan; maydoni – 230000 kv metr; Bino – 110000 kv metr	Nemis va italyan uskuna- larida ishlaydi	10 mamlakat, asosan Osiyo (Janubiy G'arbiy va O'rta)  Afrika va Janubiy Amerika. Brendlar «Huashi» (yotoq choyshablari – 3 mln komplekt), «Shihuyuan». Ishlab chiqarish umumiy hajmidan 7% dan ortiq eksport.
--------------------------------------	------	--	---	--	---	--

5.4.6-jadval

**Etalonning xitoy biznes modeli samaradorligining ishlab chiqarish  
tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
Mehnat ishlab chiqaruvchanligi	Korxonada faoliyatini maqbullashtirish va kuzatish	Qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'rsatadi	Kishiga 50 ming dollar
Ishlab chiqarish quvvatlarining ish bilan ta'minlanganligi	Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish	Mehnat ishlab chiqaruvchanligiga ta'sir ko'rsatadi	Erishilgan quvvat – daromadlilik sharoitida 60–70% eng yuqori



Asosiy vositalarining aktiv qismining eskirishi (jumladan, qayta ishlash bo'yicha)	Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish	Qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'rsatadi	10-15%
--	--	---------------------------------------	--------

5.4.7-jadval

### Etalonning xitoycha maqsadli biznes modeli samaradorligining iqtisodiy tayanch ko'rsatkichlari

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatligi (ta'sirchanlik)	Etalonning namunaviy ahamiyati
1	2	3	4
Kiruvchi xomashyo qiymati (kg paxta, jun, zig'ir tolasi, sintetik iplar dollar)	Ishlab chiqarish jarayonini boshqarish	Savdo rentabelligiga, qo'shimcha qiymatga ta'sir ko'rsatadi	Bozor narxiga bog'liq holda birja narxi (1kg paxta va boshqalarga 1 dollar)
Marjinal daromad (o'zgaruvchan xarajatlarga kirimlar)	Korxonada faoliyatini maqbullash-tirish va kuzatish	Strategik ta'minlanganlikni aniqlash uchun xizmat qiladi: agar ko'rsatkich ijobiy bo'lsa, uskunalarning ish bilan ta'minlanganligini texnologik darajagacha oshirish lozim, agar salbiy bo'lsa, ishlab chiqarish hajmi tezda pasaytirilishi lozim. Ishlab chiqarishni tezda qisqartirish lozim	Marjinal daromad, savdodan kirimlar, shartli o'zgaruvchan xarajatlarga. Ko'rsatkichning me'yoriy belgilari 55%
Yalpi daromad	Korxonada faoliyatini maqbullash-tirish va kuzatish	Maqsadli bozorlar hajmini aks ettiradi va korxonada rentabelligining asosiy bahosi hisoblanadi	Yalpi daromad, savdodan daromad, xomashyo qiymati va boshqa ishlab chiqarish resurslariga

1	2	3	4
			xarajatlar (FOT, energiya), xomashyo va iste'mol bozoridagi vaziyatga bog'liq
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 20–30%

5.4.8-jadval

### Etalonning italyanacha biznes modeli samaradorligining moliyaviy tayanch ko'rsatkichlari

STK	Qanday biznes jarayonga tegishli	Ahamiyatliligi (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 10–12%
Shaxsiy kapital rentabelligi*		Shaxsiy kapitalning ichki samaradorligi asosiy ko'rsatkichlariga ta'sir etadi	Shaxsiy kapital rentabelligi, sof daromad, shaxsiy kapital hajmi 5–10%
Jami kapital rentabelligi**		Kapital amal qilishining asosiy ko'rsatkichlariga ta'sir etadi	Jami kapital rentabelligi, sof daromad, jami kapital hajmi 2–5%

\*xususiy korxonalar uchun

Korxonada holatini xarakterlovchi o'xshash parametrlarni qo'shimcha qiymat zanjirini sinchiklab ko'rib chiqqandagina olish mumkin. Obyektlarni tahlil qilish sifatida to'qimachilik bozori liderlari tanlangan (bozor ulushi bo'yicha) (5.4.9–5.4.11-jadval).

5.4.9-jadval

**2007-yilda «Shuyskiy siti» paxta-qog'oz kombinati OAJ samaradorligining ishlab chiqarish tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Etalonning namunaviy belgilari
2007-yilda mehnat ishlab chiqaruvchanligi	Realizatsiyadan kirimlar, o'rta ro'yxatli miqdor – 1099829 ming rubl, 6796 kishi 162 ming rubl (5400 dollar)
Ishlab chiqarish quvvatlarini ish bilan ta'minlash	60%
Asosiy vositalar aktiv qismining yeyilishi (jumladan, taqsimlash bo'yicha)	Asosiy vositalar aktiv qismining yeyilishi, asosiy vositalar dastlabki aktiv qismi – 10828 ming rubl 17%

Rossiya to'qimachilik korxonasi ishlab chiqaruvchanlik darajasi italyan to'qimachilik korxonasi ishlab chiqaruvchanlik darajasidan 20–40 baravar past.

5.4.10-jadval

**2007-yilda «Shuyskiy siti» paxta-qog'oz kombinati OAJ samaradorligining iqtisodiy tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Etalonning namunaviy belgilari
2007-yilda marjinal daromad	164 mln rubl
2007-yildagi yalpi daromad	65 mln rubl
Asosiy ishlab chiqarishga kapital qo'yilmalari	Investitsiyalar yo'q (investitsion zaxira ishlab chiqarish quvvatlarining birlashishi natijasida ofingan)

Marjinal kirim ko'rsatkichlari italyan to'qimachilik korxonalaridan 3–4 marta past.

**2007-yilda «Shuyskiy sitsi» paxta-qog'oz kombinati OAJ  
samaradorligining moliyaviy tayanch ko'rsatkichlari**

STK	Etalonning namunaviy belgilari
Savdoning umumiy rentabelligi	Savdodan daromadlar / Savdodan kirimlar: 65402 ming rubl / 1099829 ming rubl 100% / 5%
Shaxsiy kapital rentabelligi	Sof daromad / jami kapital kattaligi: 34374 ming rubl / 326884 ming rubl 100% / 10%
Jami kapital rentabelligi	Sof daromad / jami kapital kattaligi: 34374 ming rubl / 573994 ming rubl 100% / 6%

Umumiy rentabellik ko'rsatkichlari italyan korxonalariga nisbatan 3–4 marta past.

## 5.5. «Shest sigm» sifat boshqaruvi metodikasi

### 5.5.1. 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 aldanchi hissiyatini 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 ekan-miz». 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'zgarishsiz	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 oldin o'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'ldirishda tavakkal qiladilar va taajjublaniib, «Bu nima gap» deb hayratlanadilar.

2. O'z «mijozlarini» to'g'ri aniqlash. Savol: «bizning mijozlar kim» savolini maslahatchi kompaniya menejerlaridan juda ko'p eshitadi. 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 keyingi 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 ajratish lozim:

- a) qondirilgan mavjud mijozlar;
- b) qoniqmagan mavjud mijozlar (shikoyat qilmaganlarni ham kiritish 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 fokus-guruhlarning kamchiligi shundaki, bu an'anaviy vositalar «to'g'ri kuzatish 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.

An'anaviy uslublar	Yangi avlod uslublari
<ul style="list-style-type: none"> <li>- So'rovlar</li> <li>- Fokus guruhlar</li> <li>- Intervyu</li> <li>- Qayta ishlashning shakllangan tizimi</li> <li>- Shikoyat</li> <li>- Bozor tadqiqotlari</li> <li>- Xaridorlar ustidan kuzatish dasturi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maqsadli va ko'p darajali intervyu va so'rovlar</li> <li>- Mijozlarning hisob xaritalari (customer scorecard)</li> <li>- Ma'lumotlar saqlanadigan joy va ma'lumotlar «shaxtasi»</li> <li>- Mijozlar, yetkazib beruvchilarning «auditlari»</li> <li>- Sifat funksiyasini taqsimlash</li> </ul>

«Yangi avlod» texnologiyalari ro'yxatida mijozlar ehtiyojlarini baholashning «to'g'ri bo'lmagan», egri uslublari yetakchilik qiladi. Ular mijozlarning gaplariga emas, ularning intizomlari kuzatuviga asoslanadilar. Uslubni tanlash mijozlar, bozor, resurslar va kerakli ma'lumotlarga bog'liq.

5. Aniq ma'lumotlarni yig'ish va tendensiyalarni kuzatish. Bu bozor afzalliklari o'zgarishlarida bir qadam oldinda bo'lish va yangi muammolardan xabardor bo'lish imkonini beradi, lekin aniq 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 imkoniyatlarni qo'ldan chiqarmaslik va darhol raqobatchilarning

ulushiga aylanishi mumkin bo'lgan o'z mijozlari bilan «turli chastotada» bo'lmasliklari uchun muhim.

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'lehash va mijozlar talablari/kutayotgan natijalariga taqqoslash yo'li bilan o'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.



Servis/xizmat ko'rsatishga talablar		Oxirgi mahsulot/xizmatga talablar	
Jarayon	Namunaviy talablar	Oxirgi mahsulot	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	0,5 sutkada 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; zararlarining yo'qligi

Ya. Karlzonning «Haqiqat lahzasi» konsepsiyasidan foydalanish mumkin (sobiq SEO Skandinaviya avialiniyasi SAS), bunda u mijozda sizning kompaniyangiz bo'yicha oxirgi qarorlarni kam yoki ko'p bo'lishi mumkin bo'lgan ko'pgina lahzalardan har

qanday 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 kreditlashtirilishi kompaniyalari uchun – ovozli axborot, ma'lumot telefon tizimi, shakllar yaxlit paketining agent tomonidan yetkazib berilishi, arizaning 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, ular servisga 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 xizmat ko'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.

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	Mehmonxona mehmoni bilan uchrashganda personal quyidagilarga amal qilishi lozim: 1) mehmon bilan 3 metr masofa oralig'ida u bilan vizual aloqa o'rnatishi; 2) 1,5 m masofa oralig'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

«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 segmentlarini aniqlang.

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» loyihasini konkret 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, shikoyatlari haqidagi mavjud axborotlarni o'rgangan holda mavjud obyektiv miqdoriy ma'lumotlardan foydalaning.

### 5.5.2 Sifatning joriy ko'rsatkichlarini o'lchash

(marshrut kartasi, 3 qadam)

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 «investirlashtirish 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

### **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; birinchi va 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 baholash va 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 mumkin va ularning qaysi biri boshqalaridan ko'proq/kamroq kuzatilishi/kuzatilmasligini o'lchashi mumkin. Eslash kerakki, bu yerda gap mehmonlarga e'tibor haqida ketayapti — aniq bo'lmagan va o'lchash mumkin bo'lmagan narsalarni o'ylab topish juda murakkab tuyuladi.

Eng oddiyisi vaqtni o'lchash (biznesdagi ahamiyatli omil), murakkabrog'i esa, - pullar (Itdan foydalangan holda past sifarga 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 va hattoki, 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/xususiyyat: ta'lim darajasi (MBA, bakalavr va boshqalar), samolyot turi (Tu 154, Il 286, Boing737);
- Alohida parametrlar hisobi (qayta ishlangan buyurtmalar miqdori, kredit xaritalari miqdori);
- Sun'iy shkalalar: muzikani baholash (yaxshi ritm, raqs tushish oson va boshqalar);

Uzluksiz kattaliklar qismi qulay bo'lishi uchun diskretligiga o'tkaziladi: yetkazib berish muddati daqiqa/soatlarda emas, «o'z vaqtida» yoki «muddati o'tgan» tarzida hisobga olinadi.

Diskret va uzluksiz kattaliklarga, shuningdek, uzluksiz kattaliklarni diskretligiga o'tkazish misollari:

Diskret	Uzluksiz	Diskret
Ta'sir miqdori Xizmat ko'rsatish darajasi Xizmat ko'rsatishning yangi dasturi bo'yicha qo'ng'iroqlar foizi Ko'rib chiqilishga da'volar miqdori Buyurtmalarining bajarilishi tezligi (o'z vaqtidagi majmualiy yetkazmalar foizlarida)	Kiruvchi qo'ng'iroqqa javobni kutish vaqti O'rtacha harorat, soatga Qo'nish tugagunga qadar daqiqalar miqdori Bakdagi issiqlik miqdori, chip kengligi mahsulot birligi tannarxi	Javobni 30 sekunddan ortiq kutuvchi qo'ng'iroqlar miqdori 20 gradusdan yuqori haroratdagi soatlar miqdori Qo'nishga kechiqish hollarida Bak bo'sh/to'la Standart bo'lmagan chiplar miqdori Maqsadli s/sni oshiruvchi mahsulot birligi miqdori

Diskret kattalikning plus va minuslari:

Pluslar	Minuslar
1	2
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

1	2
<p>qiladi)</p> <p>Sezilmaydigan omillar tez-tez o'lchanadigan diskret xarakteristikaga olib kelishi mumkin (reklamanning samaradorligi – xaridorlar tomosha qilgan roliklarini eslashadimi – ha/yo'q/ javob berishga qiynalaman)</p> <p>Kuzatish uslubi asosida diskret ma'lumotlarni yig'ish kam vaqt va kuch talab qiladi, bundan tashqari, biror narsaning mavjudligi yoki yo'qligini qayd etish, shkala bo'yicha o'lchashdan ko'ra tezroq amalga oshadi.</p> <p>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 aniq tanlashda yetarli bo'lishi mumkin.</p> <p>Diskret kattaliklarda muhim axborotni ko'rish oson, masalan, «og'irlik me'yorini».</p> <p>Statistika nuqtayi nazaridan, uzluksiz ma'lumotlarga ega bo'la turib tahlilning foydali shakllarini yuritish mumkin. 6 Sigm yo'naltirilgan texnologiyalaridan ko'pchiligi faqatgina uzluksiz kattaliklarda 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 talab qilinadi. 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) (vositachilar, 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'yicha pastga» 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 ushlab turish) bo'lishi mumkin.

Ko'rsatkichlarning ikkinchi yondashuvida 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 sifatiga ta'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'z ichiga 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) mujassamlashtiradi.

#### **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'ishi 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.

<p>1-bosqich. O'lchov obyekti tanlash</p>	<p>1.1. Biz qanday tayanch savollarga javob berishni istaymiz?          1.2. Javob berishda bizga qanday ma'lumotlar 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 yordam berishi 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/predmet qanday 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 qayerdan qidirishimiz va topishimiz 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'lumotlarni yig'ish uchun kerakli vaqt va vositalar 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'lumotlarni 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 reprezentativligi, ta'minlanishi uchun nima qilish kerak?</p>

5-bosqich. O'lovlar joriy qilish va aniqlash	5.1. Olingan ko'rsatkichlarni joriy qilish boshlanguniga qadar tekshirish mumkinmi? 5.2. Ma'lumotlar yig'ish uchun personalni qanday tayyorlash kerak? 5.3. Ma'lumotlar yig'ishni qanday nazorat qilish kerak? 5.4. Qanday qiyinchiliklarga duch kelamiz va ularni qanday bartaraf etish kerak?
---	--

Test: «3;1,5; birinchi, oxirgi» standartlarni testlashtiring.

### 3A bosqich. Mijozlar talabiga qiyoslagan holda sifatni rejalashtiring va o'chang.

**O'lchov obyektini tanlash.** Agar sizning «mijoz ovozi» tiziminz 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:

Qadrlik/foydalilik	Bajarilganlik
Mijozning ustuvor talablari bilan aloqa Ma'lumotlarning aniqligi Doira muammolari va salohiyatli imkoniyatlar bilan aloqa Boshqa tashkilotlar bilan taqqoslash uchun qo'llanilishi mumkin Qadrli, foydali ko'rsatkich bo'lishi mumkin	Ma'lumotlarning mavjudligi Tayyorlanishga vaqt Ma'lumotlar olish qiymati Murakkablik Qarshilik ko'rsatish yoki «qo'rquv omili»ning ehtimolliligi

**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 sekundda grammlarda hisoblagan. O'lchash uchun ishchi 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 foydalanadigan ma'lumotlar manbasi aniq ma'lumotlardan tashkil

topganligiga va biz o'lehamoqchi 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 va maniyasi. 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 tanlash (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.

Ucha 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.

Jami tanlov («botqoqdan»)	Jarayonni tanlash («daryodan»)
Mijoz bilan ziddiyat tadqiqotini o'tkazish	Har bir o'nta xaridordan xizmat ko'rsatish haqidagi fikrini har kuni so'rash
O'tgan 6 oy davomidagi qo'ng'iroqlar umumiy miqdoridan kiruvchi qo'ng'iroqlar sababini yig'ish	Har o'n besh daqiqada kiruvchi qo'ng'iroqlar hajmini qayd qilish
Joriy vaqtga ega bo'lgan ombordagi detallar joylashuv vaqtini qayd qilish	Ombordagi detallarning o'rtacha saqlanish vaqtini har haftada kuzatish
Arizachilar guruhidagi zayomning o'rtacha hajmini aniqlash	Zayomning o'rtacha hajmini har kun, hafta, oyda ajratish

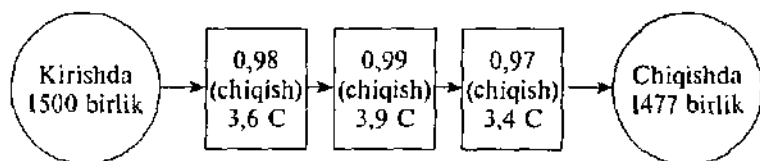
**3V bosqich. Kamchiliklarsiz bazis ko'rsatkichlarini ishlab chiqing va takomillashtirish uchun imkoniyatlar o'rnatish.**

Kamchiliklarning sifati orqali aks ettirilgan kattaliklar tadqiqoti bir qator afzalliklarga ega:

- 1) oddiylik;
- 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.



**5.5.1-rasm. Chiqish namunasi. Jarayon ostidan chiqish va sigma-darajasi.**

Ro'yhat 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, soliqlar va boshqalar).

4. Bezatish (bosma sifati).

### **5.5.3. «Shest sigm» tizimi bo'yicha biznes jarayonlarni takomillashtirish**

(marshrut xaritasi, 4A bosqich)

#### **Takomillashtirish namunasi**

Avtosozlashuvli 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 Spesifikatsiyalarga 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:**

Nima?	Qanday texnologiya nazarda tutilayapti? Nima bo'ldi? Muvofiq kelmaslik yoki imkoniyat nimadan iborat?
Qayerda, qachon?	Biz muammoni/nomuvofiqlikni qayerda kuzatamiz? bo'lim; hudud; va boshqalar. Biz muammoni/nomuvofiqlikni qachon kuzatamiz? sutka, oy, yil vaqti; X gacha/keyin; va boshqalar.
Muammo qanchalik katta?	Muammo/nomuvofiqlik/ imkoniyatlar qanchalik katta? Uni qanday o'lchash mumkin?

Ta'sir ko'rsatish	Muammo imkoniyatning ta'siri qanday? Harakatsizlik natijasi/tadbirlari qabul qilinishining afzalliklari qanday?
-------------------	--

• «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 o'lgan 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» loyihasida 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 takomillash-tirish bo'yicha loyiha komandasi.

## Loyiha nizomi

«**Muammolar haqida ariza**». Korporativ mijozlarga taqdim etilgan buyurtma mahsulotlarning 40% foizi mijozlar talabiga mos kelmaydi, jumladan 30% mahsulot Spesifikatsiyaga 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 oyiga taxminan 350 ming dollarga tushadi. Mahsulot yetkazib berishdagi xatolar foizi yuqoriligining saqlanishi bizning tarmoq lideri sifatidagi mavqeimizga tahdid soladi.

«**Maqsadlar haqida ariza**». 70% yetkazmalardagi xatolar miqdorini kamaytirish (12% gacha) va joriy yilning III choragi oxiriga qayta 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 AO'TTN 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 muammolari 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>orqali	Qon
5	Instruksiyani o'qigandan keyin foydalanish mumkin 5>min orqali	Qon
5	Zarur miqdor	Noqon
3	Yetkazmaga buyurtmada ko'rsatilgan kunda yetkazib berish	Qon
	Qon – mijozning qondirilganligi; Noqon – mijozning qondirilmaganligi.	

Mijoz talablarining og'irlik koeffitsientlari va namunalari.

Rezyume komandaning boshqa a'zolarini shokka tushiradi, bundan tashqari, kompaniyadagi bosh ustuvorlik yetkazmani iloji boricha tezroq yetkazish, aslida ustuvorliklar ro'yxatida u beshinchi o'rinda turadi.

Jarayonni aniqlash va hujjatlashtirish – «Aniqlash» fazasida juda 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 berish bu 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

Vositachilar	Kiritilgan ma'lumotlar va arzon materiallar	Jarayonlar	Natija/oxirgi mahsulot	Mijozlar
Mijozlar	Konfiguratsiya haqida ma'lumotlar va mahsulotning texnik xarakteristikasi	Buyurtma qabul qilish	Maxsus konfiguratsiya o'rnatish	Kichik va yirik kompaniyalarning IT-menejerlari
Majmualovchilarning vositachilari	Muammolarni yig'ish uchun komponentlar	Majmualarni tanlash/xarid qilish	Ovozli yozuvlar va matnlarni kodlashtirish uchun PO	
Shartnoma asosida ishlab chiqarish	Loyihalashtirilgan mahsulotlar uchun maxsus komponentlar	Ko'rsatilgan qurilmani yig'ish	Birlashtiruvchilar va moslashtiruvchilar	Qurilmaning oxirgi foydalanuvchilari
SoftLog, Inc	Ovozli yozuvlarni matnga o'zgartirish uchun PO	Ko'rsatilgan qurilmani yetkazib berish	Ekspluatatsiya bo'yicha ixtisoslashtirilgan rahbariyat	

«O'Ichov» fazasi: baza xarakteristikasini baholash va muammolarni aniqlash.

O'Ichov muammolarni aniqlash, baholash va tahlil maqsadi bo'lgan asos sabablarni izlay boshlash uchun xizmat qiladi. U ikki asosiy savolga javob beradi:

1. Jarayon yoki oxirgi mahsulot o'Ichovidan kelib chiqqan holda muammolarning mohiyati nima va ularning hajmi (bazali o'Ichov) 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 bir ishtirokchiga elektr pochta orqali yetkazib berish muammolarini yaxshi tushunish imkonini beruvchi o'Ichovlarga tegishli g'oyalar bilan kelishlari iltimos qilingan xabarlarini yuboradilar.

Komanda barcha o'Ichovlarni ikki kategoriya bo'yicha taqsimlaydi:

1. Natija/oxirgi mahsulotni o'Ichash:

- 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'Ichash:

- buyurtma shakli bilan taqdim etilgan mahsulot o'rtasidagi nomuvofiqlik;
- jarayonning asosiy fazalari bo'yicha sikl vaqti;
- chorakning oxirgi kunida yetkazib berish bo'limi personali pulsining 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 spesifikatsiyalarni yetkazib berish spesifikatsiyalariga 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, mikrokassetami yoki raqamli xotirami), mijoz va sotuvchining turini aniqlash imkonini beradi.

2. Buyurtmani qabul qilishdan tortib yetkazib berishgacha har bir operatsiya bilan yonma-yon turgan hujjatlashtirishga ilova qilinadigan «sayohatchining nazorat varag'i» yordamida jarayon sikli 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 avral, ham vazmin doirasini yuklar va boshqa omillar vaqt o'tishi bilan o'zgarishini ko'rsatgan holda kuzatdilar. Quyidagi xulosalarga kelindi:

- Yetkazib berish kamchiliklari. Biznes jarayon samaradorligi 2,7 «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'rish imkoni beruvchi Pareto diagrammasi shaklidagi namunalar bo'yicha barbod qilinadi.

- Qabul qilishdan boshlab buyurtmagacha o'rtacha vaqt doirasi 17,3 kunni tashkil qiladi, jumladan, 11,6 kun yig'ishga ketadi.

- 93% kamchilikli buyurtmalarni komanda o'tgan to'rt oyning hisoboti bo'yicha o'rganadi. Spesifikatsiyalar mijozga aslida nima 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 spesifikatsiyasi shakli xarid bo'limi tizimiga to'g'ri kiritilgan.

- 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, yetkazmalarining 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-tabiati), 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 materiallar oylik 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 undagi mavjud kamchiliklarni tahlil qilish mumkin:

- Bog'liqlikning yo'qligi, bir guruhdan ikkinchisiga uzatish to'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 ikki 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.

• Qaror qabul qilish/tekshirish. Tanlash, baholash, tekshirish, yoki ma'qullash bir-biriga salohiyatli kechiqishlarni yaratgan holda ta'sir ko'rsatadigan jarayonlardagi lahzalar. Ular biznesda va BPda kuchaytirish tendensiyasiga ega.

### **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?

## VI bob. PROGNOZLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH

### 6.1. Prognozlashtirish

Prognozlar har bir tijorat tashkiloti va har bir ahamiyatli boshqaruv qarori uchun hayotiy zaruratdir. Prognozlashtirish korporativ uzoq muddatli rejalashtirishning asosi bo'lib xizmat qiladi. Har kuni menejerlar kelajakda nima bo'lishini bilmagan holda qaror qabul qiladilar. Kelajakni aniq baholash prognozlashtirishning bosh maqsadidir. Nimadir qilishni boshlashdan oldin malakali prognozga ega bo'lish lozim va uning asosida o'z faoliyatini rejalashtirish mumkin.

Moliyalashtirish doirasida prognozlar asosiy budjet rejalashtirishning va xarajatlarni nazorat qilishning asosi (vositasi) hisoblanadi. Marketing mahsulotning yangi turlarini rejalashtirishda, personalni savdoga rag'batlantirish, shuningdek, boshqa tayanch qarorlar qabul qilishda savdoni prognozlashtirishga tayanadi. Operatsion menejerlar prognozlardan strategik qarorlar qabul 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 prognozlashtirish metodologiyasini takomillashtirishdan voz kechish degani emas. Ongli ravishda, haqiqatga yaqin darajada yaxshi prognozlash metodologiyasini topishga harakat qilish lozim.

Talabni prognozlashtirish rejalashtirish jarayonining boshlang'ich nuqtasi hisoblanadi. Agar firma bozorga yangi mahsulot va 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 hisobi bilan taklif etishi mumkin bo'lgan xizmatlar miqdorini va tashkilotning 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 budget va zararsizlik tahlilini olib borish 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:

1. Vaqt	Prognozning vaqtincha masofasi
	Prognozning zaruriy tezligi
	Qoplanishning zaruriy chastotasi
2. Zaxiralarga talablar	Matematik murakkablik, qulay kompaniya
	Kompyuter zaxiralari
	Moliyaviy 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 regression 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.

## 6.2. 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. Kadrlar — 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 ishlash samarali 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 hamma tomondan 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 kechiqishi, 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 **sverstan** asosiy parametrlarida bo'lishi 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.

№	Korporatsiya bo'limi rejasi	Ahamiyatlikni baholash	Sharh
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
	• Umumiqtisodiy prognoz valyuta kursi, % stavkasi, tabiiy monopoliyalar tariflari, YaIM, ishsizlik darajasi	5	
	• Texnika va texnologiya rivojlanishi darajasi	5	QQ va jarayonlar xususiyatlari hisobi bilan
	• Viloyat, shahar ijtimoiy-iqtisodiy prognozi, shu jumladan demografik bo'lim	4	Shahar, hududlar ma'muriyati bilan shartnoma-viylikni (hamkorlikni) qayd qilamiz
	• Siyosiy huquqiy vaziyatlar prognozi (soliq qonunchiligi va boshqalar)	5	QQ uchun ahamiyatli qismda
1.3	• Faoliyatning maqsadli kartinasini yuritish	5	Loyihaviy baza natijalari hisobini aniqlash
<b>2. Korporatsiyaning bosh maqsadli rejalari</b>			
2.1	Ishlab chiqarish maqsadlari: mahsulot ishlab chiqarish, mahsulot va xizmatlar konsepsiyasi	5	
2.2	Moliyaviy maqsadlar (natija, aylanma, likvidlik maqsadlari)	5	
2.3	Ijtimoiy maqsadlar (personal, investorlar, hamkorlar tartib standartlari)	4	
<b>3. Strategik maqsadlar</b>			
3.1	Korporatsiyaning yig'ma strategik biznes-rejasi:	5	
	• BSCning strategik va tayanch ko'rsatkichlari;	5	
	• strategik alyanslar rejasi	4	

3.2	Yangi mahsulot va texnologiyalarning strategik va tayanch ko'rsatkichlari	5	
3.3	Korxonada bo'limlari rivojlanishining strategik rejasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- savdo rivojlanishi strategik rejasi;</li> <li>- ishlab chiqarish rivojlanishi strategik rejasi</li> </ul>	5 5 5	
3.4	MTXK rivojlanishi strategik rejasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- texnik rivojlanish strategik rejasi</li> <li>- marketing rivojlanishi strategik rejasi</li> <li>- personal rivojlanishining strategik rejasi</li> </ul>	4 5 5 5	
3.5	Korporatsiya tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish rejasi	5	
3.6	Boshqaruv tizimini takomillashtirish rejasi (rahbariyat): <ul style="list-style-type: none"> <li>- rahbar kadrlarni tayinlash rejasi</li> <li>- rahbar kadrlar zaxira rejasi</li> <li>- rahbar kadrlarni joylashtirish va rahbariyatni individual rivojlantirish rejasi</li> <li>- rahbarlarni rag'batlantirish tizimini takomillashtirish rejasi</li> </ul>	4 4 3 3 5	
3.7	Boshqaruv axborot tizimini rivojlantirish tizimi	4	
<b>4. Tezkor rejalar</b>			
4.1	Assortiment rejasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- natural ko'rinishdagi mahsulotlar guruhlari bo'yicha assortiment rejasi</li> <li>- muhim profil mahsulot</li> <li>- boshqa mahsulotlar</li> <li>- xuddi shu qiymat ko'rinishida (daromadlar, xarajatlar, mullik)</li> </ul>	5 5 5	

4.2	<p>Funksional rejalar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Savdo rejasi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– savdo dasturi (mahsulotlar, bozorlar, iste'molchilar guruhi ko'rinishlari bo'yicha savdo dasturi)</li> <li>– marketing tadbirlari rejasi (narx tuzilmasi, savdo kanallari, servis xizmat ko'rsatishi, savdoni reklama qilish va rag'batlantirish)</li> </ul> </li> <li>• Ishlab chiqarish rejasi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– ishlab chiqarish dasturi (mahsulotlar qismida)</li> <li>– tadbirlar rejasi (ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish), operativ reja (quvvatlar, muddatlar, foydalanilgan moddiy resurslar qismida)</li> <li>– sarflar, asosiy va aylanma vositalar rejasi</li> </ul> </li> <li>• MTXX rejasi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– ta'minot dasturi, jumladan, xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar ko'rinishlari bo'yicha zaxiralar yaratish</li> <li>– tadbirlar rejasi</li> <li>– xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi</li> </ul> </li> <li>• Transport, ombor xo'jaligi rejasi (logistika):           <ul style="list-style-type: none"> <li>– transport-ombor dasturi</li> <li>– tadbirlar rejasi</li> <li>– xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi;</li> </ul> </li> <li>• Texnik rivojlanish rejasi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– texnik rivojlanish dasturi, jumladan, ITTKI;</li> <li>– tadbirlar rejasi (yangi ishlanmalar, sinovlar);</li> <li>– xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar</li> </ul> </li> <li>• Personal rejasi:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– shtat jadvali</li> <li>– qabul rejasi</li> <li>– personal harakati va takomillashuvi (joylashuv)</li> <li>– malakani oshirish</li> <li>– qisqartirish rejasi</li> <li>– xarajatlar, asosiy va aylanma vositalar rejasi;</li> </ul> </li> <li>• Kadrlar boshqaruvi rahbarlari va yordamchi xizmat ishlarining rejasi           <ul style="list-style-type: none"> <li>– oliy rahbariyat ishlari rejasi (tadbirlar rejasi va dasturi, xarajatlar va zarur vositalar rejasi)</li> <li>– markaziy bo'limlar ishlari rejasi</li> </ul> </li> </ul>	5	5	5	4	5	4	4
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

4.3	Rejali loyihalar: • 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	
<b>5. Natijaning umumiy firma rejasi va moliyaviy reja</b>			
5.1	Hisob natijasi rejasi (xarajatlar va daromadlar)	5	
5.2	Balans natijasi rejasi: • daromadlar rejasi • rejali balans	5 5	
5.3	Moliyaviy reja: • pul oqimlari rejasi • investitsiyalar rejasi • moliyalashtirish rejasi • tushumlar va pul vositalari to'lovi yig'ma rejasi	5 5 5 5 5	
<b>6. Tayanch rejali nazorat ko'rsatkichlarining yig'ma ro'yxati</b>			
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
Qoplanish summasini rejalashtirish Ishlab chiqarish natijalarini rejalashtirish Korxonaga faoliyatini rejalashtirish Kapital qimmatini rejalashtirish Moliyaviy rejalashtirish Korxonaga rejalashtirish koordinatsiyasi	Rejalashtirish va nazoratning prinsipial konsepsiyasi Rejalashtirish va nazorat ko'rsatkichlari tizimi Integratsiyalangan ichki va tashqi ishlab chiqarish va moliyaviy hisob Korxonaning imitatsion modeli

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 oddiy va 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 no'injiningini ko'rsatadi.

### ***Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish uslubiyoti***

#### ***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 cheklavlarni 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 muddati mahsulotni 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'yorida (samaradorlik) past darajada cheklash va dastlabki rejalashtirilgan doirada yillik mahsulot chiqarishni yo'lga qo'yadi (уложит). Ishlab chiqarish rejasining sifati va tannarxi yetkazib berish muddatiga (reja kalendari) 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 (предварительно) qo'shish lozim. Har bir texnologik operatsiya uchun talab qilinadigan vaqt bir 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 ishlashga va ishlab chiqaruvchanlikning ish bilan ta'minlanganligiga standart vaqt o'rnatish juda muhim ahamiyatga ega.

*4. Ishlab chiqarish rejasi ko'rinishlari.*

O'rta va uzoq muddatli ishlab chiqarish rejaları (majmualı va o'rta muddatli grafiklar) va kundalik ishlab chiqarish rejasi (joriy grafik) mavjud.

*Majmualı grafik*

• Zavod va ishchi uskunalarini tez-tez almashtirish imkoni yo'q ekan, demak, aniq prognozlar asosida uzoq muddatli ishonchli rejani tayyorlash muhim. Bu reja uzoq muddatli ishlab chiqarish rejasi yoki majmualı grafik deb ataladi.

• Majmualı grafik qoidaga ko'ra, har chorakda yoki bir yilda oxirgi mahsulot uchun tuziladi. Rejaning asosi bo'lib xizmat qiladigan axborotlar faqatgina prognozlarga asoslanadi, shuning uchun ishonchlilik kam, lekin grafik kapital qo'yilmalarning uskunalariga, tashkiliy faoliyatga, personalga haq to'lash xarajatlariga rejalashtirilishining asosi 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 kalendar grafiği tuziladi. Bu grafik mohiyatan bo'linmalar bo'yicha qo'pol belgilangan (намеженный) muddatlarni ko'rib chiqadi. Buyurtma bilan ta'minlanmagan mahsulot ishlab chiqarilgan hollarda yarim yillik yoki chorak bo'yicha rejalar majmualı grafikka muvofiq keladi.

#### *O'rta muddatli grafik*

- Bu grafik boshqacha qilib aytganda, oylik ishlab chiqarish rejasi 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 hisobi bilan bir mahsulotni qayta ishlashning standart vaqti asosida, aylanma tartibda barcha detallarni olishning boshlanishi/oxirgi sanasini hisoblash yo'li bilan aniqlanadigan «yetkazib berish muddati» 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 rejasini vazifalar va texnologik operatsiyalar hisobi bilan ishlab chiqish maqsad qilib qo'yiladi.

#### *Joriy grafik*

- Bu grafik har bir ishchi o'rniga, ishchi personaliga va uskunaga tuziladigan kundalik ishlab chiqarish rejasini o'zida mujassamlashtiradi. Bu grafikning muddati 1–3 kun, uzog'i bilan 1 hafta – 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 nomenklaturalı mayda seriyali mahsulot ishlab chiqarishda individual ishchi o'rinlari va mashinalar bo'yicha belgilangan (намеженный) ishni taqsimlaydilar va qaysi ishni kim, qayerda, qanchalik darajada bajarishini aniq ko'rsata-

dilar. Vaqt kunlarda, soatlarda, sekundlar va boshqalarda belgilanadi.

• Tayanch lahzalari rejada ish boshlanishi tartibi va sanasigina emas, shuningdek, tugashining belgilangan sanasi, nazoratning boshlanishi va tugallanishining aniq ko'rsatilishi hisoblanadi.

Misol: mahsulot guruhlari bo'yicha rejali mahsulot turi dasturi. Egalik shakllariga quyidagilar kiradi:

2008, fakt;

2009, fakt (kutilayotgan bajarilish);

oylik reja (o'suvchi jami) 2008-yil, dekabr oyiga;

oylik fakt (o'suvchi 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 I. Avtomobillar yo'llari qurilishi:*

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.

2. Buyurtmalarning tushishi.

3. Aylanma.

4. O'zgaruvchan xarajatlar.

5. Qoplash summasi (marginal 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 II. Muhandislik tarmoqlari qurilishi:*

1. Mavjud buyurtmalar hajmi.

2. Buyurtmalarning tushishi.

3. Aylanma.

4. O'zgaruvchan xarajatlar.

5. Qoplash summasi (marginal 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, qiymat tahlili;
- 4) reviziya va boshqa boshqaruv funksiyalari – xarajatlar yuzaga kelgan joylar bo'yicha nazorat va rejalashtirish;
- 5) operativ rejalashtirish – dasturni rejalashtirish.

Asosiy, maqsadli, strategik va operativ rejalashtirish masalalari va vositalari.

Masalalar	Vositalar
Tahlil, prognozlar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Benchmarking (tahlil qilish va raqobatchilar bilan qiyoslash)</li> <li>2. Oldindan ogohlantirish tizimi, ssenariylarni ishlab chiqish</li> </ol>
Loyihalarni rejalashtirish, mahsulotlarni rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarmoqli rejalashtirish texnikasi</li> <li>2. Qiymat tahlili</li> <li>3. Xarajatlar va natijalar tahlili</li> <li>4. Loyiha va mahsulotlarni kalkulyatsiya qilish</li> <li>5. Samaradorlik hisoblari/investitsion hisob-kitoblari</li> </ol>
Faoliyatning funksional doiralarni rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ustama xarajatlarni tahlil qilish</li> <li>2. Budjetlashtirish</li> <li>3. Xarajat va natijalarni tahlil qilish</li> <li>4. Xarajatlarni kalkulyatsiya qilish</li> <li>5. Xarajatlarning paydo bo'lish joyi bo'yicha xarajatlar hisobi</li> <li>6. Samaradorlik hisoblari/investitsion hisob-kitoblari</li> </ol>

Ishlab chiqarish dasturini quvvatlarning strategik rejalashtirilishi va quvvatlarning yuk bilan ta'minlanishining operativ quvvatlari bilan rejalashtirish	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Portfel tahlili</li> <li>2. Zarar ko'rmaslik nuqtayi nazaridan tahlil</li> <li>3. Xarajatlar va natijalar tahlili</li> <li>4. Samaradorlik hisoblari/ investitsion hisoblar</li> <li>5. Qoplanish summasining pillapoyali hisobi</li> </ol>
--	---

Keys 5. O'z kompaniyangiz tejamkorlik (tejash) tizimini, tuzilmasini, rejali ko'rsatkichlar ro'yxatini ishlab chiqing.

### 6.3. 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 uzun navbatni boshqarish haqida qaror qabul qilishingiz kerak.

Ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasida funksiya qiymati xaridorning navbat kutgan vaqti qiymati plus oddiy uskuna qiymatiga teng. Oddiy uskuna qiymatini aniqlash qiyin emas, xaridorning navbat kutishi bilan bog'liq yo'qotishlar ko'pincha vaziyatga 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 uskunalarining nisbiy xarajatlarini baholash lozim hamda kam xarajatli variantida to'xtash kerak.

Masalan, navbat uchun maydon va kassalar miqdori haqidagi masalalarni hal qilish uchun supermarketni loyihalashtirishda maksimal darajada kutilayotgan talab asosida qaror qabul qilinadi. Supermarket faoliyat boshlayotganida esa, kutilayotgan talabning aniq soatida, hafta kunida xizmat ko'rsatish uchun qancha kassir zarur bo'lsa, shunchasi ishga jalb qilinadi.

Ishlab chiqarish quvvatlarini joylashtirish uchun ideal joy tanlashga 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) korxonalar 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 (заготовка) va tayyor mahsulotlar zaxiralari-ning yaqinligi;

4) texnologik jarayonning barcha jabhalarini kuzatish imkoniyati;

5) uskunani egiluvchan o'tkazish imkoniyati;

Bu omillardan oqilona foydalanish tannarxni 80% gacha qisqartirish imkonini beradi.

Uskunalarni 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. Detallarning 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 texjarayonning 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
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 bir qism marshrut qismi hisoblanadi. Aniq marshrut orqali o'tuvchi partiyalar 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.

### Texnologik karta

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		65	35					
2			45			20		
3				50	30			
4						15	10	20
5				10		15	20	
6				20			30	15
7								70
8								

### Harakatlar kartasi

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		65	35					
2			45			20		
3				50	30			
4					25	30	20	
5						15	20	
6							30	15
7								70
8								

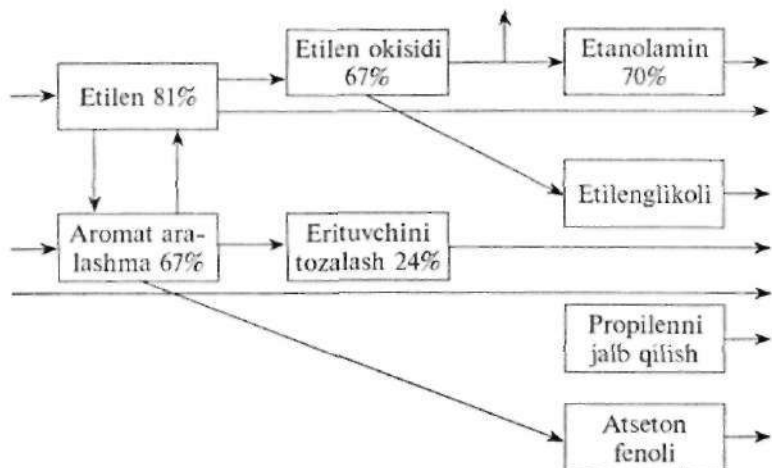
Marshrut	7/8	1/2	3/4	2/3	1/3	3/5	4/6	6/7	4/5	2/6	4/7	5/7	5/6	7/8
Partiyalar miqdori	70	65	50	45	35	30	30	30	25	20	20	20	15	15

**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.



## A. Neft-kimyó zavodining umumiy ta'minlanganlik birligi.



Ko'rinadiki, 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 asosida 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 raqobatbardoshlikni 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 foyiatning har bir ko'rinishi iqtisodiy ko'rsatkichlarning detalli tahlilini o'tkazish imkonini beradi va daromad-

lilikni maksimallashtirishning dastlabki sharti bo'lib qoladi. Bu neftkimyo ishlab chiqarishi faoliyatini aniq rejalashtirish uchun asos bo'ladi. Taajjublanarlilik, yaqin kelajakda korxonaga 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 (наращивание);

d) texnik qayta qurollanish.

2. Etalon ko'rsatkichlariga qanday chiqish mumkin?

### **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 amaliyodga prognozlarni doimiy to'g'rilab borishni hamda aniq bo'lmagan prognozlarni bilan yashashni o'rganish lozim.

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 likvidlikka yo'naltirilgan); bu talablarga muvofiq bo'lish uchun ularning vositalari va tuzilmasi oddiy va egiluvchan bo'lishi lozim.

Quvvatlarning umumiy hajmi korporativ siyosat masalasi-dir: 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?

## VII bob. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH (SCM)

### 7.1. 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 (сосредоточил). U ixtisoslashgan firmalar muhim operatsiyalarni uning shaxsiy boshqaruv apparatidan ko'ra yaxshiroq bajarishiga amin bo'ldi. O'zaro bog'liqlikni tan olish o'tkazmalar zanjirida 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 mahsulotingiz 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 oshiradi.

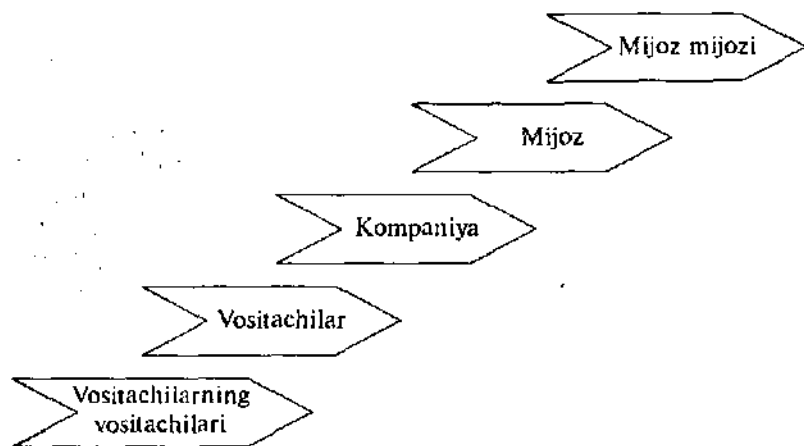
Kompaniyalar ular o'rtasidagi muvaffaqiyatli faoliyat aloqalari xarakteristikasini tahlil qilishning oxirigacha yetakchilik qilgan iqtisodiy va boshqaruv tamoyillarini shubha ostiga qo'yadi. Masalan, quyidagilar umumiy tan olingan an'analar hisoblanadi:

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).



7.1.1-rasm. 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](http://www.apics.org)) so'rovlari 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 yetkazmalarining samarali 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 (7.1.1-jadval).

7.1.1-jadval

Korxonalar logikasi (P)	Mijoz logikasi (K)
«P» tovar chiqarayapman, deb o'ylaydi	«K» xizmatni xarid qilyapman, deb o'ylaydi
«P» 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 korxonalari 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 ko'rsatish ehtiyojini mutlaq e'tibordan chetda qoldiradilar.

Shu bilan birga katta samaraga ega kompaniya zanjirning kam xarajati va maqbul universal hamkorlik bilan yutib chiqadi. Supply Chain Management (SCM) ularga savdo bozori va ta'sir etish doirasini 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 muvofiq holda hamkorlar birgalikda rejalashtiradilar, oxirgi foydalanuvchi uchun ma'lumot va xizmatlar, tugallanmagan ishlab chiqarish va tayyor mahsulotlar, materiallar, xomashyo, ichki va 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.

**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 bilangina cheklanib qolmasligi lozim. Shuni muhimki, firmalar bir-birlari bilan strategik axborotlarni



bo'lishishlari lozim va uning asosida qo'shma 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'liq bunday riskni bartaraf etish (yoki iloji boricha kamaytirish) bilan muvofiqlashadi. Faktik 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, supermarketning 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. Patsionalizatsiyalash 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 mutaxassislarga 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 Kime 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», «Pusal» kabi qator kompaniyalarni kiritish mumkinki, ular endigina o'z zanjirlarini shakllantirish va maqbullashtirishga kirishishayпти.



Wall-Mart kabi chakana savdo turi vakillari shaxsiy zaxiralari-ga 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 innovat-siyalarning harakatlanuvchi kuchi texnologik jarayon hisob-lanadi;

2) boshqaruv qarorlarining umumiy qatoridan ajralib tu-ruvchi nostandartlar o'zlarida zanjirning barcha tayanch ish-tirokchilarining tajribalarini, yangiliklarini va qobiliyatlarini jamlaydilar;

3) barchani qo'shimcha qiymat yaratishning integratsiyalan-gan yangi madaniyatini yaratishga qat'iy intilish birlashtiradi.

Zanjirni va unga meros qoldirilgan raqobatdosh afzalliklarni integratsiyalashtirishning 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, omborlashtirish xarajatlarini kamaytirish va mijoz talabiga tez moslashish imkonini beradi.

Savdo nuqtayi nazaridan ma'lumotlar butun zanjir bo'yicha tez tarqaladi 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 ichki

va asosan, tashqi (ularga mahsulot va qo'shimcha qiymatning yarmidan ko'pi to'g'ri keladi) jarayonlarga kirish xarajatlarini 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.

Himoyalانuvchi 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 ishda kerak bo'ladigan aniq axborotlarni olishni kafolatlaydi. Bu yangi iqtisodiyot logistikasi, liderlar logistikasidir.

Kompaniya personali 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 bo'lmay 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 qimmat 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 zanjirlarga ham 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 himoyalanişning 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 (P.Draker) zanjir ishtirokchilarining o'zaro harakatiga yuklatiladi. 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 quyidagi qator 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.

Shubhasizki, 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 muvaffaqiyati 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 muvaffaqiatliroq hal qilishdir. Mashhur maqolni esga olish

joiz: «agar muammo bo'lmasa, sotib ol va ega bo'l, shunda doimo muvaffaqiyatga erishasan, modomiki, harakatdagi organizm 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'qotmoqda, oxirgisi kompaniyani ishning barqaror o'zaniga olib chiqishi mumkin. Iqtisodiy tizimning tabiiy resurslarga narx pasayishining jahon inqirozi 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. Raqobatchilar 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 korxonalari 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 majmualar raqobatchilarnikiga qaraganda yangi, ularning narxlari esa doimiy tushib boryapti; mijozlarga yangi texnologiya va majmualar taklif qiluvchi birinchi ishlab chiqaruvchining 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 kommunakatsiyalar 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'l-gacha 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 olish imkonini beradi. (Manba: V.K. Rangan and M. Bell. Dell On-line. – 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 computer 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 (нынешние) rahbarlar yuqori daromadni jalb qiluvchi virtual kompaniyalar ishlari, tamoyillarini hisobga olishliklari, 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 uchuniga dolzarb muammo qilib qo'yadi.

- Zamonaviy axborot texnologiyalari bo'linmalararo ish yuritishda operatsion xarajatlar 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 personallari – hamkorlar o'rtasida hamkorlik aloqalarining yangi turlari 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 baquvvatliligi, iste'molchilarni o'ziga jalb qila olish yoki aylanma (разветвленные) franshiz tarmog'iga ega bo'lganliklari uchun lider bo'ladilar. Kamdan-kam hollarda liderning roli zanjirning 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 integratsiyalashtirish uchun muhim bo'lgan operatsiyalarni aynan bajarishi lozim bo'lgan firmalar bajarishini ta'minlash. Samarali zanjirni tashkil qilish uchun kimdir yaxlit (целостный) 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 uskunalar ishlab chiqaruvchilar uchun — operatsion sikl va yo'ldosh xarajatlarning barcha zanjiri uchun umumiy davomiyligni qisqartirishga yo'naltirilgan texnologiya va axborotlarning o'zaro almashinuvi; alohida mijozlarning talablarini qondirishga individual yondashuv.

- Kompyuter ishlab chiqaruvchilar uchun — oddiy, tez va zaxiralar yaratishni talab qilmaydigan, iste'molchilarga qiymatliklarni ishtirokchi-firma 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 zanjir ichida 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 (7.1.2-jadval):

7.1.2-jadval

Chakana savdogarlar	Ishlab chiqaruvchilar
Kooperatsiyaning yuqori darajasi	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	
Zaxiralar holati ustidan nazorat	O'zaro foydalar realizatsiyasi

Zanjirdagi muvaffaqiyatli o'zaro faoliyatga to'sqinlik qiluvchi omillar ham qiziqish uyg'otadi (7.1.3-jadval).

XXI asrda biznes yuritishning hukmron uslubiga aylanayotgan zanjir birlashuvining to'zonli o'sishi kuzatilmoqda. Bunga butunlay yangi katta hajmli bozor va raqobatdosh afzalliklarning yangi manbalarini yaratuvchi E-tijorat ham muvofiqlashadi.

Chakana savdogarlar	Ishlab chiqaruvchilar
Saqlashning kam hajmdagi birligi	Axborot aloqalarining yetishmasligi
Ishlab chiqaruvchilar tomonidan o'zgarishlarning qarama-qarshiligi	Ishonch darajasining yetishmasligi
Tizimning joylashuvchan emasligi	Bajarilish ustidan nazorat
Axborot tizimlarining xarakteri	Texnik muammolar
Ma'lumotlar formatining joylashuvchan emasligi	Ishlab chiqaruvchilar tomonidan o'zgarishlarning qarama-qarshiligi
	Chakana savdogarlarning tayyor emasligi

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, tanazulga tayyor turish va mavjud aloqalarni tiklash hamda boshqa masalalar bor. Bularning barchasi u yoki bu zanjirning individual xususiyatlari bilan ko'rib chiqiladi.

## 7.2. 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'yoralashtiriladi. Bozorni tadqiq qilish-

ning bunday maqsadi vakillar o'xshash talablar va farqli xususiyatlar asosida karakterlaydigan 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 sigmentlashtirishsiz buni hal qilib bo'lmaydi. Lekin bunday hollarda sigmentlashtirish kriteriyalari almashadi: ehtiyojlar bir xilligi 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) (7.2.1-jadval).

7.2.1-jadval

Barcha xaridorlar	Mahsulotlar, buyurtmalar holati va yetkazib berish muddati, 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 «oyna» yaratish
Hamkorlar (Ford...)	Ajratgan xizmat ko'rsatish personali, elektron aloqalar va uskunalarini 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 qiymatga 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 individuallashtirilgan 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 nashr qilinadi, 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 xarajatlar va qiymat, sifat (daromadlar)ni himoya qilgan holda faoliyatning bu turi bo'yicha aktivlarni kamaytira olamizmi?

Bu parametrlarni raqobatchilar parametrlari bilan qiyoslashga o'tamiz.

Raqobatbardoshlikda barqaror afzalliklarga erishish va ularni saqlab qolish uchun raqobatchilar xarajatlarini doimiy tahlil qilish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Jarayonli uslub (makrodarajada) korxonada rivojlanishining strategik yo'nalishlarini aniqlash maqsadida xarajatlarni tizimlashtiradi (7.2.2-jadval).

7.2.2-jadval

	Xarajatlarni an'anaviy boshqarish	Xarajatlarni strategik boshqarish
Doira	Korxonaning ichki sharoitlari	Korxonaning tashqi sharoitlari
Obyekt	Korxonada doirasida qo'shilgan qiymat	Vositachidan mijozgacha bo'lgan yaxlit jarayon
Aniqlovchi omillar	Savdo hajmi	Tuzilmaviy (masshtab, diapazon, tajriba, texnologiya, murakkablik)
Xarajatlarni kamaytirish tamoyili	Mas'uliyat zonasini o'rnatish	Xarajatlarni kamaytirish – xarajatlar 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 xarajatlarni o'zgartirish omillarini aniqlaymiz, raqobatbardoshlik tamoyilini aniqlaymiz (tannarx yoki differentsiatsiya). Qaytadan tuzilmalashtirish esa biznes jarayonlar reinjiningi usuli bilan vositachilar va mijozlar ta'siriga bog'liq holda amalga oshiriladi.

- 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 chiqarish bo'linmalari, mahsulotni omborga uzatish jarayonini sinchiklab tahlil qilish bilan birga chuqur o'rganishdir.

Bu darajada yetkazmalar zanjiri kamchiliklarini tushuntiruvchi gipotezalarni 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 bunday katta miqdorida rahbarning roli qiymat yaratish zanjirining har bir zvenosi detallarini boshqarish emas, avvalo, bu zanjirni qanday qurish 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.

### 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, xomashyo, ichki va 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'naltirilganlik qanday rol o'ynaydi?



## VIII bob. OPERATSION MENEJMENTDA JARAYONLARNI BOSHQARISH

### 8.1. 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, makrotashkiliy 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 qondirilganligini  $Y$  deb, jarayonning o'zgaruvchan kattaligini  $X$  deb qabul qilsak (personal, siklning davomiyligi, 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, benchmarketing 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 strategiyasidir. Shuning uchun operatsion boshqaruv biznes jarayonlarni yaxshilash bo'yicha kompaniyaning kuchidir.

Modomiki, mijozlar talabi doimiy o'zgarib turar ekan, kompaniya o'z tayanch jarayonlarini quyidagi maqsadlarda doimiy o'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 va uning 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 davomiyligi va boshqalar). Bundan tashqari, bunday parametrlardan foydalanish natijalari kasalxona palatasidagi o'rtacha haroratni — «36,6 haroratdagi bemorlardan vafot etganlarga» 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 o'lchovi yoki guruhdagi, jarayondagi doimiymaslik o'lchovi hisoblangan yig'indining standart og'ishini anglatadi. Jarayonlar (hamda mijozlar) uchun variatsiya yovuzlik hisoblanadi.

Vnukovo aeroportida bizni samolyotga olib borishi kerak bo'lgan avtobusga o'tiramiz. Avtobusga o'tirgandan 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 (yo'nalish punkti), 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 (8.1.1-jadval).

8.1.1-jadval

0 daraja noaniqlik	1-daraja aniqlik	2-daraja takroriylik	3-daraja qobiliyat	4-daraja samaradorlik	5-daraja egiluvchanlik
Ish uslubi qat'iy aniqlanmagan va hujjatlash tirilmagan	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	Siki vaqti minimallashtirilgan va tez ta'sirchanlikni ta'minlaydi
Natijalarni boshqarib bo'lmaydi	Natijalarni jarayondan keyingi nazorat asosida boshqariladi	Ichki natijaviylikni o'lchash o'rnatilgan va doimiy o'tkazilib turiladi	Ichki natijaviylik munosabatidagi me'yorlari aniqlangan 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%, DN MV-690000	2-sigma yillik mahsulot chiqarish 69,2%, DN MV-308000	3-sigma yillik mahsulot chiqarish 93,3%, DN MV-66800	4-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,4%, DN MV-6210	5-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,98%, DN MK-320	6-sigma yillik mahsulot chiqarish 99,9997%, DN MK-3,4

Ravshanlikning nolinchida maksimal variatsiyaga ega bo'lamiz va million imkoniyat kamchiligi (DN MV) 690000

ni tashkil etadi va bu yillik mahsulot/xizmatning 30,9% chiqarilishiga muvofiq keladi.

Jarayonlarni «Shest sigm» tizimi bo'yicha baholash metodikasi iste'mol talablarining kelib chiqish nuqtasidan olinadi, buning uchun esa, «mijoz nimani xohlayotganligini» 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 takomillashtirish bo'yicha operatsiyalarni bajarishni Deming/Shuxarta/Isikava 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'lchanadi va maqsadli ko'rsatkichlar (strategiyalar) bilan taqqoslanadi, qiyinchiliklar yuzaga kelganida esa, kompensatsion tadbirlar qayta ishlab chiqiladi.

«Harakat qil» bosqichida esa loyiha o'zi 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»ga 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 (8.1.2-jadval):

OIATK	Takomillashtirish	Loyihalashtirish/ modernizatsiyalash
Aniqlash	Muammolarning paydo bo'lishi Talablarni aniqlash Maqsadlarni o'rnatish	Tor va keng doiradagi muammolarning 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 joriy natijalarni o'lchash Jarayon samaradorligi haqida ma'lumotlarni yig'ish
Tahlil	Sabab shartli gipotezasini ishlab chiqish Muammolarning «kam miqdorli, lekin hayotiy zarur» muammolarning paydo bo'lishi Gipotezaning tasdiqlanishi	«Eng yaxshi amaliy yondashuvlarning paydo bo'lishi» Jarayonning loyihalashtirilishini baholash: ● 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 qarorlarini sinab ko'rish	Yangi jarayonlarni loyihalashtirish: ● noaniqliklar va taxminlarni bartaraf etish; ● ijodiy yondashuvdan foydalanish; ● operatsiyalar bajarilishi tamoyillarini o'rnatish; Yangi yondashuv, tizim va tuzilmalarni joriy qilish
Nazorat	Berilgan darajada ko'rsatkichlarni qo'llab-quvvatlash uchun standart o'lchovlarni kiritish Korrektirovka qilish (muammolar yuzaga kelgan paytda)	Maqsadli darajada ko'rsatkichlarni qo'llab-quvvatlash uchun axborotlarni tiklashning doimiy muolajasini va o'lchovlarni kiritish Korrektirovka qilish (muammolar yuzaga kelgan paytda)

Makrodarajada 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 funksiya emasligi oydinlashadi. Masalan, savdo jarayoni buyurtma shaklining savdo bo'limi xodimi tomonidan to'ldirilishi bilan boshlanib, ishlab chiqarishni rejalashtirish, distribyuterlardagi yetkazmalarni tasdiqlash, moliyaviy buxgalteriyadagi schyot-fakturani shakllantirish, tovar kreditini taqdim etilishi ustidan nazorat qilish, hisobga pul o'tkazish bilan davom etadi va axborotlarni boshqaruv buxgalteriyasiga o'tkazish bilan tugallanishi mumkin. Bunday holatda, taajjublanarlilik, 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 oqimini 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. Har qanday 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 tugallanadi.

Masalan, savdo jarayoniga dastlabki kirish savdo bo'limi tomonidan tasdiqlangan buyurtmalarni olinishi bo'lishi mumkin. Jarayonning davtlabki 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'lovida ham aks etishi mumkin.

Jarayonning soddalashtirilgan namunasi 8.1.1-rasmda keltirilgan.



8.1.1-rasm. 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 (побочный) 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 restoran-ni kelitirish mumkin. Yordamchi jarayonlarga esa stolni artish, idish-tovoqlarni yuvish, sehetni hisoblash va pul qabul qilib olish xizmatlarini kiritish mumkin.

**Jarayonlarni boshqarishning afzalliklari.** Biznes jarayonlarni boshqarish tomonidan katta orientatsiya 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 martadayoq vaqtincha qondiriladi. Xaridorlar haqidagi bilimlar, odatda, juda sezilarli darajada yaxshilanadi, bo'limlar orasidagi munozaralar, shuningdek, jarayonning turli bosqichlari orasidagi kechiqishlar kamayadi.

Funksional tuzilmadagi tashkilotlarda bo'limlar orasidagi yuz berayotgan hodisalar uzoq partizanlik urushidagi mayda otishuvlarni 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 funksionalaro (**межфункционал**) tabiatga ega, shuning uchun keyingi masala quyidagicha bo'ladi: kompaniya ishini 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 kross-funksional qarorlari, jarayonlarni tasvirlash va boshqarish hamda jarayonli tashkiliy tuzilmani joriy qilish.

**Muammolarning kross-funksional qarorlari.** Zarur muammolarni idenfikatsiyalash uchun biznes jarayonlardan foydalanish juda oddiy usul hisoblanadi. Uning asosida kross-funksional guruhlar ishlaydi va bu rasmiylashtirishning turli darajasi bilan amalga oshirilishi mumkin. Biznes jarayonlarni keng va chuqur tushunishga asoslangan holda kompaniyaning katta menejerlari muammoni avj oldiruvchi kross-funksional lahzalarni va ish oqimini muhokama qilishlari mumkin. Keyinchalik ustuvorliklarni o'rnatish va ular bilan shug'ullanuvchi kross-funksional guruhlarini tuzish mumkin. Bu guruhlariga topshiriqlar



berish kerak va ular muvaffaqiyatga uchradilar 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.

Birinci 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 bilib qo'yishi lozim, xususan, agar undan butun tashkilotni rivojlantirish va barcha jarayonlarni yaxshilash vositasi sifatida foydalanilsa.

**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). PQMdan 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 mujassamlashtiradi (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 barchani yutadi 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 yuzga 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'zi bajarishi 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 ehtiyotkorlikkina 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 xaos 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.

## 8.2. 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'rtadi va bunda barcha narsa ko'ngildagidek bo'lmaganligini eslatishni unutib qo'yadilar);

3) agar BPR imkoniyatlarini bilishni qandaydir tashkilotning oliy zveno menejrlari 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'liga nisbatan mos keluvchi barcha menejerlar orasida bir to'xtamga erishish maqsadida mazkur tashkilot uchun maxsus ishlab chiqiladi. Reinjiniring to'g'ri kelmaydiganlardan foydalanish uchun ko'pgina vaziyatlar mavjud, bunday hollarda mazkur yondashuv bilan kishilarni kelishuvlarga qat'iy ishontirish kerak emas. Mashg'ulotlar uslubning haqqoniy ochilganligi va mazkur aniq tashkilotda uning qo'llanilishi sifatida ishlab chiqishi lozim.

Odatda, bir kun davomida o'tkaziladigan mashg'ulot rejası quyidagi mavzularni o'z ichiga olishi shart:

- Tashkilot hozir duch kelayotgan muammolar va ular orqali yuzaga kelayotgan o'zgarishlardagi talablar, shuningdek, o'zgarishlarni muvaffaqiyatli boshqarishga 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 qiluvchi vositalar sifatida muhokama 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 tasvirleydigan va ta'riflanadigan atroflicha qamrab olgan jarayon sifatida ko'rib chiqadi va u nima qilayotganligini tushuntiradi.

- BPRning muvaffaqiyatli yuritilishi va tajribasizlarni tuzog'iga ko'p tushgan tashkilotlar namunalari va barcha zarur qadamlarini o'z ichiga oluvchi 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 funktsiya 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'sir etuvchi jarayondagi samaralarni baholashga asoslanadi. Bu masalalar 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 o'tkaziladi.

*BPR loyihalardagi resurslarni ajratish.* Birinchidan, yetarli hokimiyatga ega bo'lgan reinjining 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 qilinyotgan jarayonlarning detalli bilimlari yetishmasligi mumkin. Komandada jarayonga bevosita jalb etilmagan bir-ikki kishi bor bo'lishi maqsadga muvofiq. Ular axborot tizimi (IT) yoki personalni boshqarish (HR) bo'limidagi professionallar, tashqi maslahatchilar yoki ijodkorlik qobiliyatiga va yaxshi tasavvurga ega oddiy xodim bo'lishi mumkin.

### 8.3. 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 reinjiningning 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, reinjining tamoyillarini past darajadagi jarayonlarga ham qo'llash mumkin, agar jarayon tashkilotdagi bir qancha bo'limlar va funksiyalarni qamrab olsa, reinjiningdan foyda ko'p bo'ladi. Bu bosqichda har bir jarayonni detalli tasvirlash talab qilinmaydi, reinjining 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.

8.3.1-jadval

**Jarayonlar ro'yxati (5)**

Biznes jarayonlar	Muvaffaqiyatning tayanch omillari									
	Analoglar o'rtasida yetkazishning eng past qiymati	Xaridor qondirilganligining yuqori darajasi	A'lo vositachilar	A'lo dillerlar	Tarmoqdagi eng yuqori sifatli avtomobillar	Yuqori malakali va motivlashtirilgan xodimlar	Bozor talabiga javob beruvchi yangi mahsulotlar	Yangi biznes uchun imkoniyatlar	CSFlar miqdori	Ish bahosi
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P1. Vositachilar bilimlarini oshirish			x		x		x	x	4	E
P2. Xodimlarni o'qitish	x	x		x	x	x	x	x	7	V
P3. Raqobatchilarni kuzatish	x	x	x	x	x		x	x	7	D
P4. Vositachilarni tanlash va sertifikatlash qilish	x	x		x		x		x	5	E

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P5 Dillerlarni tanlash va sertifikatlash qilish		x		x		x		x	4	S
P6 Dillerlarni o'qitish		x		x		x		x	4	S
P7 Sotilgan mashinalarni qo'llab-quvvatlash	x	x		x	x			x	5	V
P8 Yangi mahsulotlar uchun talablarni aniqlash		x	x				x	x	4	S
P9 Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish	x	x	x	x	x		x	x	7	V
P10. Mahsulotni reklama qilish	x	x		x		x	x	x	3	A
P11. Bozorni tadqiq qilish		x						x	3	D
P12. Dillerlar buyurtmasini qayta ishlash		x							3	V
P13. Xaridorlar monitoringi, dillerlar shikoyati		x		x	x		x		4	D
P14. Xaridorlarning rivojlanishi, dillerlarning qondirilganligi	x				x		x	x	4	D
P15. Mahsulot sifati ustida ishlash	x	x	x		x		x		5	
P16. Malakali ishchilarning kelajakdagi ehtiyojini aniqlash				x		x	x	x	4	D

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
P17. Marketing va kompaniya harakati		x		x		x		x	4	
P18. Ishlab chiqarish dizayni kelishuvi	x		x		x		x	x	5	E
P19. Avtomobil xaridorlari ehtiyojlari monitoringi		x		x	x		x	x	5	E
P20. Yangi mahsulotni anonslashtirish		x				x		x	3	

8.3.1-jadvaldan foydalangan holda jarayonlar va muvaffaqiyatning tanqidiy omillari o'rtasidagi o'zaro aloqani aniqlash mumkin. Komanda bu bilan har bir CSFni navbatma-navbat ko'rib chiqqan holda va «agar biz CSF ga erishishni istasak, qanday jarayonlarni alohida e'tibor bilan bajarishimiz kerak?», deb so'ragan holda shug'ullanadi.

Kriteriyaga javob beruvchi har bir jarayon CSF ma'lumotlari kolonkasida krest bilan belgilanadi. Keyin komanda CSFga muvaffaqiyatli erishishga olib boruvchi jarayonlarga yana bir bor ko'z yugurtirib chiqadi va baholaydi: agar ularning barchasi birgalikda olinsa, CSFga erishish uchun yetarli bo'ladimi? Bu jarayonlar ro'yxatida mumkin bo'lgan o'tkazib yuborishlarini topadi – bu ayrim jarayonlar ro'yxatga qo'shilmagan hollarda yuz berishi mumkin. Agar shunday bo'lsa, hozir ularni qo'shish imkoniyati bor va yana shunisi muhimki, tashkilot bajarishni boshlashi lozim bo'lgan yangi jarayonlar mavjudmi, yo'qmi aniqlash imkoni yuzaga keladi. Masalan, distribyutorlik mahsulot kompaniyalarida personalni o'qitish va rivojlantirish jarayoni bo'lmagan. U o'z faoliyatini bu funktsiya kerak bo'lmagan kichik firmadan boshlagan va personalni boshqarish (HR) bo'yicha yangi bo'lim tuzish zaruratiga ahamiyat bermay, katta firmaga aylangan. PQM seminari vaqtida katta menejerlar komandasi muvaffaqiyatning tanqidiy omili miqdorida malakali personalni



chaqirdi, keyin esa, kechikkan holda, u yuqori malakali personalni yaratish va qo'llab-quvvatlash uchun hech narsa qilmaganligini tan olgan.

Har bir CSF uchun bu muolajani bajargan komanda keyin barcha jarayonni ko'rib chiqishi, u ta'sir ko'rsatadigan CSFlar (krest bilan belgilangan) miqdorini hisoblashi va bu miqdorni kolonka oxiridan bitta oldingi qatorga qo'yishi lozim. Ba'zan bu hech bir CSFga ta'sir ko'rsatmaydigan jarayonlarda aks etishi mumkin. Shu tarzda biz distribyutorlik mahsulotli kompaniyaga qarama-qarshi vaziyatga ega bo'lamiz: o'tgan yillarda zarur bo'lgan, lekin bugun ular kompaniya ishi uchun tanqidiy hisoblangan faoliyat ko'rinishlariga ega.

Faoliyatning bu ko'rinishlari haqiqatan muhimligi haqida savollar mavjud emas va an'analar ularni o'zgarishsiz saqlab qoladi. Agar shunday bo'lsa, komanda har bir shunday jarayonni saqlash kerakmi yoki undan voz kechish vaqti keldimi kabi masalalarni ko'rib chiqishi lozim.

Mazkur jarayonga ta'sir etuvchi CSF miqdori uning muhimligiga nisbiy va taxminiy baho beradi. Ko'p miqdordagi CSF larga ta'sir etuvchi jarayonlar bir yoki ikki omilga ta'sir etuvchilarga qaraganda tashkilot faoliyati uchun tanqidiy hisoblanadi. Shu tarzda, jadval jarayonlar muhimligini o'lchashning foydali va amaliy vositasi hisoblanadi va undan reinjining uchun jarayonlarni tanlashda foydalanish mumkin. Biz bu masalani biroz keyinroq qisqacha ko'rib o'tamiz. Seminarning bu bosqichida esa har bir jarayon ishining bahosi berilishi lozim. Ularning har birini navbatma-navbat ko'rib chiqib, jarayonlarga muvofiq baholarni qo'yishi lozim, bunda u besh bo'linmadan iborat quyidagi shkaladan foydalanishi mumkin:

- A – namunali ish;
- V – yaxshi ish;
- S – qoniqarli ish;
- D – o'xshash bo'lmagan ish;
- E – yomon ish.

Jarayonlar ishini baholash – oson ish emas, bundan tashqari, har bir jarayon ishini aniq baholash uchun zarur bo'lgan obyektiv ma'lumotlar bo'lmasligi mumkin. Bundan ham murakkabi shuki, komandaning alohida a'zolari o'zlari mas'ul bo'lgan jarayonlarni himoya qilish uchun o'zlarini javobgar his qiladilar. Agar shunday

bo'lsa, komanda o'z bazaviy qoidalari haqida va o'z fikrlarining mudofaa o'rnidan qochish zarurligi haqida eslashi lozim. Agar jarayonlar haqiqatan ham kross-funksional bo'lsa, jarayon uchun hech kim o'zini mas'ul his qilmaydi va komanda liderlari (ijrochi va bosh direktor) o'z e'tiborini seminarning mazkur bosqichi maqsadi alohida menejerlarni tanqid qilish emas, balki ko'pgina tashqi omillar bu bahoga ta'sir etishini tan olgan holda kompaniya qismlariga obyektiv baho berish uchun jamlashdir.

Jadvalni to'ldirgan holda komanda reinjining uchun jarayonlarni tanlashdan iborat bo'lgan seminarning to'rtinchi bosqichiga o'tishga tayyor bo'ladi. Oxir-oqibatda jarayonlarni tanlash uchun foydalanish mumkin bo'lgan to'rt kriteriya mavjud. Jarayonning strategik muhimligi, uning hayotiy qobiliyati, mijozlar kutayotgan natijalar va imkoniyatlar.

1. Jarayonning strategik muhimligi eng shubhasiz kriteriya hisoblanadi. Umumiy strategiya uchun muhim hisoblangan jarayonlar reinjiningini o'tkazgan holda tashkilot ahamiyatli tarzda o'z strategiyalarining bajarilishini ta'minlashi mumkin. Masalan, talab va resurslar (miqdor) o'zgarmas bo'lgan joyda o'tkazilgan operatsiyalar miqdorini ko'paytirish asosiy strategiyasi hisoblangan kasalxona o'zining jarrohlik aralashuvi jarayonini ko'rib chiqishga va bu maqsadga erishish uchun unga kardinal o'zgarishlar kiritishga majbur. Yuqorida aytilganidek, har bir jarayonning nisbiy strategik muhimligini tahminan real baholash unga ta'sir etuvchi CSF miqdori hisoblanadi.

2. Komanda tomonidan A dan E gacha shkala bo'yicha baholangan mavjud jarayonlarning hayotiy qobiliyati ham jarayonlarni tanlashga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Yomon ishlovchi jarayonlar faqat har tomonlama qayta ko'rish yordamida ularning asosiy muolaja va qadamlarini yaxshilashlari mumkin. Bundan tashqari, oddiy yondashuv jarayonlarni o'zgartirish o'rniga ularni boshqa uzoqroq joyga yashirishdan iborat. Afsuski, bu odatda, qo'shimcha qadamlarga, tekshiruvlarga va jarayonlarni bajarish uchun qo'shimcha kishilarni ajratishga olib keladi. Bunday sharoitlarda ko'z tekkan, buzilgan doira yaratiladiki, unda vaqt o'tishi bilan jarayonlar o'z shaxsiy qog'ozbozliklariga ko'milib qola boshlaydilar. Bu esa, kechiqish va xatolarni oshishini tuza-tadi va shunga muvofiq ravishda uni reinjiningdagi nomzodlar orasida birinchi o'ringa olib chiqadi. Bunday jarayonlar

reinjiniring uchun yetilgan hisoblanadi va BPR dan foydalar amaliyotda sekin-asta barchaga ko'rina boshlaydi.

3. Uchinchi kriteriya mijozlarning jarayonlarga munosabat bo'yicha natijalarini kutish hisoblanadi. Bu mijozlar tashkilotga munosabat bo'yicha ichki va tashqi bo'lishi mumkin, modomiki, ikkinchisi ehtimolli bo'lib, tashkilotning bir qismi hisoblanmaganlar uchun o'zgarishlarning zarurligi shubhasizroq bo'ladi. Bunga bir to'qimachilik tashkiloti yaxshi misol bo'la oladi. Uning ishlab chiqarish jarayonlaridan biri 44 kunni tashkil qiladi va ko'p yillar davomida korxonada amaliyotda ichki va tashqi bosimni bu vaqtni qisqartirish maqsadida sinab ko'rmagan. Faqatgina bosh xaridor buyurtmalarni tezroq bajara oladigan boshqa vositachini topganligini aytgandagina, u o'zgarishlar zarurligi haqida qaror qabul qildi. Korxonada ishlab chiqarish vaqtini qisqartirish masalalarini hal qilish uchun ikkita komanda tuzdi. Birinchi komandaga jarayondagi keraksiz bosqichlar va kishilarni qisqartirish va ishlab chiqarish doirasini maqbul darajaga yetkazish vazifasi berildi. Ikkinchi komandani yaqinda biznes jarayonlar reinjiniringi bo'yicha konferensiyada qatnashgan direktorlardan biri tuzdi. U o'z komandasidan «ish qoidalari bo'yicha instruksiyalaridan voz kechishni» va odatda, kompaniya ish uslubiga ta'sir ko'rsatuvchi tartib va yozilgan qoida, me'yor va cheklovlarni tan olmagan holda butunlay yangi jarayonni ishlab chiqishni so'radi.

Ikkala komanda ham jarayon uchun o'z ishlab chiqqan ishlarini muddatida taqdim etdilar. Birinchi komanda vaqtni 32 soatga qisqartirishga muvaffaq bo'ldi. Aksincha, reinjiniring komandasi xuddi shu natijani 21 kunga kamaytirgan butunlay yangi jarayon ishlab chiqdi. Lekin talab qilingan o'zgarishlar shunchalik keng doirali ediki, kompaniyaning boshqa bo'linmalarini ham shunday hayajonga soldiki, jarayonning qiziqarli va qo'pol loyihasiga qaramasdan, u bir qarashda kam amaliy qimmatga egaligini tushuntiradi.

Kompaniya o'z xaridoriga buyurtmalarni 32 kunda bajarishi mumkinligi haqidagi yangilikni aytganida, xaridor unga bu unchalik yaxshi xabar emasligini, u bu ishni to'qqiz kunda bajarishi mumkin bo'lgan boshqa vositachini topganligini aytadi. Kompaniya yana chizma taxtasi oldiga keldi, reinjiniring komandasiga esa masalani ko'ndalang qo'yish va birinchi

martada qilingan eng fundamental takliflardan ham voz kechish vazifasi berildi: jarayonni to'qqiz kungacha qisqartirish zarur edi. Modomiki, ishlab chiqarish bosqichlari bunda ko'p vaqt egallasa ham, sikl uzunligini to'rt kunga qisqartirishga erishildi. Shundagina kompaniya o'zining birinchi haqiqiy reinjining loyihasini tayyorlaganini tan oldi.

Bunday holatda mijozning kutayotgan natijasi va talablari reinjining uchun jarayon tanlashda harakatlantiruvchi kuch va haqiqatdan ham erishish lozim bo'lgan natija hisoblanadi.

4. Reinjining uchun jarayon tanlashning to'rtinchi kriteriyasi istalgan natijalarga erishish imkoniyatining mavjudligi bo'lib xizmat qilishi mumkin. Bunday imkoniyatlarning manbalari bir qancha bo'lishi mumkin va komandadan bu imkoniyatlarni o'tkazib yubormaslik, jarayonlar tanlash bosqichiga kengroq nazar tashlash talab qilinadi. Manbalardan biri yangi texnologiyani qo'llash imkoniyati hisoblanadi. Biz har doim ham o'zgarishlar va yaxshilanishlar imkonini beruvchi texnologiyalar yuzaga kelmasidan oldin bu o'zgarishlar va yaxshilanishlar zaruratini tan olmaymiz. Ular paydo bo'lgandagina o'zimizdan «bu texnologiya yordamida biz nima qilishimiz mumkin» deb so'raymiz. Boshqa imkoniyatlar tashkilotda bugun ro'y berayotgan o'zgarishlar tufayli yuzaga keladi. Yangi kompaniyaning qo'shilishi natijasida yuzaga kelgandan keyin oldin ikkita alohida jarayon mavjud bo'lgan bir jarayon tuzish talab qilinadi. Albatta, bir tomondan, bu jarayonni xuddi boshqalar kabi qilish istagi yuzaga kelishi mumkin, lekin boshqa tarafdin butunlay yangi ishlab chiqish uchun imkoniyat mavjud. Manba qanday bo'lishidan qat'i nazar katta menejerlar komandasi reinjining uchun jarayon tanlashga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan g'ayrioddiy va yangi jarayonlarni o'tkazib yubormasliklari kerak.

### **Munozara uchun mavzu 8.1. 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 hal qilinishi 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 (maqbullashtirishning butun siklida).

3-4-bosqichlar boshqaruv tizimini yaratish va jarayonlarni uzluksiz yaxshilash uchun zarur bo'lgan bosqichlarni 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 boshidanoq har 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.

Birinci 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 chiqarish	Buyurtmaning bajarilishi	Servis xizmati

Qimmat faqat zanjirning SCM oxirgi mijoz 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.

Birinci 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 idenfikatsiyalangan 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 (отобран);
- Qadoqlangan/qadoqlanmagan;
- Yuklangan/yuklanmagan;
- To'langan/to'lanmagan.

Holatning har qanday o'zgarishi jarayon natijasi hisoblanadi. Idenfikatsiya 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 usublari.

Jarayonning harakati uch parametr bo'yicha baholanadi:

1. Natijaviylik/sifat. Jarayon natijalari mijozlar ehtiyoji va kutayotgan natijalariga qanchalik mos kelishini ko'rsatadi. Mijozlar uchun qiymat.

2. Samaradorlik. Zarur natijaga erishish uchun mumkin bo'lgan yo'qotishlar qanchalik eskirganligi va resurslar qanchalik maqbullashtirilganligini ko'rsatadi. Korxonaga uchun qiymat (zarur daromadlilikni ta'minlash).

3. Egiluvchanlik. Jarayonning o'zgarishlarga moslashish qobiliyatini xarakterlaydi (o'zgarishlar boshqaruv natijasi emas, mazkur jarayonning qobiliyatligini esa tashqi sharoitlar o'zgarishlaridan va o'zgarishlarga tez ta'sir ko'rsatishdan 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 asos sifatida foydalaniladi.

Bu bosqichning uchinchi qadami – jarayon ahamiyatligini aniqlash – baholashga asoslanadi:

1. Qiymat yaratish uchun jarayonning yaroqliligi.

2. Strategik masalalarni hal qilish uchun jarayonning yaroqliligi.

a) qiymatni yaratish qobiliyati nuqtayi nazaridan jarayonlar uch ko'rinishga bo'linadi: qiymat yaratuvchi jarayonlar bevosita qiymat yaratadilar yoki uni oshiradilar (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 jarayonlarning 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,



Iekin korxonona faoliyatini qo'llab-quvvatlash uchun muhim hisoblanadi (personal malakasini oshirish, moliyaviy hisob).

Qiymat yaratuvchi jarayonlar (a) korxonaning profil faoliyati 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 tashkilotlarga bajarish uchun uzatishda nomzod hisoblanadilar (outsorsing, tashqi tartib).

8.3.2-jadval

**Jarayonlar matritsasi (soddalashtirilgan variant)**

	Talabni aniqlash	Mahsulotni ishlab chiqish	Buyurtmalarni olish	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 zaxiralari boshqarish		Mijoz oldidagi hisobot
					Taqsimot	
Qo'llab-quvvatlovchi jarayonlar, d guruh		Xaridlarni boshqarish	Moliyalarni boshqarish	Ishlab chiqarishni rejalashtirish		Xizmatlar to'lovi
		Personalni rivojlantirish	Kreditlarni nazorat qilish			

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 (8.3.2-jadval).

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 korxonalar raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash uchun qanday jarayonlar zarurligini yaxshi tushuna boshlaymiz.

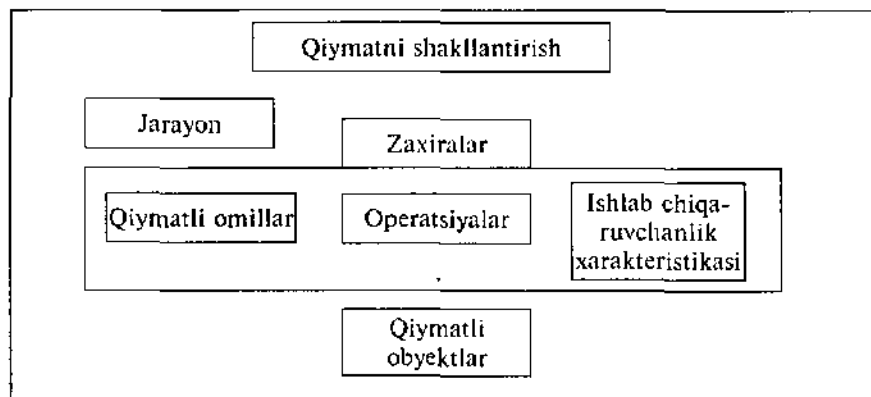
Birinchi bosqichning to'rtinchi qadami — jarayonlar bilan bog'liq muammolarning paydo bo'lishi 2-bosqich uchun ma'lumotlarning ikkinchi qismini beradi (jarayonlarni tanlash). Bu masalani hal qilish uchun ikki kriteriyadan foydalaniladi:

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 qondirilganlik 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 qiymati haqida 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 uchun tushunarli shaklda taqdim etadi. ABS ustama xarajatlarni to'g'ri xarajatlar 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.



8.3.1-rasm. ABS modeli.

Tannarxini aniqlash yanada aniqligini oshirish uchun dastlabki belgilangan ABS tizimi qisqa vaqt ichida juda katta yo'lni bosib o'tdi. Mahsulot tannarxini aniqlashning yanada aniqligini oshirish uchun dastlabki belgilanganlar, ABS tizimlari bugun juda katta takliflar doirasiga ega. Tannarx haqidagi axborotlar va nomoliyaviy axborotlar strategik va operativ qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

ABS resurslarning operatsiyalarga talabi darajasini, shuningdek, bu resurslar nimalar bilan qo'llanishiga bog'liq holda qo'llanilishi sabablarini (tovarlar/ xizmatlar/mijozlar) qayd qiladi.

ABS ilgari noto'g'ri 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 talab qiladi?

- 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) ta'minlangan biznes jarayonlar ishtirokining (xarajatlar markazi) ulushi qanday?

Faoliyat resurslari talabi natijasida yuzaga keladigan xarajatlarni aniqlab, bu xarajatlarni mahsulot (vertikal o'q), shuningdek, jarayonlar (gorizontal o'q) nuqtayi nazaridan baholaymiz.

I-bosqichning beshinchi qadamida jarayonlarni ularning ahamiyati bo'yicha tavsiflash jarayonning nisbiy ravshanligi 6-darajali shkala asosida baholanishi mumkin.

Har bir daraja o'z ichiga past darajani oladi, lekin unga mos keluvchi amal qilish xarakteristikasini ta'minlash uchun yaxshilanish bo'yicha yangi strategiyalar tanlashni ham talab qiladi.

«Jarayonlar tanlovi» ikkinchi bosqich ustuvor jarayonlar va strategiyalarni aniqlashdan boshlanadi.

Bu qadamda tezda yaxshilanishni talab qiladigan jarayonlarni aniqlash uchun birinchi bosqichdan olingan jarayonlarning muhimligi darajasi, ularning amal qilishi va ravshanligi haqidagi axborotlardan foydalanamiz.

1-bosqich noaniqlilik	2-bosqich aniqlilik	3-daraja takroriylik	4-daraja qobiliyatlilik	5-daraja samaradorlik	6-daraja egiluvchanlik
					O'zgaruvchan talablar haqida axborotlarni tez tarqalishi va firmalarning majburiyatlari
Mijozlar va ularning talablari aniq emas.	Mijozlar va ularning talablari aniq, aylanma aloqa tizimi bor	Aylanma aloqa tizimi va o'lovlar tuzatildigan hodisalar tizimi bilan bog'liq	Mijozlar qondirilganligi o'sishining sezilarli tendensiyasi	Qimmat qo'shilmaydigan faoliyat namoyon bo'ladi va minimallashtiriladi	Egiluvchanlikni ta'minlash maqsadida rivojlanishning alternativ yo'llari aniqlangan
Ish uslubi aniqlanmagan va hujjatlashtirilmagan	Ish uslubi umumiy muolajalar asosida standartlashtirilgan	Ish uslubi aniq muolajalar asosida standartlashtirilgan	Uslublarni nazorat qilish uchun ichki audit o'tkaziladi	Ishlab chiqarishdagi nozik jihatlar topilgan va boshqaruv ostida	Sikl vaqti minimallashtirilgan va tex ta'sirchanlikni ta'minlaydi
Mijozlarga tegishli faoliyat ma'lum emas	Mijozlar talabi natijaviylik kriteriyalarida transformatsiyalangan	Jami natijaviylik o'lov takror ishlab chiqaruvchanlikni namoyish etadi	Tashqi natijaviylik choratadbirlari takror ishlab chiqarishni namoyish etadi	Ichki samaradorlik munosabatidagi choratadbirlar tizimi kiritilgan	Xodimlar ahamiyatli vakolatlar topshirilgan va oxirgi natijalar uchun javob beradilar

Natijalarni boshqarib bo'lmaydi	Natijalarni jarayon nazoratidan keyingi asosda boshqariladi	Ichki natijaviylik o'lchovi o'rnatilgan va doimiy o'zgartirilib turiladi	Ichki natijaviylik munosabatidagi choralar aniqlangan va realizatsiya qilinadi	Ichki samaradorlik munosabatida chora-tadbirlarini nazorat harakatlari egallagan	Yangiliklarga o'qitish sikli tizimi joriy qilingan
---------------------------------	---	--	--	--	--

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 yoki tashqi pudratga berilishi mumkin.

Ustuvor jarayonlar uchun menejerlar BSC ierarxiya maqsadlari hisobi bilan maqsadlarni (faoliyat xarakteristikasi va ularning istalgan ahamiyati, shuningdek, bu maqsadlarga erishish uchun vaqt davri) o'rnatishlari lozim.

2-bosqichning keyingi qadami jarayonlar egalari, mulkdorlarni belgilash hisoblanadi. Bunda funksional bo'limlarda hal qilinadigan masalalar jarayon egasiga taalluqli emasligini hisobga olish zarur. Uning qiziqishlari obyekt boshdan oxirigacha jarayon hisoblanadi. Mulkdor uning ishlab chiqilishi, hujjatlashtirilishi, o'chanishi, amal qilishi shuningdek, xodimlarni o'qitish va jarayonlar realizatsiyasida ishtirok etish bilan bog'liq ishlar ustidan mas'uliyatga ega bo'ladilar.

Jarayon egasi — kun bo'yi shug'ullanish lozim bo'lgan faoliyat yoki amal emas. Bu ishlab chiqarish topshirig'ini har kuni bajaruvchi emas (ular uchun funksional rahbar javob beradi), yaxlit jarayonlar imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan roldir.

«Nazorat va maqbullashtirish» uchinchi bosqich rahbariyat tomonidan 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 (исходные)
- 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 bartaraf etish.

Usullar: 1) jarayonlarni strategik boshqarish (maxsus);

2) muammolarni hal qilish.

Asosiy yondashuvlar va usullar:

- 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 – variatsiyalar, 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 instuksiyalarni 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 uslublari;

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 maqbul?

**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 chora-tadbirlarni 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. **Ilmosnoma va strategiyalarni kengaytirish.**
  - 2.1. *Tashqi muhit holatini kuzatish.*
    - 2.1.1. Raqobatni tahlil 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, umidjililik 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. Vositachilarning sertifikatlashi va tanlovi.

5.1.2. Ishlab chiqarish vositalarini xarid qilish.

5.1.3. Xomashyo va materiallar xarid qilish.

5.1.4. Muvofiq texnologiyaga ega bo'lish.

### *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 sertifikatlashi 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 ke-lishuvi.
- 8.4.2. O'qitish dasturlarini ishlab chiqish va boshqarish.
- 8.4.3. Ishchilar, yo'nalishlar bo'yicha dasturlarni ishlab chiqish va 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.

9.2.3. 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 qayta ishlash.

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 hujjatlarini 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 chiqish.

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 qayta ishlash.

10.2.4. Kitoblarni yopish.

10.2.5. Qo'llanmalar (пособие) va pensiyalar bo'yicha axborotlarni qayta 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 dasturlarning 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 benchmarketingi.*

*13.3.1. Benchmarketing imkoniyatlarini baholash.*

*13.3.2. Benchmarketing jarayonini o'tkazish.*

*13.3.3. Raqobatli benchmarketing 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 reinjinirovi.

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 va joriy qilish.

13.5.3. Sifatni ommaviy hayot siklini boshqarish.

Manba: Xarrington Dj., Esseling K.S., Nimvegen X.V. Biznes jarayonlarni maqbullashtirish. Hujjatlashtirish, tahlil, boshqaruv, maqbullashtirish. — M.: OOO «BMikro», 2002. 317 b.

### **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, makrodarajadagi operatsiyalarning birlashuviga yo'naltirilgan.

### **Nazorat savollari:**

1. O'z kompaniyangiz jarayonlarining ravshanlik darajasiga baho bering.
2. Tashkilot qurishning 5-bosqichli modeli nimalarni nazarda tutadi?
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?

## IX bob. JARAYONNI TASVIRLASH

### 9.1. 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 uslublardan foydalanadilar yoki maxsus instrumentlardan foydalanadilar. Keyingisiga biznes jarayonlarni tasvirlash maqsadida amalga oshiriladigan ARIS da modellashtirish kiradi. ARIS konsepsiyasi hayotiylik sikli modellarining 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. Modellarini yaratishda turli oqimlardan foydalaniladi. Natijada modellarining turli ko'rinishlari olinadi.

Strategik rejalashtirish uzoq muddatli korporativ maqsadlarini, umumiy korporativ funksiyalarni va resurslarni aks ettiradi. Shu tarzda strategik qurilmalar tashkilotning korporativ maqsadlari, muvaffaqiyatning tayanch omillari va resurslarni taqsimlash bilan birga uning uzoq muddatli istiqbolli biznes jarayonlarni aniqlaydi. Tasvirlangan uslublar strategik rejalashtirish nuqtayi nazaridan biznes jarayonlarni boshqarish konsepsiyasini taklif etishga moslashgan. Agar faktik biznes jarayonlar tasvirlangan bo'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 referant modellar yoki prototip modellarga mujassamlashtirilgan. Ular real sharoitlarga nisbatan ishlab chiqiladi yoki nazariy ishlanmalar asosida tuziladi. Bu modellar modellashtirish uchun foydalaniladigan nou-xou jarayonida hujjatlashtiriladi. Muolaja modellari ajratib ko'rsatiladi, masalan, axborot tizimlarini joriy etish, sifat standartlari bo'yicha sertifikatsiyaga tayyorlanish, shuningdek, biznes modellari, masalan, hamkorlar bilan ishlash va boshqalar.

To'qimachilik korxonasining referant modelining misoli 9.1.1-rasmda keltirilgan. U yuqori darajadagi biznes jarayonlarni

o'z ichiga oladi, jumladan, korxonani boshqarish, mijozlar bilan munosabatlarni boshqarish, loyihalashtirish va marketing, xomashyo va vositachilarni boshqarish, ishlab chiqarish, taqsimlash, savdo va biznesni qo'llab-quvvatlash.

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 munosabatlarni 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. Brendmenejment 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	5.3. Tashqi ishlab chiqarish, subpudrat	5.4. Nakleykalar, etiketkalar ishlab chiqarish	5.5. Xarajatlar nazorati	5.6. Sifat nazorati

6. Taqsimot, savdo	6.1. Savdoni rejalashtirish	6.2. Buyurtmalarni boshqarish	6.3. Ortish va transportirovkalash	6.4. Tayyor mahsulot zaxiralarni boshqarish	6.5. Omborxonaboshqaruvi
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

9.1.1-rasm.

Yuqori darajadagi jarayonlar mayda jarayonlardan tashkil topadi. 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 o'lchaydi va maqbullashtiradi, taklifni – daromadlilik tahlilini, bozorni o'rganishni, mijozlar oqimi tahlilini o'z ichiga oladi. Mijozlar istagi va ehtiyojlarini tizimli tahlil 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 maksimallashtirish, mijozlar bilan Internet orqali personal munosabatlarni o'rnatish, raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi.

1.2.3. «Yetkazmalar analitikasi» vositachilar bilan birgalikda rejalashtirish va prognozlashtirish, yetkazmalar analitikasi, ishlab chiqarish samaradorligini himoyalagan holda yetkazmalar qiymat zanjirini o'lchaydi va tahlil qiladi.

1.2.4. «Moliyaviy analitika» xarajatlar va daromadlilikni, ay-lanma kapitalni va investitsiyalarni boshqarishni prognozlash-tirish va rejalashtirish imkonini beradi.

1.2.5. «Personal analitikasi» personal masalalarini ishchilar tomonidan rejalashtirilishi, prognozlashtirilishi, hisobot o'rnatish orqali personalni tahlil qiladi va baholaydi.

1.2.6. «Hayotiylik sikli analitikasi» tovar qatorini boshqarish va ishlab chiqarish xarajatlarining turli jihatlarini boshqarish or-qali mahsulotning hayotiylik siklini o'lchaydi va maqbullashtiradi.

1.3. «Biznes qarorlar va bilimlarni qo'llab-quvvatlash» bilim-larni faollashtirilishini, operatsiyalarning maqbullashtirilishini, qo'shimcha axborotlar taqdim etilishini, faollilik monitorin-gini, 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 kalkulyatsiyalashni 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 – mijozlarni jalb etish». Asosiy yo'nalishlar: marketing va savdo, marketing analitikasi (bozor, rejalashtirish, raqobatchilar va mijozlar), marketing kompaniyasini yuritish (rejalashtirish, rivojlanish, segmentatsiya va kommunikatsiyalarni qo'shgan holda), tarmoqlardagi yetakchilik (savdo uchun yangi imkoniyatlarni ochuvchi yangi sifatlarni rivojlantirish, 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 va prognozlashni, turli yondashuvlarni har birini alohida imkoniyatlarini baholash bilan rejalashtirish, interfaol markazlar orqali 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 hisobga olgan 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, xarajatlar, daromadlar) 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 ulushi 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 sifat haqidagi ma'lumotlarni, ITTKI ma'lumotlarini, 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, xarajatlar va narxni boshqarishni, tovar haqidagi bilimlarni boshqarishni, mahsulotni chiqarishni, ishlab chiqarishni rivojlantirishni, 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, savdo auditi va maxsus chora-tadbirlarni o'z ichiga oladi.

4.1. «Talabning mavsumiyligi va yetkazmalarni rejalashtirish» xomashyo va materiallar iste'moli rejasi/faktining tahlilini, yetkazmalarning 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 xomashyo xarakteristikalarini hisobga olgan holda), 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 interfeysni, ishlab chiqarish buyurtmalarini, aralash buyurtmalarni, buyurtmalarni tasdiqlashni o'z ichiga oladi.

5.3. «Tashqi ishlab chiqarish, subpudrat» subpudrat ishlarini rejalashtirishni, ularning ichki rejalarga 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» induvidual baholashni, ishlab chiqarish xarajatlarini rejalashtirishni, xarajatlarni nazorat qilishni, tugallanmagan ishlab chiqarishni baholashni va xarajatlar 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, transportirovkani rejalashtirish, ichki va tashqi transport operatsiyalarini maqbullashtirish, 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 namunalar, 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, boshqa transport vositalariga murajaat 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 olib chiqishni boshqarish, omborni to'ldirish, doimiy inventarizatsiya, mumkin bo'lgan qo'shilmalar 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'muriylashtirish (rotatsiya, maqom smenasi), ish vaqtini boshqarish, ish haqini boshqarish, mehnat qonunchiligi va 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 benkinglarni boshqarish, ichki pul zaxiralarini, likvidlikni rejalashtirishni, qarzlarni, zayomlarni, investirlashtirish va

boshqarishni valyuta almashtirish jarayonlarini boshqarish, bozor riskini modellashtirish va tahlil qilish, kredit riski tahlili, portfel tahlili, 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 funktsionalligini tasvirlovchi referent modellar mijozni biznes jarayonlarning nou-xausidan foydalanigan 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 funktsional, 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 loyihaning quyidagi jihatlarini aks ettirishi mumkin bo'lgan hujjatlarni ishlab chiqish tavsiya etiladi:

1. Qo'llaniladigan qisqartirishlar ro'yxati.
2. Modellashirishning korporativ standartlari:
  - 2.1. Umumiy holat;
  - 2.2. Modellashirish 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.

## 9.2. Modellashirishning 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 va tuzilmaviylashtirish.

- Kompaniya holati o'zgarishini modellashtirish:

- rejalashtirilayotgan o'zgarishlarning tashkiliy, funksional va iqtisodiy parametrlarini 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 real holatini nazorat qilish.

Model mavjud yoki loyihalashtirilayotgan obyekt yoki jarayonni uning tayanch xarakteristikalarini tasvirlash maqsadida taqdim 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, kompaniyaning kompyuter tarmoqlari va dasturiy ta'minoti hisoblanadi.

Modellashtirish kompaniyaning kelishilgan majmuaviy modelini qurish, uning tizimli tahlilini o'tkazish va tuzilma hamda modellar parametrlari bo'yicha hisobotlar tuzish imkonini beruvchi ARIS dasturiy mahsulot yordamida bajariladi. Majmuaviy model kompaniya faoliyatining axborot, metodik va intellektual ta'minotining asosiy qismi hisoblanadi.

Modellashtirish metodologiyasining asosiy elementlari quyidagilar hisoblanadi:

- Texnologiyalarni rivojlantirish modeli (TPM).

- Modelni tasdiqlovchi ekspertlar, jarayonlarning egalari va shaxslar.

- Modellashtirish standartlari.

- Modellarini qurish va foydalanish muolajalari.

OPT modellashtirish standartlari va muolajalarini, ishlab chiqadi, shuningdek, modellashtirish jarayonini tashkil qiladi va kompaniya kompleks modelining muallifi sifatida ishtirok etadi. Modellashtirishning standartlari va muolajalari modellashtirishning natijaviyligini va shaklini aniqlaydi. Ekspertlar kompa-

niyaning 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, modellashtirilgan 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 funksiyalarga kirish 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 muvofiq aniqlanadi. Modelda quyidagi jarayonlar toifalari ajratiladi:

- Asosiy (ishlab chiqarish) jarayonlari, loyihaviy-tadqiqot faoliyati kompaniyaning asosiy faoliyati hisoblanadi, aynan uning 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-rejalari muvofiq holda bozordagi talab va taklifga 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 modellashtirish 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 modellar va turli to'g'rilangan, jumladan, rasmiy hujjatlar formatidagi hisobotlar bo'lishi mumkin.

Mualliflik kelishuvlari quyidagilarni aniqlaydi:

- model obyektini nomining to'g'riligi;

- majmualiy 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 majmualiy model kartasi hisoblanadi va modellar bazasining jismoniy papkasi tuzilmasining mustaqilligini ta'minlaydi. Metamodel kompaniya tashkiliy tuzilmasiga muvofiq holda majmualiy modelning vertikal detalizatsiyasining to'rt darajasini aniqlaydi: kompaniya konteksti darajasi, departamentlar 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 ARISda shablon va filtrlar yordamida realizatsiya qilinadi. Filtr ARIS metodologiyasini mualliflik kelishuvlari bilan cheklash imkonini beruvchi 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 egri xarajatlarni taqsimlashning tannarxi intervali sifatidagi modellarning asosiy moliyaviy parametrlarini baholash imkonini beradi.

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, familiyasi sana va imzo yozilgan shtamp qo'yiladi.

Har bir varaqning yuqori kolontitulida modelning nomi, uning ichki identifikatsiya raqami va model muallifining familiyasi 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 modellash tirilayotgan predmet doirasida ekspert hisoblanadi va 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 modelga nisbatan jiddiy tanbehlar bo'lsa, unda ekspertning qo'shimcha so'rovi o'tkaziladi va retsenziyalash sikli takrorlanadi.

Qoidaga ko'ra, retsenziyalash muolajasining adekvat modelini 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 nishonga oladi. 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 ishchi guruhi), tasdiqlangandan keyin model «tasdiqlangan» maqomini oladi va kompaniyaning internet-saytida nashr ettiriladi. Agar model konfidentsial 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 kartalar hamda boshqa hujjatlar hisobiga, jumladan, departamentlar, bo'limlar, rahbar va ishchi instruksiyalari haqidagi nizomlar fragmentlari hisobiga ta'minlanadi. Ishchi instruksiyalari uchun matnli hamda matnli-grafik (EPS table) formatdagi tasavvur imkoniyati mavjud.

*Intellektual ta'minot turli vaziyatlarda turli darajadagi qarorlar qabul 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 majmualiy modeli muvofiqligining nazorati ikki 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. Elektron hujjat aylanmasi tizimi faktik vaqtli parametrlar va hujjatlarning kompaniyada harakatlanishi marshrutlarini kuzatishi lozim. Real biznes jarayonlarda kompaniyaning majmualiy modeli 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 joriy ijrochi ishining ijobiy natijasi haqida guvohlik beradi) va og'ishlar korrektirovkasi 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 majmualiy modelining tizimli tahlili

natijasi asosida bajariladi. Tizimli tahlilning rasmiy muolajalari kompaniya majmual model 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 (9.2.1-jadval).

9.2.1-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 turli tashkiliy 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 modellashtiriladi, 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 majmuaviy 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 loyihalashtirish;
- TV ni tarmoq tipologiyasining o'zgarishini ishlab chiqish.
- Mualliflik kelishuvlari.

9.2.2-jadval

### Model obyektining nomlanishi qoidasi

Model obyektining nomi	Nomlanish qoidasi
Funksiya	Amal qilish nomi (fe'l yoki fe'llashgan ot) + obyekt nomi (birlikdagi ot sifati bilan). Operatsiya nomi katta harflar bilan yoziladi Fe'llashgan otlar – agar funksiyalar tuzilmaviy bo'linmalar tomonidan bajarilsa; Fe'l – agar funksiya aniq ijrochi tomonidan bajarilsa (mansabdor instruksiyalar darajasi)
Hodisalar	Obyekt nomi+obyektning joriy holati
Ijrochi	Kompaniyadagi bitimlarda foydalaniladiganlarga muvofiq otlar

Yirik kompaniyalar uchun ARIS toifasidagi maxsus instrumentlardan foydalanish maqsadga muvofiq, maydalar uchun – oddiy grafik instrumentlar qo'llaniladi, jumladan, Power Point.

### 9.3. Jarayonlar xaritasini yaratish

Jarayonlar reinjiningida 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'lgan kuchli 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 qilgan holda 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 algoritm chizmasi ko'rinishidagi jarayonlar tasavvurining ayrim kuchsiz tomonlarini bartaraf etish imkonini beradi va komandaga jarayonlarning qanday qismlari reinjiningga 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 algoritm chizmalaridan foydalaniladi. Afsuski, bu uslub biznes jarayonlar reinjiningi yaratilgunga qadar ishlab chiqilgan edi, shuning uchun ham u agar jarayonlar bir qancha bo'limlarni qamrab olganida biznes jarayonlarning barcha murakkabliklarining tasviri va ularning yirik hajmlarini eplay olmasdi. Bu qiyinchiliklar Dunyo xaritasini tuzish uchun shahardagi ko'chalar chizmasidan foydalanishga urinishlardir. Jarayonning murakkabligini uzatishi mumkin bo'lgan va shu bilan 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 necha bo'limlarni qamrab olsa, unda subjarayonlar avvalo, yetarli darajada murakkab bo'ladi va bir bo'limdan ortiq bo'limlar tomonidan 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'z navbatida 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. Bu o'z navbatida, matn muharririni tanlashda nomzodga talablar tipidagi alohida ishlarni o'z ichiga oladi.

Jarayonlarning tuzilmaviy tahlili bu ierarxiyani aks ettiradi va o'z masshtabi va detallari bilan farqlanuvchi geografik xarita sifatida ishlaydi. Ko'chalar chizmasining o'xshashligiga qaytar ekanmiz, kontinentlarda joylashgan mamlakat va shu kontinentlarnigina aks ettiradigan dunyo atlas xaritasidan 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 bir shahar uchun uning ko'chalari batafsil tasvirlangan chizmasini olishimiz 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 rejasini olish ham mumkin. Shu tarzda biz materiklar darajasidan boshlanib xona vannasi rejasigacha aks ettirilgan xaritalar ierarxiyasiga ega bo'lamiz.

Jarayonlarning tuzilmaviy tahlilida murakkab jarayonlar tamoyillar bo'yicha detallashtirilgan turli darajalarni ko'rsatuvchi axborot oqimlari chizmasi yordamida taqdim etiladi, ko'p hollarda yuqoridagi misolga murojaat qilamiz. Axborot oqimlari chizmasi — kirish va chiqish oqimlarini ko'rsatishning eng oddiy usulidir. Mansabdor instruksiyalarni qayta ishlash kabi alohida

ishlar darajasida qaror qabul qiladigan mavjud bosqichlarni illyustratsiya qilish, axborotlar kiritish yoki moddiy resurslar harakatida algoritm chizmalaridan (Flow charts) foydalanish mumkin. 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 taqdim etiladi va bu jarayonning tashqi chizmasi deyiladi. Bu chizma uchburchak shaklida aks etgan jarayonning asosiy mijozlari va vositachilarini, shuningdek, strekalar yordamida aks ettirilgan jarayonga kirish va chiqishlarni ko'rsatadi. Misol, fermerlar xarid qiladigan hayvonlar uchun ozuqa ishlab chiqaradigan kompaniya buyurtmasini bajarish jarayoni.

Bu darajada eng asosiysi oddiylik hisoblanadi va komanda ortiqcha 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'rishga moyil bo'ladilar. Buning natijasida ular, avvalo, keragidan ortiq past darajadagi jarayonlarning tashqi muhit chizmasini chizadilar. Agar geografik xaritaga o'xshashlikka qaytadigan bo'lsak, ular materiklarni 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 jarayon reinjiningi uchun variantlar tanlashini cheklab qo'ydi, chunki ko'pgina bo'lim va jarayonlar muhokama doirasida edilar. Umuman aytganda, ko'rib chiqilayotgan jarayonni kengaytirish va unga turli bo'limlarda alohida o'ringa ega bo'lgan subjarayonlarni qo'shish reinjining jarayoni natijasida tashkiliy o'zgarishlar doirasini kengaytiribgina qolmasdan, shuningdek, olinishi mumkin bo'lgan foyda hajmini tezda oshirib yuboradi.

Jarayon tashqi muhiti bilan kelishgan holda komanda jarayonga sinchiklab 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 va sananing 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-rasm). 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.

<p>Nomlanishi: ishchi talabi Tarkibi: Talab kartochkasi+detal talab qilinadigan sana+xaridga buyurtmalar</p> <p>Nimani bildiradi: savdo bo'limining detallar yetkazib berishga talabi</p>	<p>Nomlanishi: detal talab qilinadigan sana</p> <p>Nimani bildiradi: talabda tasvirlangan detalni yetkazib berilguniga qadar sana</p>
<p>Nomlanishi: talab kartochkasi</p> <p>Nimani bildiradi: kartochka savdo bo'limi talab qilgan detallarning aniq tasviridan iborat</p>	<p>Nomlanishi: xaridga buyurtma</p> <p>Nimani bildiradi: xaridordan tushgan buyurtma</p>

9.3.1-rasm. Jarayon ma'lumotnomasi.

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 va chiqishlar 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 korrespondensiya bo'limlararo hech bir sababsiz harakatlanadi. Sinchiklab o'rganish shuni ko'rsatadiki, komanda «korrespondensiya» so'zidan nav-



larga ajratilgan va ajratilmagan yozuvlar uchun bir xilda foydalanadi. Aslida esa navlarga ajratilmagan korrespondensiya navlarga ajratish jarayoniga kirish hisoblanadi, navlarga ajratilmagan korrespondensiya bu jarayonning chiqishi hisoblanadi, lekin ushbu xarita bu qadamni ko'rsatmagan.

**Munozara uchun mavzu 9.1.** O'z kompaniyangiz faoliyatining korporativ modeli haqida nizom loyihasini ishlab chiqishga harakat qiling.

### **Xulosalar**

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.

## X bob. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI

### 10.1 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 korrektirovka 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») Sebestyen, management.

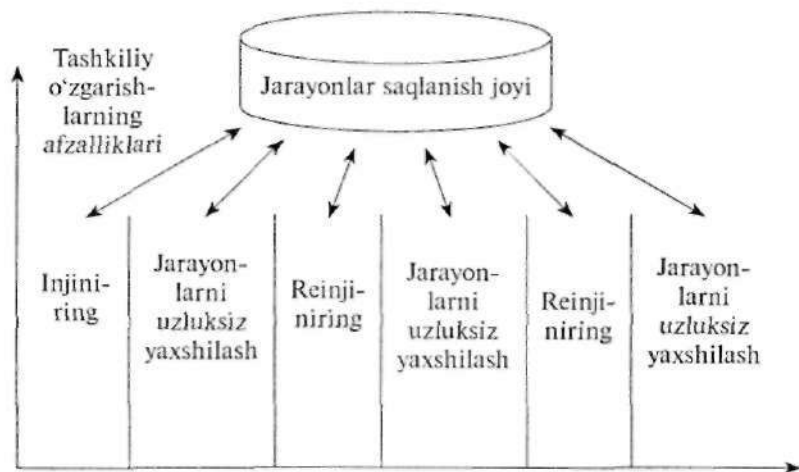
Biznes jarayonlarning injiniringi bu «Geheimnis» (Kayzen, 1994, r. 17) da aynan biznes jarayonlarning doimiy adaptatsiyasi va maqbullashtirish zaruratiga urg'u beriladi.

Xamer va Champi biznes jarayonlari reinjiniringining revolyutsion konsepsiyasi (Hammer, Champy. Business Reengineering, 1995.)dan farqli ravishda bu yerda uzluksiz yuritiladigan biznes jarayonlarning doimiy evolyutsion 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 reinjiniringni amalga oshirish mumkin. Lekin u 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 muhit» kabi keng tarqalgan mashhur tushunchaga yondashishdan yaxshisi yo'q.

Biznes jarayonlarni rejalashtirish, boshqarish jarayonida reinjiniring va boshqaruv darajalarini o'zaro bog'laydigan reinjiniring yuritish uchun turli sabablarni yuzaga chiqaradi. Bu holat ABI ning aylanma aloqasi chizmasida ko'rsatilgan. 10.1.1-rasm injiniring, reinjiniring va jarayonlarning uzluksiz yaxshilash fazalari o'rtasidagi tebranishlarni aks ettiradi.



10.1.1-rasm. Injiniring, reinjiniring va jarayonlarni uzluksiz yaxshilash.

Kompaniya fundamental reinjiniring loyihalarini realizatsiya qilishda ko'pincha yirik masshtabli axborot tizimlarini yoki yanada takomillashgan migratsiyani, masalan, integrirlashgan, standart, dasturiy qarorni joriy qiladi. Bu eski jarayonlarga yangi texnologiyalarni qo'llamaslik imkonini beradi. Vositalari cheklangan kompaniyalar dasturiy ta'minotni oqilona joriy qilishdan 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. Shubhasizki, bu biznes jarayonlar barqaror va moslashuvchan bo'lishi lozim, modomiki, bu ko'rsatkichlar miqdoriy baholarga juda qiyinchilik bilan yon bosadi.

Reinjiniring barcha bosqichlari va biznes jarayonlarning uzluksiz yaxshilanishida qat'iy hujjatlashtirishi lozim. Bu tahlil maqomida ularni baholash uchun majburiy dastlabki shart-sharoit hisoblanadi. 10.1.1-rasmda 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 xizmat qiladigan 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 komandasi tomonidan bir necha hafta davomida yuritiladi. Bu davrda komanda jarayonning bir necha variantlarini ko'rib chiqadi, zarur axborotlarni yig'adi, zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritadi. Hattoki yangi jarayon muvofiq 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 tavsiyalarning katta miqdoriga murojaat qilishi lozim. Bu tamoyillardan ayrimlari ilmiy boshqaruv maktabidan olingan va kishilarga 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'xtalib o'tamiz.

Tamoyillarni amaliyotga qo'llagan holda, reinjiniring komandasi ulardan ijodiy foydalanishga harakat qilishi lozim.

Demak, «ongli hujum» uslubini qo'llash lozim (keyinroq biz bu uslubga batafsil to'xtalib o'tamiz). Komanda shuningdek, bu barcha tamoyillar o'zgarmas qonunlar hisoblanmasligini yodda tutishlari lozim. Ayrim omillar va ayrim cheklavlarda bu tamoyillarni qo'llash to'g'ri emas. «To'g'rilik – eng yaxshi siyosat», bu tamoyilga ko'pgina kishilar amal qilishi mumkin, bundan tashqari, o'z-o'ziga hisob bergan holda, hattoki, shunday vaziyatlar ham bo'ladiki, o'ta haqqoniy bo'lish ham xavfli bo'lishi mumkin. Reinjiniring komandasi bu tamoyildan shunday tarzda foydalanishi mumkin.

## 10.2. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari

*Jarayon mijozi 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 reinjiniring 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 tugallanadigan 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

qadamlarini bajarishni talab qiladi. Ishga tayyor kompyuterni shahar markazidagi do'kondan qabul qilish texnik talablar Spesifikatsiyasi zaruratini bekor qilmaydi, bu mazkur vazifani vositachi, IT ichki bo'limni emas, bajarishini bildiradi.

*Murakkab operatsiyalarning bir qancha versiyalarini yarating.*

Bir qurilish tashkilotida hisobsiz vizalar va tekshiruvlar bilan to'ldirilgan moddiy-texnik ta'minotning murakkab jarayoni bor edi. Nima uchun jarayon bunchalik murakkab degan savolga xaridlar bo'limi menejeri, bir necha yil avval bir xodimning kompaniyani 150 ming f. st. ga 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 f. st. 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, xaridlarga arizalar – schyot fakturalar bilan, kasallik bo'yicha ishdan qolish yozuvlari – byulletenlar bilan, aviachiptalar – bronlar bilan qiyoslanadi va boshqalar. Bu ro'yxatni 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 bo'linmalarni saqlab qoling.

Markazlashmagan bo'linmalarda bir qancha afzalliklar bo'lishiga qaramay, ular aniq muammolarni yuzaga keltirishi mumkin. Jarayonlarda mijozlar bilan bir qancha aloqalar bo'lsa va 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'li bilan 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 markazlashtirilmalikning afzalliklari ko'pincha yo'qotiladi, agar xodimlar yaqinlashtirilsa va mijozdan uzoqlashtirilsa.

Yaqin-yaqingacha markazlashtirish va markazlashtirilmalikning afzalliklaridan foydalanish imkoniyati mavjud emas edi. Bundan tashqari, EDI, ma'lumotlarning yagona bazasi, elektron pochta, vertual 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 uslublarning 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'noda ilgari markazlashgan nazoratning yetishmasligi tufayli imkoni bo'lmagan yangi markazlashmagan tuzilmani yaratish vositasi sifatida foydalanishi mumkin.

Qayerda va qanday o'zgarishlar zarurligini ko'rishga yordam beruvchi sinalgan va tekshirilgan uslublar 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'rishi lozim.

Komandaga savolni aniq formulirovkasini 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 tekshirgunimizga 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'p qo'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'ladiki, 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 tejaladi.

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 foydalana-di, lekin bu yerda maqsad qanday vaqt ichida jarayon butun siklni bosib o'ta 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 summar 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 emaski, doimiy yaxshilanib borish — bugun nafaqat uzoq muddat, balki o'rtacha muddatda faol va muvaffaqiyatli amal qilishni va yashab qolishni istagan har qanday tashkilot uchun hayotiy falsafadir. Shuni ta'kidlash lozimki, bu vaziyatni atrofimizdagi 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 hol 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 yutqazmaslik uchun qo'llash lozim bo'lgan texnologik xarakterdagi uzluksiz yaxshilanish (continuous improvement) uslublari kerak bo'ladi.

**Munozara uchun mavzu 10.1.** «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 chora-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 muammolar ro'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.

### *PmiNBda:*

- moy komponentlarini ishlab chiqarish;
- moy aralashmasi va oldindan tayyorlash.

Koks va neftebitumni 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.

*Taklif:*

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.

*Takliflar:*

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	7) ishlab chiqarish bo'yicha GD o'rinbosari
2) ishlab chiqarish direktori	8) ishlab chiqarish boshlig'i
3) ishlab chiqarish boshlig'i	9) o'rnatmalar boshliqlari
4) o'rnatmalar boshliqlari	10) bosh operatorlar
5) bosh operatorlar	11) operatorlar
6) 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.

*Takliflar:*

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 blokida mavjud biznes jarayonlar 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 blokida (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 jarayonli yo'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 va kuchsiz tomonlarini aniqlashga harakat qiling.

**Munozara uchun mavzu 10.2.** 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
I. Neft mahsulotlarini ishlab chiqarish			
	I.1. Ishlab chiqarish faoliyatini operativ boshqarish		
		I.1.1. Mahsulot ishlab chiqarishni qisqa muddatga rejalashtirish	
			I.1.1.1. Ishlab chiqarish grafigini ishlab chiqish
	I.1.2. Texnologik jarayonlarni operativ boshqarish		
		I.1.2.1. Ishlab chiqarish quvvatlari ish bilan ta'minlanganligini maqbullashtirish	
		I.1.2.2. Moddiy oqimlarni taqsimlash	
		I.1.2.3. Korxonada faoliyati haqida operativ hisobotlarni shakllantirish	
	I.1.3. Neft mahsulotlarini ortish va neftni o'tkazishni operativ boshqarish		
	I.1.4. Ishlab chiqarish rejalarini ishlab chiqish		
			I.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 energiya tashuvchilardagi 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 kuzatish ustidan nazorat o'tkazish
		1.2.3. Oraliq mahsulotlarning rezervuarlarini va saqlanishini boshqarish
		1.2.3.1. P/f harakati haqidagi ma'lumotlarni 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 uskunalar 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. TB bo'yicha me'yorlar va qoidalarni kuzatish ustidan nazorat
		2.7.3. TXK va TB 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 tayyorlash 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'yorshtirish
		2.8.5. Katalizatorlar, reagentlar va aralashtiruvchilar xarajatlari me'yorlari 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 takomillashtirishda ishtirok etish
2.10. Korxonada kashfiyotchilik va ratsionalizatorlik faoliyatini 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'yorshtirilmagan materiallarga arizalar tuzish
		2.13.1.2. Me'yorshtirilgan materiallarga 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 foydalanishga 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

### Xulosalar

«Qanday bo'lsa shunday» va «Qanday bo'lishi kerak» biznes jarayonlarining tahliliga kirishda reinjiring uslubidan 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?

## Intiho

Mamlakat iqtisodiyotini modernizatsiyalash sharoitida korxonalar va tarmoqlarni samarali boshqarish muhim vazifalardan biri bo'lib qolmoqda. Boshqaruv operatsiyalar samaradorligini oshirish uchun hozirgi menejerlardan yuqori mahorat va menejment fani bo'yicha zamonaviy bilimga ega bo'lishni talab qilmoqda. Bu esa boshqaruv xodimlarining mutaxassisligi bo'yicha bilimini 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.

## «Operatsion menejment» fanidan test savollari

### 1. Operatsion menejment bu ...

- A. Materiallarni sotib olish jarayonini boshqarish;
- B. Xomashyoni tayyor mahsulotga aylantirish jarayoni;
- C. Xaridorlarga tayyor mahsulotlarni yetkazib berish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

### 2. Ishlab chiqarish faoliyati bilan bog'liq ish jarayonlarini oldindan rejalashtirish g'oyasini kim taklif etgan edi?

- A. G.L. Gant;
- B. A. Fayol;
- C. F. Teylor;
- D. To'g'ri javob yo'q.

### 3. Harakatlarning mikrodarajada tahlil qilish uslubi kimlar tomonidan ishlab chiqilgan?

- A. G. Cherch;
- B. F.B. Gilbert va L. Gilbert;
- C. L. Gyulik;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

### 4. Ishlab chiqarishda muayyan tizimning joriy funksional faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish quyidagilarning zimmasiga yuklatiladi:

- A. Ishlab chiqarish faoliyatini boshqarishga mas'ul menejerga;
- B. Oliy bo'g'in menejerlari zimmasiga;
- C. Quyi bo'g'in menejerlari zimmasiga;
- D. Direktorlar kengashining zimmasiga.

### 5. «Tadqiqot» deb nomlanuvchi kichik tizim tarkibiga nimalar kiradi?

- A. Kompaniyaning personalga nisbatan bo'lgan ehtiyojlarini aniqlash;
- B. Joriy ish faoliyatini kalendar bo'yicha rejalashtirish bilan bog'liq jarayonlar;
- C. Resurslar taqsimoti;
- D. «A» va «B» bandlar to'g'ri.

**6. Sifatni nazorat qilish jarayoni qaysi bir kichik tizim tarkibiga kiritiladi?**

- A. Ta'minlovchi kichik tizimi tarkibiga;
- B. Rejalashtirish va nazorat qilish kichik tizimi tarkibiga;
- C. Qayta ishlash jarayonlari bilan shug'ullanuvchi kichik tizim tarkibiga;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**7. Xizmatlarni rejalashtirish uslubi quyidagilarni nazarda tutadi ...**

- A. Taklif etilishi mumkin bo'lgan xizmat turlarini rejalashtirish jarayonlarini uyushtirishni;
- B. Nazorat grafigini shakllantirish jarayonini;
- C. Fikr-mulohaza yuritish uchun axborotning olinishini;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**8. Zaxiralar bu ...**

- A. Muqobil tovarlar;
- B. Korxonadagi mavjud moddiy resurslar rezervi;
- C. Davlat rezervi;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**9. Sifat bu ...**

- A. Yaxshi mahsulot;
- B. Tejamkor mahsulot;
- C. Iste'molchilarning talabiga javob beradigan mahsulotlar va xizmatlar xususiyati;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**10. Laplas mezoni quyidagilarni anglatadi ...**

- A. Xarajatlarni qoplashning eng optimal o'rtacha ko'rsatkichini tanlab olishni;
- B. Ehtimolda tutilgan ziyonning eng kam qiymatini;
- C. Tasodifiy va kutilgan cheklanishlarni farqlash jarayonini;
- D. Ommaviy ishlab chiqarish jarayonini.

**11. Uzlüksiz davom etuvchi ishlab chiqarish jarayoni quyidagilarni anglatadi ...**

- A. Ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq holatni ifodalovchi axborotlarni;

- B. Nazorat grafigini;
- C. Bir xil turdagi tovarlarni avtomatlashtirilgan tarzda ishlab chiqarish jarayonini;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**12. AVS uslubi bu ...**

- A. Umumiy tarzda sifatni boshqarish;
- B. Ko'rsatiladigan xizmatlarni barcha tafsilotlarini hisobga olgan holda rejalashtirish;
- C. To'g'ridan to'g'ri, komandaga asoslangan aloqa;
- D. Ahamiyatliligi jihatidan muayyan tartibda belgilangan ko'rsatkichlarga qarab tasniflangan moddiy zaxiralar.

**13. Sifatni umumiy tarzda boshqarish falsafasi bu ...**

- A. Potensial iste'molchilarning ehtiyojlarini qondirishga yo'naltirilgan sifatni ta'minlash falsafasi;
- B. Tashqi muhitni baholash;
- C. Sifatni ta'minlash jarayonlarini boshqarishni tashkillashtirish uchun zarur shart-sharoitlar;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**14. Tashqi muhitni baholash quyidagilarni nazarda tutadi ...**

- A. Olinishi mumkin bo'lgan daromad ko'lamini;
- B. Ehtimolda tutilgan zararining eng kam qiymatini aniqlash mezonini;
- C. Korxonada faoliyati uchun tahdid solishi yoxud aksincha, qulaylik tug'dirishi mumkin bo'lgan holatlarni o'rganishni;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**15. Loyiha degani bu ...**

- A. Korxonada qo'shimcha sarf-xarajatlar;
- B. Korxonada miqiyosida muayyan maqsadlarga erishishni ko'zlab rejalashtirilayotgan ishlab chiqarish yoki xizmatlar turi;
- C. Ommaviy ishlab chiqarish;
- D. Ishlab chiqarishning zarar ko'rmaslik nuqtasi.

**16. Deming mukofoti bu ...**

- A. Yaponiya hukumati tomonidan ta'sis etilgan, sifatni ta'minlash sohasidagi muvaffaqiyatli faoliyat uchun beriladigan yillik mukofot;

- B. Yuksak darajadagi mehnat unumdorligini ta'minlaganlik uchun beriladigan mukofot;
- C. Samarali menejment uchun beriladigan mukofot;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**17. Ishlab chiqarish turlarida iqtisodiy nuqtayi nazardan samadorlik bu ...**

- A. Olinadigan daromadlar grafigi;
- B. Tashqi bozorlarni baholash;
- C. Ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish;
- D. Barcha muqobil variantlar orasida eng kam xarajatli va eng yuqori ko'rsatkichli qiymat.

**18. Partiyalarga ajratib ishlab chiqarish bu ...**

- A. Bozor bilan aloqadorlik darajasining ifodasi;
- B. Ommaviy ishlab chiqarish;
- C. Iste'molchilarning buyurtmalariga muvofiq alohida partiyalar va yakka tartibda tovarlarni (xizmatlarni) ishlab chiqarilishi;
- D. Uzluksiz ishlab chiqarish.

**19. Uskuna loyihaviy quvvatda ishlatilsa bir yilda 12000 tonna yog' ishlab chiqarish mumkin. Hozirda bir oyda 650 kg paxta yog'i ishlab chiqarilmoqda. Uskunaning ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsienti qancha?**

- A. 6,5;
- B. 1,3;
- C. 0,65;
- D. 0,8.

**20. Ishlab chiqarish strategiyasi nimaning ajralmas qismi hisoblanadi?**

- A. Turli xil voqealar va tendensiyalarning;
- B. Maqsadga erishish uchun xizmat qiluvchi muqobil variantlar va kutilishi mumkin bo'lgan oqibat, natijalar chizmalari (sxemalari)ning;
- C. Korxonada umumiy ishlab chiqarish strategiyasining;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.



- 21. Mahsulotni saqlab turish qiymati tarkibiga nimalar kiradi ...**
- A. Tovarlarini ma'lum davr mobaynida omborxonalarda saqlab turish bilan bog'liq sarf-xarajatlar;
  - B. Tovarlarini omborxonada saqlash va iste'molchilarga yetkazib berish bilan bog'liq sarf-xarajatlar;
  - C. Tashkilotning iqtisodiy faoliyatini tashkillashtirish va amalga oshirish jarayonida kutilmagan qo'shimcha sarf-xarajatlar;
  - D. To'g'ri javob yo'q.
- 22. Zarar ko'rmaslik nuqtasi bu ...**
- A. Faoliyatni batafsil rejalashtirish;
  - B. Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning maksimal darajasi;
  - C. Umumiy xarajatlar va daromadlar nisbatan teng bo'ladigan darajadagi ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmi;
  - D. Tashkilot umumiy strategiyasining bir qismi.
- 23. Tovar moddiy boyliklar uchun buyurtmani takrorlanish nuqtasi bu ...**
- A. Mavjud zapaslarning muayyan darajagacha kamayishi;
  - B. Talabning taklifdan ustun bo'lishi;
  - C. Ma'lum bir tovarning ishlab chiqarish jarayoni yakun topgach, uni ishlab chiqarishning yangi uchastkasiga «siljishini» ta'minlash;
  - D. Barcha javoblar to'g'ri.
- 24. Korxonada yil boshida 16 mln so'mlik ishlab chiqarish zaxiralari bor edi. Yilning 2-kvartalida 13 mln so'mlik zaxiralar ishlatildi. 3-kvartalida esa 5 mln so'mlik ehtiyot qismlar sotib olindi. Yil oxirida tovar moddiy zaxiralari qoldig'i qancha?**
- A. 5 mln so'm;
  - B. 3 mln so'm;
  - C. 8 mln so'm;
  - D. 10 mln so'm.
- 25. Ishlab chiqarish strukturalarini bazaviy mezonlarni guruhlashtirish qanday amalga oshiriladi?**
- A. Bozorning geografik segmenti bo'yicha;
  - B. Mahsulot turi bo'yicha;

- C. Ishlab chiqarish jarayoni bo'yicha;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**26. Ishlab chiqarish faoliyatini nazorat qilish va baholash bu ...**

- A. Ishlab chiqarish siklida boshqaruvning yakuniy bosqichi hisoblanadi;
- B. Real sarf-xarajatlarni baholash jarayoni hisoblanadi;
- C. Ishlab chiqarishga sarflangan umumiy xarajatlarning yakuni hisoblanadi;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**27. Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish darajasiga qanday omillar ta'sir etadi?**

- A. Resurslarni yetkazib berish darajasi;
- B. Ishlab chiqariladigan mahsulotga bo'lgan talab barqarorligi;
- C. Mahsulotlar va xizmatlar bozorida raqobatchilik shart-sharoitlari;
- D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**28. Asosan qanday ishlab chiqarish jarayonlari mavjud?**

- A. Uzluksiz jarayon;
- B. Partiyali va uzluksiz/liniyali;
- C. Individual;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**29. Mahsulot sotilganidan so'ng unga xizmat ko'rsatish bosqichida sifat darajasini ifodalovchi mezon nima?**

- A. Kafolat muddati va kafolat berilgan muddat davomida mahsulot nosozlik holatlarining salmog'i;
- B. Mahsulotni nosozlik holatlarining va ularni tuzatish muddatlarining o'rtacha davomiyligi;
- C. Xizmat ko'rsatishning o'z vaqtida va aniq bajarilishi xizmat qiladi;
- D. «A» va «B» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**30. Buyurtmani «belgilangan muddatda bajarish» tizimi uchun zarur elementni ko'rsating:**

- A. Tizimning bir maromda ishlashi;
- B. Ish faoliyatini joydan joyga ko'chirish va vizual tizimlar;

C. Ish yuritish hajmini va bajariladigan operatsiyalarning miqdorini kamaytirish;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**31. Korxonada raqobatbardoshligini oshirishga imkon beruvchi omillarni ko'rsating:**

A. Bozor konyunkturasi;

B. Tovarlarini yetkazib berishning tezkorligi va ishonchliligi;

C. Sifat ko'rsatkichlarining nisbatan yuqoriligi va har bir birlik mahsulotga sarflanadigan qiymat ko'rsatkichlarining nisbatan pastligi;

D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**32. Umumiy foydalanish uchun mo'ljallangan omborlarning afzalliklarini ko'rsating:**

A. Omborxonada xo'jaligini yuritish uchun qo'shimcha sarmoya ajratish talab etilmaydi;

B. Raqobatchilar haqida qo'shimcha ma'lumotlar yig'ish imkoniyati mavjud;

C. Omborxonada foydalaniladigan maydonlarni vaziyatga qarab talab etiladigan hajmda o'zgartirish imkoniyati mavjud;

D. «A» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**33. Boshqaruv jarayonining asosiy elementlaridan biri bu ...**

A. Odamlar va boshqa korxonada vakillari bilan ishlay olish;

B. Bir vaqtning o'zida ko'zlangan maqsadlarga va ish samaradorligiga erishish;

C. «A» va «B» bandlardagi javoblar to'g'ri;

D. To'g'ri javob yo'q.

**34. Tashqi muhitda ro'y berayotgan o'zgarishlar nimalarda ifodalanishi mumkin?**

A. Siyosiy va ijtimoiy o'zgarishlarda;

B. Hududda ob-havo o'zgarishida;

C. Iqtisodiy o'zgarishlarda;

D. «A» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**35. Menejer bajarishi lozim bo'lgan asosiy funksiyani ko'rsating:**

A. Faoliyatni rejalashtirish va turli xil vaziyatlarda boshqaruv qarorlarini qabul qila bilish;

B. Korxonaning xo'jalik faoliyatini tashkillashtirish va shtatlar bilan ish olib borish;

C. Motivatsiyalashtirishning turli xil uslublaridan foydalana bilish va liderlik layoqatini tinmay takomillashtirib borish;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**36. Rejalashtirishning qanday darajalarini bilasiz?**

A. Bir yildan o'n yilgacha bo'lgan davrga mo'ljallab tuziladigan strategik rejalashtirish;

B. Bir haftadan to' bir yilgacha mo'ljallangan operatsion rejalashtirish;

C. Oraliq davr uchun rejalashtirish;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**37. Ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omillarni ko'rsating:**

A. Faoliyatni yillik rejaga muvofiq amalga oshirish;

B. Ilg'or texnologiyalardan foydalanish va amaldagi uskunalarning holati;

C. Yetkazib berilayotgan mahsulotlarning turi va sifati;

D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**38. Alohida operatsiyalar bo'yicha faoliyatni rejalashtirish nimalarni ko'zda tutadi?**

A. Ma'lum bir joyda guruhlashtiriladigan uskunalar yordamida va ishlab chiqarishni tashkil etishni;

B. Ishlab chiqariladigan mahsulotlarning dizaynini ishlab chiqishni;

C. Loyihani kompyuterlashtirishni;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**39. Moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi bu ...**

A. Ishlab chiqarish jarayonlarini optimal darajada boshqaradigan kompyuter tizimi;

B. Ishlab chiqarishning original tizimlarini joylashtirish;

C. Bir necha turdagi tovarlarni ishlab chiqarishga mo'ljallangan ishlab chiqarish faoliyatini tez o'zgartira oladigan kichik va o'rta hajmdagi ishlab chiqarish tizimi;

D. To'g'ri javob yo'q.

- 40. Mahsulotga yoʻnalgan ishlab chiqarish tizimi qanday vaqtlarda samarali boʻlishi mumkin?**
- A. Ishlab chiqarish koʻlamlari hisobiga yuqori darajadagi tejamkorlik salohiyati hosil qilinganda;
  - B. Kompaniyada juda katta hajmlarda bir xil turdagi mahsulotlar ishlab chiqarilganida;
  - C. Moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi amal qilgan vaqtda;
  - D. Toʻgʻri javob yoʻq.
- 41. Mahsulotning chakana narxlari tarkibiga nimalar kirishini aniqlang:**
- A. Mahsulotning tannarxi;
  - B. Mahsulotlarni joylarga yetkazib berish va sotish bilan bogʻliq sarf-xarajatlar;
  - C. Kutiladigan daromad (foйда);
  - D. Barcha javoblar toʻgʻri.
- 42. Ishlab chiqarish jarayonining asosiy ishtirokchilarini aniqlang:**
- A. Xomashyo taʼminotchilari va tayyor mahsulotlarning butlovchi qismlarini ishlab chiqaruvchilar;
  - B. Mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi subyektlari;
  - C. «A» va «B» bandlardagi javoblar toʻgʻri;
  - D. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish.
- 43. Tayyor mahsulotlar zaxirasi quyidagilardan iborat:**
- A. Turli xil materiallar va butlovchi qismlardan;
  - B. Ishlab chiqarishning barcha bosqichlaridan oʻtib boʻlgan, ammo sotilmagan tovarlar;
  - C. Resurslar oqimini tashkil etuvchi moddalar;
  - D. Ortiqcha ishlab chiqarilgan mahsulotlar.
- 44. Ishlab chiqarish quvvatini oshirish uchun nimalar zarur?**
- A. Ish smenalarini koʻpaytirish va qoʻshimcha ravishda uskunalarni ijaraga olish;
  - B. Asosiy ish vaqtidan ortiqcha vaqt mobaynida ishlashni tashkillashtirish va qoʻshimcha ravishda uskunalarini oʻrnatish;
  - C. Tashqi manbalarga yoxud subpudratchilarga murojaat qilish;
  - D. Barcha javoblar toʻgʻri.

**45. Ishlab chiqarish omillarining umumiy samaradorligi bu ...**

- A. Ishlab chiqarish jarayonida sarflangan resurslar (mehnat, kapital, materiallar va energiya) bilan ishlab chiqarilgan mahsulotlarning umumiy yigindisi o'rtasidagi nisbat;
- B. Mehnat resurslariga sarflangan umumiy xarajatlar ko'lamini;
- C. Inson mehnati sarflangan jarayonlarning umumiy natijalari;
- D. Ishlab chiqarishning texnologik va tashkiliy jihatdan samaradorligini ifodalovchi iqtisodiy ko'rsatkichlar.

**46. Mahsulot ishlab chiqishni rejalashtirishda asosiy mezonni aniqlang:**

- A. Qiymat va sifat;
- B. Ishonchlilik, tejamkorligi va foydalanish jarayonidagi xavfsizligi;
- C. Quvvati, mustahkamligi va har jihatdan foydalanish mumkinligi (universalligi);
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**47. Mehnatni me'yorlashtirish (normallashtirish) bu ...**

- A. Mehnat jarayonlarini tashkillashtirishni o'rganish uslubi;
- B. Ishlab chiqarish jarayonida aniq vazifa yoki topshiriqni bajarish uchun talab etiladigan vaqt normasini ishlab chiqish;
- C. Ishlab chiqarish uchun ahamiyatli topshiriqni bajarishga nisbatan ijtimoiy-texnik jihatdan yondashuv;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**48. Xomashyo zaxiralari ega bo'lishning qanday foydasi bor?**

- A. Xomashyolarni ulgurji xarid qilganda umumiy xarajatlarning kamaytirish imkonini beradi;
- B. Turli xil vaziyatlarda og'ir ahvolga tushib qolmaslik uchun xizmat qiladi;
- C. Ishlab chiqarishni universallashtirish imkonini beradi;
- D. «A» va «B» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**49. Zaxiralarning qanday turlarini bilasiz?**

- A. Yakunlanmagan ishlab chiqarish zaxiralari;
- B. Tayyor mahsulotlar zaxirasi;
- C. Xarid qilingan butlovchi qismlar zaxirasi;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**50. Mahsulot ishlab chiqarish strategiyasini aniqlang:**

- A. Xodimlar soni o'zgarmagani holda ishlab chiqarish hajmining muntazamligiga erishish;
- B. Xodimlar soni o'zgarib turgani holda ishlab chiqarish hajmining o'zgaruvchanligiga erishish;
- C. Xodimlar soni o'zgarmagani holda ishlab chiqarish hajmining o'zgaruvchanligiga erishish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**51. Tovar moddiy boyliklar uchun buyurtmani rasmiylashtirish sarf-xarajatlariga nimalar kiradi?**

- A. Kelayotgan yuklarni qabul qilish va buyurtmani rasmiylashtirishga ketadigan xarajatlar;
- B. Xarid qilinadigan narsalar hajmining ko'payishi;
- C. Kelayotgan yuklarni qabul qilish bilan bog'liq xarajatlar;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**52. Moddiy-texnika zaxiralarini uzoq muddatda saqlashda ketadigan xarajatlarni aniqlang:**

- A. Uskunalarni sozlash uchun ketadigan xarajatlar;
- B. Omborxonada saqlanayotgan zaxiralarning ma'naviy eskirishi, buzilishi, o'g'rilanishi tufayli qadrsizlanishi;
- C. Omborxonada saqlanayotgan zaxiralarning ma'naviy eskirishi, buzilishi, o'g'rilanishi tufayli qadrsizlanishi;
- D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**53. Xomashyolar va butlovchi qismlarni xarid qilish chog'ida qanday hollarda chegirmalar berilishi mumkin?**

- A. Katta hajmdagi tovarlarni sotib olish va mavsumiy xaridlar chog'ida;
- B. Uskunalarni sozlash uchun sarflanadigan xarajatlar ko'lamini qisqartirishga erishilsa;
- C. Butlovchi qismlarni shoshilinch ravishda ortish tufayli qilinadigan ortiqcha xarajatlar sababli;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**54. Tovarlar va xizmatlarga nisbatan talabning shakllanishiga ta'sir qiluvchi asosiy omil bu ...**

- A. Sifat, ishonchlilik va narxlar;

- B. Mahsulot tannarxi;
- C. Tovarlarni yetkazib berish tezkorligi;
- D. «A» va «C» bamlardagi javoblar to'g'ri.

**55. Xizmatlar ko'rsatish qaysi faoliyat sohasida amalga oshiriladi?**

- A. Savdo, madaniyat va sog'liqni saqlash sohaslarida;
- B. Mayishiy va tadbirkorlik sohaslarida;
- C. Tadbirkorlik, moliyaviy va ma'muriy sohaslarida;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**56. Uskunalarni texnologik tamoyil bo'yicha joylashtirish bu ...**

- A. Aynan o'xshash uskunalar yoki bir xil xususiyatga ega bo'lgan texnologik operatsiyalarni bitta guruhga kiritish demakdir;
- B. Uskunalar yoxud ishlab chiqarish jarayonlarining texnologik jihatdan ketma-ketlik asosida amalga oshirilishi mumkin bo'lishini hisobga olib tashkillashtirilishi demakdir;
- C. Bir xil texnologiya asosida ishlov beriladigan mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun moslashtirilgan turli xil uskunalarni bir joyda to'plash demakdir;
- D. Texnologik jarayonlar davomida ishlab chiqarilayotgan mahsulot doimiy ravishda bir yerning o'zida qolishi mumkin bo'lgan shart-sharoitlarni yaratish demakdir.

**57. Qarorlarni qabul qilish jarayoni tarkibiga qanday vazifalarni kiritish mumkin?**

- A. Kutiladigan beqarorlik darajasini aniqlash;
- B. Tovarining hayotiylik sikli portfelini tanlash;
- C. Muqobil qarorlarni ishlab chiqish, ularni o'zaro taqqoslash va amalga oshirish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**58. Ishlab chiqarish bo'linmalarining ixtisoslashuv shakllarini aniqlang:**

- A. Tarkibiy;
- B. Texnologik va predmetli;
- C. Tashkiliy;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.



59. Korxonada bir oyda 80 dona avtomobillarga butlovchi qism ishlab chiqiladi. Korxonaning bir yillik loyihaviy quvvati 1200 dona. Korxonada ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsienti qancha?

- A. 1,2;
- B. 0,5;
- C. 0,8;
- D. 0,7.

60. Zavodda bir oyda 40 dona motor ishlab chiqariladi. Ishlab chiqarish quvvatidan foydalanish koeffitsienti 0,8 ga teng. Zavodning 1 yillik loyihaviy ishlab chiqarish quvvatini aniqlang.

- A. 480;
- B. 500;
- C. 600;
- D. 660.

61. Ishlab chiqarish jarayonida ishlov berishning qanday turlari mavjud?

- A. Mahsulotlarga ishlov berish;
- B. Jarayonlarga xos ishlov berish;
- C. Ishlov berishning guruhlashtirilgan shakli (moslashuvchan ishlab chiqarish);
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

62. Paxta tozalash zavodining bir yillik ishlab chiqarish quvvati 60 ming tonna paxtani qayta ishlashga mo'ljallangan. Bu quvvatdan foydalanish 75%ni tashkil etayotgan bo'lsa, hozirda zavodda qancha paxta qayta ishlanmoqda?

- A. 50 ming tonna;
- B. 45 ming tonna;
- C. 35 ming tonna;
- D. 55 ming tonna.

63. Ikki mustaqil xo'jalik subyektlarining strategik jihatdan birlashuvi deb ...

- A. Bitta yoki bir nechta umumiy maqsadlarga erishish uchun o'zaro hamkorlik qilish haqidagi bitimning tuzilishiga aytiladi;

B. Potensial jihatdan turli xildagi yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etish imkoniyatlarining kengayishiga aytiladi;

C. Ma'lum biznes sohasiga raqobatchilarning kirib kelishiga to'sqinlik qiluvchi shart-sharoitlarning paydo bo'lishiga aytiladi;

D. To'g'ri javob yo'q.

**64. Mahsulotlar va xizmatlar bo'yicha buyurtmalar portfeliga nimalar kiradi?**

A. Mavjud buyurtmalarning tahlili;

B. Ishlarning yakunida prognozlarni ishlab chiqish;

C. Buyurtmalar uchun haq to'lash shart-sharoitlarini tahlil qilish;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**65. Ishlab chiqarish ichida qanday tipik nazorat nuqtalari mavjud?**

A. Mahsulotlarni ishlab chiqarish jarayonlarini yoppasiga nazorat qilish;

B. Yakuniy mahsulotni keyingi bosqich ishlab chiqarish operatsiyasi oldidan;

C. Qoplash (qadoqlash operatsiyasi oldidan, chunki yig'ish jarayonlari bilan bog'liq operatsiyalar aksariyat hollarda karnchiliklarni yashiradi);

D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**66. Nazorat grafigi bu ...**

A. Tasodifiy va ehtimolda tutilgan cheklanishlarni bir-biridan farqlash uchun xizmat qiladigan statistik ko'rsatkichlarda o'zgarishlarni qayd etuvchi diagramma;

B. Mahsulotlar partiyasini ajratuvchi chegara;

C. O'rtacha ko'rsatkichlar grafigi yohud X-grafik;

D. O'rtacha ko'rsatkichlarni aniqlash uchun xizmat qiluvchi dastlabki ma'lumotlar.

**67. «Kanban» degani bu ...**

A. Yaponcha so'z bo'lib, tovarlar harakatini ta'minlash ma'nosini anglatadi;

B. «Turtki, xabar, signal» ma'nosini anglatuvchi yaponcha so'z bo'lib, ish joyiga yuboriladigan rasmiy talabni yoki ilgari ish



joyidan boshqa uchastkaga materiallarni jo'natib yuborish uchun xizmat qiladigan kartochka, moslamani ifoda etadi;

C. Ko'rsatilgan xizmatlar uchun haq to'lash vositasi (plastik kartochka);

D. To'g'ri javob yo'q.

**68. Yaponiyaning «Aniq bir vaqtga» («JIT») ish uslubining joriy etilishiga to'sqinlik qilayotgan sabablarni aniqlang:**

A. Rejalashtirishning sifatsizligi;

B. Mahsulotlar sifatining pastligi;

C. Insofsiz ta'minotchilar va uskunalarning ishdan chiqishi;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**69. Yaponiyaning «Aniq bir vaqtga» («JIT») ish uslubini muvaffaqiyatli joriy etilishiga yordam beradigan shart-sharoitlarni aniqlang:**

A. Uskunalarining nosozligi va braklarning bartaraf etilishi;

B. Ishlab chiqarish jarayonlarida turli xil kechikishlarga va qog'ozbozlik asosidagi kelishuvlarga chek qo'yilishi;

C. Sarflanadigan xomashyolar, butlovchi qismlar va omborlarda turib qoladigan tayyor mahsulotlar hajmining qisqartirilishi;

D. Barcha javoblar to'g'ri.

**70. Uskunalarining ishdan chiqishini kamaytirish uchun nimalar qilinishi lozim?**

A. Uskunalarni vaqti-vaqti bilan profilaktika qilish hamda mexaniklarning ish sifati uchun mas'uliyatini oshirish;

B. Imkon qadar mahsulotni kichik-kichik partiyalar bilan ishlab chiqarish;

C. Amalda qo'llaniladigan butlovchi qismlarning turlarini kamaytirish;

D. Mexaniklarga maslahatlar berib turish.

**71. Ishlab chiqarish jarayoni bu ...**

A. Muayyan turdagi jarayonlar sxemasi;

B. Ishlab chiqarish chiqimlarini konkret natijalarga aylantirish jarayoni;

C. Konkret turdagi mahsulotni ishlab chiqarish uchun zarur bo'ladigan mehnat jarayonlari;

D. «B» va «C» bandlardagi javoblar to'g'ri;

**72. Mahsulotni ishlab chiqarishda qanday jarayonlar kuzatiladi?**

- A. Asosiy;
- B. Yordamchi;
- C. Xizmat ko'rsatish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**73. Standartlashtirish bo'yicha xalqaro tashkilotning asosiy ish faoliyati nimada ifodalanadi?**

- A. Xalqaro standartlarni ishlab chiqish;
- B. Elektrotexnika sohasida standartlashtirish masalalari bilan bog'liq muammolarni hal etish borasida xalqaro hamkorlikka yordam berish;
- C. Litsenziyalar berish va tijoratchilik;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**74. Texnologik jarayonlarni ishlab chiqish uchun dastlabki ma'lumotlar jumlasiga qanday axborotlarni kiritish mumkin?**

- A. Texnik, eskizlarga va boshqaruvchilikka oid ma'lumotlar;
- B. Loyihaviy, parallel va yordamchi ma'lumotlar;
- C. Asos bo'luvchi, boshqarish uchun zarur va ma'lumot sifatida xizmat qiluvchi axborotlar;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**75. Ma'qul topilgan texnologik jarayonlar variantining iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligi qanday aniqlanishi mumkin?**

- A. Asosiy ish jarayonlarining kam chiqimligiga qarab;
- B. Mahsulot ishlab chiqarish minimal tannarxining qiymat darajasiga qarab;
- C. Dastlabki axborotdan kelib chiqib;
- D. Konstruktorlik hujjatlari bilan.

**76. Ishlab chiqarish siklining davomiyligi bu ...**

- A. Ishlab chiqarish jarayonida materiallarga ishlov berish uchun talab etiladigan vaqt;
- B. Turli xil ishlab chiqarish jarayonlari o'rtasidagi vaqt oralig'i;
- C. Bitta detalga ishlov berishni tugatib ikkinchisi bilan ishlashni boshlash uchun sarflanadigan vaqt oralig'i;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**77. Yangi texnikani yaratish jarayonlari qanday bosqichlardan iborat?**

- A. Ilmiy izlanishlar, texnik jihatdan ishlov berish, moddiy jihatdan o'zlashtirish;
- B. Ilmiy izlanishlar, loyihaviy-texnik ishlov berish, loyihani ishlab chiqarish jarayonida o'zlashtirish;
- C. Ilmiy izlanishlar, loyihaviy-texnik ishlov berish, tashkiliy tayyorgarlik;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**78. Nazorat o'rnatishning umumiy ko'rsatkichlari jumlasiga nimalar kiradi?**

- A. Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi va konsentratsiyalashuvi darajasi;
- B. Ishlab chiqarish dasturining keskinlik koeffitsienti;
- C. «A» va «B» bandlardagi javoblar to'g'ri;
- D. Mahsulotlar ishlab chiqarilishining o'rtacha yillik ko'rsatkichlari.

**79. Operatsion strategiya qanday maqsadni ko'zlaydi?**

- A. Turli xil ishlab chiqarish jarayonlarni to'g'ri kombinatsiyalashtirilishini ta'minlash;
- B. Zarur holda seriyali ishlab chiqarish uslubini qo'llash uchun shart-sharoit yaratish;
- C. Resurslardan sifatli va tejamkorlik bilan foydalanishni ta'minlash;
- D. Barcha javoblar to'g'ri;

**80. Seriyali ishlab chiqarish jarayonlari qanday vaziyatlarda qo'l keladi?**

- A. Yuqori sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarishda;
- B. Cheklangan miqdorlarda bir qator mahsulotlarni ishlab chiqarishda;
- C. Cheklangan sxemali ishlab chiqarish jarayonlarida;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**81. Sanoat sohasida konsentratsiyalashuv darajasining asosiy ko'rsatkichi sifatida korxonaning hajmi e'tirof etiladi. O'z navbatida uni quyidagi belgilar bo'yicha aniqlash mumkin:**

- A. Yillik mahsulot hajmiga qarab;

- B. Ishchi-xodimlarning o'rtacha yillik ko'rsatkichlari va asosiy fondlarning qiymatiga qarab;
- C. Korxonaning tarmoq miqyosidagi hajmiga qarab;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**82. Rejalashtirilayotgan davrning boshida ishlab chiqarish quvvatlarini hisoblab chiqish uchun nimalar inobatga olinishi lozim?**

- A. Mavjud barcha uskunalar;
- B. O'rnatilgan uskunalar;
- C. Zaxiradagi uskunalar;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**83. Idoradagi xodimlarning mehnatini normalashtirish uchun qanday uslublardan foydalangan ma'qul?**

- A. Lahzali kuzatuvlar uslubidan;
- B. Xronometrajdan;
- C. Mehnatni mikroelementlar bo'yicha me'yoriylash (normalashtirish);
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**84. Barcha turdagi mehnat jarayonlarini tashkillashtirish uchun umumiy sanaladigan tamoyilni aniqlang:**

- A. Ish vaqtini optimal ravishda tashkillashtirish;
- B. Mehnat jarayonlariga jamoaviy tarzda yondashuv;
- C. Mehnat faoliyatining uzluksizligi va tabiiyligini ta'minlash;
- D. Ish joylarini rejalashtirish.

**85. Mehnat unumdorligini boshqarish uchun mehnat unumdorligini o'lchashning qanday uslubidan foydalangan ma'qul?**

- A. Qiymatga qarab aniqlanadigan;
- B. Sarflanadigan mehnatga qarab aniqlanadigan;
- C. Natural;
- D. Rejimli.

**86. Mahsulotlar sifatini nazorat qilish standartlari uchraydigan barcha nuqsonlarni qanday turkumlaydi?**

- A. Og'ir nuqsonlar sinfi;
- B. Katta va uncha katta bo'lmagan nuqsonlar sinfi;

- C. Nazorat-sinf kartalari;
- D. «A» va «B» bandlardagi javoblar to'g'ri.

**87. SFK (sifat funksiyalarini strukturalashtirish) modeli qanday bosqichlardan tashkil topadi?**

- A. Mahsulotlarni ishlab chiqish jarayonlarini rejalashtirish;
- B. Loyihalarni strukturalashtirish;
- C. Texnologik jarayonlarni va ishlab chiqarishni rejalashtirish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**88. SFK (sifat funksiyalarini strukturalashtirish)ning qaysi bosqichi yakuniy hisoblanadi?**

- A. Loyihalarni strukturalashtirish;
- B. Texnologik jarayonlarni rejalashtirish;
- C. Ishlab chiqarishni rejalashtirish;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**89. Materiallarga nisbatan bo'lgan ehtiyoj qanday aniqlanadi?**

- A. Determinantli, stoxastik va evristik uslublar yordamida hisoblab chiqish asosida;
- B. Buyurtmaning hajmiga qarab;
- C. Omborxonalaridagi tovarlarni tasniflash asosida;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**90. Omborxonaga degani bu ...**

- A. Turar joy;
- B. Binolar, inshootlar, tuzilmalar;
- C. Devor (to'siq);
- D. Yuklarni ortib, tushiradigan moslamalar.

**91. Mahsulotlarga nisbatan talabning mavjud bo'lmasligi ehtimoli bilan bog'liq risk bu ...**

- A. Mahsulotlar rentabelligining nisbatan pastligi;
- B. Savdo hajmining keskin pasayishi;
- C. Xaridorlarning bozorga chiqarilgan mahsulotni qabul qilmasligi oqibatida ehtimolda tutiladigan chiqimlarni e'tiborga olish;
- D. Ichki omillarning ta'siri.

**92. Sizningcha nima muhimroq?**

- A. Xaridorga savdo qilishdan avval yordam berish;
- B. Savdodan keyingi xizmatlarni ko'rsatish;
- C. Xaridorlarni aldab mahsulotni sotish;
- D. Buyurtmani yetkazib berish.

**93. Ushbu mulohazaning yetishmaydigan qismini toping: «Xaridorga uning diqqatini tortgan tovarni emas, balki ... tovarni soting!»**

- A. Uning uchun foydali bo'ladigan;
- B. Ularga mutlaqo keraksiz bo'lgan;
- C. Hali foydali yoki foydali emasligini tushunib yetmagan;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**94. Yalpi sifatni boshqarish (YASB)ning asosiy maqsadi nimadan iborat?**

- A. Potensial bozorlardan bir tarmoqdagi raqobatchilarni siqib chiqarish;
- B. Xaridorlarga xizmat ko'rsatish sohasida ustunlikka erishish;
- C. Texnologik prinsipni qaror toptirish;
- D. Barcha javoblar to'g'ri;

**95. Sanoat korxonalarini va firmalariga qarashli omborlar qanday xususiyatiga ko'ra tasniflanishi mumkin?**

- A. Faoliyat yuritish xususiyatiga qarab;
- B. Omborlarda saqlanadigan materiallarning turi va xarakteriga qarab;
- C. Amalga oshiriladigan harakatlarning ko'lemi, konstruksiyalarning turi, joylashuviga qarab;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**96. Shtrix kodi bu ...**

- A. Raqobatlashuv uslubi;
- B. Tannarxni pasaytirish uslubi;
- C. Informatsiyalarni EHMlarga kiritish va tovarlarni xalqaro bozorlarda e'tirof etilishi uchun xizmat qiluvchi vosita;
- D. To'g'ri javob yo'q.



**97. SFK (sifat funksiyalarini strukturalashtirish) modelining yaratuvchisi kim?**

- A. Doktor F. Yaukuxara;
- B. Uolter L. Shuxartu;
- C. Doktor Y. Ikeda;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**98. Biron bir tovarning loyihalashtirilishi nimadan boshlanadi?**

- A. Texnik topshiriqdan;
- B. Loyiha eskizini ishlab chiqishdan;
- C. Texnik loyihani ishlab chiqishdan;
- D. Texnik-iqtisodiy tadqiqotlarni uyushtirishdan.

**99. Intensiv yuklama koeffitsienti nimani ko'rsatadi?**

A. Uskunalarining rejalashtirilgan ishlash muddati bilan hisobot davrining kalendar bo'yicha o'tgan kunlari o'rtasidagi nisbatni;

B. Nisbiy jihatdan tanlab olingan ish vaqti birligi mobaynida uskunalardan foydalanganlik darajasini (soat, apparat aylanish tezligi);

- C. Amalda sarflangan ish vaqtiga nisbatini;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**100. Quvvatlardan foydalanish koeffitsienti qanday sharoitlarda qo'llaniladi?**

A. Ixtisoslashuv darajasini hisoblab chiqish zaruriyati paydo bo'lganida;

B. Uskunalardan foydalanganlik darajasini aniqlash zaruriyati paydo bo'lganida;

C. Ishlab chiqarish tizimining yetakchi sexlari va boshqa zvenolarining ma'lum vaqt ichida qancha ish bajara olishini aniqlash zaruriyati paydo bo'lganida;

D. Rezervdagi uskunalarni baholash zaruriyati paydo bo'lganida.

**101. Malkolm Boldridj nomidagi «Milliy sifat mukofoti» qaysi yili ta'sis etilgan?**

- A. 1987-yilda;
- B. 1985-yilda;

- C. 1963-yilda;
- D. 1956-yilda.

**102. U. Edvards Deming nomidagi mukofot nechanchi yilda va qayerda ta'sis etilgan?**

- A. 1951-yilda, Yaponiyada;
- B. 1962-yilda, AQShda;
- C. 1987-yilda, Avstraliyada;
- D. 1985-yilda, Italiyada.

**103. Radioelektronika sohasidagi standartlashtirish bilan bog'liq aktual muammolarni hal etish va xalqaro miqyosdagi hamkorlikni yo'lga qo'yishga yaqindan yordam beruvchi xalqaro tashkilotni aniqlang:**

- A. ISO;
- B. NEK;
- C. VTO;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**104. ISO 9003 va ISO 9004 o'rtasida farq bormi?**

- A. Ha;
- B. Yo'q;
- C. Bu masalani mazkur standartning qaysi bir sanoat tarmog'ida qo'llanishiga bog'liq;
- D. Ularning har ikkisi ham bir.

**105. Korxonada sifatni nazorat qilish tizimlarini sertifikatlashga tayyorlash uchun qanday shart-sharoitlar talab etiladi?**

- A. Qadoqlashlarga va markirovkaga nisbatan qo'yiladigan talablarga qat'iy rioya etish;
- B. Umumtexnik qoidalar va normalarning mavjudligi;
- C. Sinovlar o'tkaziladigan laboratoriyalarning mavjudligi;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**106. Sifatni boshqarish uchun xaridorlarning fikr-mulohazalarini o'rganish shartmi?**

- A. Ha;
- B. Yo'q;

- C. Maqsadga muvofiq;
- D. Umuman olganda shunday qilish mumkin, ammo bu ishlab chiqarishning texnologik jihatdan rivojlanishiga to'sqinlik qiladi.

**107. Mehnat unumdorligini ifodalovchi egri chiziqni boshqacha qilib qanday atash mumkin?**

- A. Tajriba ortib borishini ifodalovchi egri chiziq;
- B. Talabni ifodalovchi egri chiziq;
- C. Taklifni ifodalovchi egri chiziq;
- D. Yo'l qo'yiladigan holatlar egri chizig'i.

**108. Qanday korxonalar yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarishga yengil moslasha oladi?**

- A. Kichik korxonalar;
- B. O'rtacha korxonalar;
- C. Yirik korxonalar;
- D. Barcha javoblar to'g'ri.

**109. Ishlab chiqarishning o'rtacha umumiy xarajatlari ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning hajmi qay darajaga yetganida minimallasadi?**

- A. Olinadigan foyda maksimal darajaga yetsa;
- B. Xarajatlarning yuqori darajasi ko'lami o'rtacha umumiy xarajatlarga teng bo'lganida;
- C. Xarajatlarning yuqori darajasi ko'lami o'rtacha o'zgaruvchan xarajatlarga teng bo'lganida;
- D. To'g'ri javob yo'q.

**110. Firma resusrlarni xarid qilish uchun sarflanadigan xarajatlar ko'lamini 10% oshirganda, ishlab chiqarish hajmi 15% ga oshsa, u holda nima bo'ladi?**

- A. Ishlab chiqarish masshtabning ijobiy tomonga o'zgarishi kuzatiladi;
- B. Unumdorlik ko'rsatkichining asta-sekin pasayib borish qonuniyati amal qila boshlaydi;
- C. Firma maksimal darajada foyda oladi;
- D. Firma ziyon ko'rib ishlay boshlaydi.

## ADABIYOTLAR RO'YXATI

1. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2009. 233 с.
2. M.G. Umarxodjayeva. «Operatsion menejment». O'quv-uslubiy majmua: – T.: TDIU. 2012. 422 b.
3. M.G. Umarxodjayeva. «Operatsion menejment». O'quv qo'llanma. – T.: TDIU. 2009. 224 b.
4. Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. – М.: «Вильямс», 2008. 704 с.
5. Голенищев Э.П., Клименко И.В. Информационное обеспечение систем управления. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2009. 123 с.
6. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. – М.: ФиС, 2009. 243 с.
7. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: РДЛ. 2009. 154 с.
8. Кузнецова Н.Г., Солдатовой И.Ю. Менеджмент организации: современные технологии. Учебное пособие. Ростов-на-Дону.: Феникс. 2009. 253 с.
9. Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2009. 214 с.
10. Чаусова Н.Ю., Калугина О.А. Менеджмент. Учебное пособие. – М.: КНОРУС. 2010. 496 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009. 511 с. Серия: «Золотой фонд российских учебников».
12. Иванов И.Н., Беляев А.М. и др. Производственный менеджмент: учебник для бакалавров под ред. Иванова И.Н. – М.: Издательство Юрайт, 2013. 574с. Серия: Бакалавр. Углубленный курс. 572 с.
13. Иванов И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях. Учебник. – М.: ИНФРА-М. 2008. 456 с.
14. Малюк В.И., Немчин А.М. Производственный менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Питер. 2008. 288 с.
15. Самойлович В.Г. Организация производства и менеджмент: учебник для студ.высш.учеб. заведений – М.: Издательский центр «Академия». 2008. 336 с.

16. Фатхудинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер. 2006.

17. Гвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учеб пособ. – М.: «Дело и Сервис». 2009. 304 с.

18. Мишин В.М. Управление качеством: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2010.

19. Ржевская С.В. Управление качеством. Практикум. Учебное пособие – М.: Логос. 2009. 288 с.

20. Самойлович В.Г. Организация производства и менеджмент. Учебник для вузов. Самойлович В.Г. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. 336 с.

21. Шокина Л.И. Оценка качества менеджмента компаний. Учебное пособие / Под ред. проф. Федотовой М.А.. – М.: КНОРУС. 2009. 344 с.

22. 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](http://www.economics.ru)

2. [www.ved.ru](http://www.ved.ru)

3. [www.ser.uz](http://www.ser.uz)

4. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)

4. [www.ifmr.uz](http://www.ifmr.uz)

5. [www.Lex.uz](http://www.Lex.uz)

6. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b> .....	<b>3</b>
---------------------	----------

### **I bob. OPERATSION MENEJMENTNING MOHIYATI**

1.1. Fanga kirish .....	5
1.2. Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda operatsion menejment va operatsion qiymat tahlili .....	9
1.3. Operatsion qiymat tizimi .....	23

### **II bob. KOMPANIYANING OPERATSION STRATEGIYASI**

2.1. Operatsion strategiyaning dolzarbligi .....	28
2.2. Servis strategiyasi .....	35
2.3. Servis jarayonlarining ishlab chiqarish jarayonlaridan farqi ..	37
2.4. Operatsion strategiya va kompaniya transformatsiyasi .....	40

### **III bob. SAMARADORLIKNING TAYANCH KO'RSATKICHLARI (STK) ASOSIDA OPERATSION STRATEGIYANI AMALGA OSHIRISH**

3.1. BALANCED SCORECARD konsepsiyasi asosida kompaniyani operatsion boshqarish .....	72
3.2. BALANCED SCORECARD konsepsiyasining asosiy elementlari .....	76
3.3. Yangi konsepsiyaning realizatsiya jarayoni .....	89
3.4. Korporatsiya samaradorligi monitoringi .....	94

### **IV bob. OPERATSION QIYMAT TAHLILIDAN FOYDALANGAN HOLDA TOVAR VA XIZMATLARNI ISHLAB CHIQRISH VA LOYIHALASHTIRISH**

4.1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish jarayonining dolzarbligi va xususiyatlari .....	113
4.2. Loyihalashtirish jarayoni .....	120
4.3. ABS-injiniroq .....	126

### **V bob. SIFAT BOSHQARUVI VA BENCHMARKING**

5.1. ISO 9000 xalqaro standartlari va faoliyat takomillashuvi modeli .....	142
5.2. ISO 9004:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli .....	146
5.3. Faoliyat takomillashuvi modeli .....	151

5.4. To'qimachilik korxonasi etalonini ishlab chiqish. . . . .	166
5.4.2. Etalonning tayanch ko'rsatkichlari . . . . .	175
5.5. «Shest sign» sifat boshqaruvi metodikasi . . . . .	186
5.5.1. Iste'mol talablarini boshqarish. . . . .	186
5.5.2 Sifatning joriy ko'rsatkichlarini o'lchash. . . . .	194
5.5.3. «Shest sign» tizimi bo'yicha biznes jarayonlarni takomillashtirish . . . . .	203

## **VI bob. PROGNOZLASHTIRISH VA REJALASHTIRISH**

6.1. Prognozlashtirish. . . . .	213
6.2. Rejalashtirish . . . . .	215
6.3. Ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish . . . . .	227

## **VII bob. QIYMAT YARATISH ZANJIRINI BOSHQARISH (SCM)**

7.1. Qiymatlarni yetkazib berish zanjiridagi o'zaro ta'sir. . . . .	233
7.2. Mijozlarga oriyentatsiya (yo'naltirilganlik) . . . . .	249
7.3. Tovar va xizmatlar yetkazib berish zanjirini takomillashtirish. . . . .	254

## **VIII bob. OPERATSION MENEJMENTDA JARAYONLARNI BOSHQARISH**

8.1. Jarayonlarni boshqarishning mohiyati . . . . .	257
8.2. Biznes jarayonlar rejinjirining bosqichlarining tahlili . . . . .	266
8.3. Jarayonlarni tushunish. . . . .	269

## **IX bob. JARAYONNI TASVIRLASH**

9.1. Kompaniya faoliyatining korporativ modeli haqida holatlarni ishlab chiqish va modellashtirish . . . . .	298
9.2. Modellashtirishning korporativ standartlari . . . . .	307
9.3. Jarayonlar xaritasini yaratish. . . . .	317

## **X bob. JARAYON VA OPERATSIYALARNI TAKOMILLASHTIRISH TAMOYILLARI**

10.1 Jarayonlarni uzluksiz yaxshilash. . . . .	322
10.2. Jarayonlarni yaxshilash tamoyillari . . . . .	325

Test savollari . . . . .	341
Adabiyotlar ro'yxati . . . . .	364

UMARXODJAYEVA MUYASSARXON GANIYEVNA

# OPERATION MENEJMENT

*Darslik*

Muharrir: *M. Tursunova*  
Musahhih: *M. Turdiyeva*  
Dizayner sahifalovchi: *U. Ko'charov*

«O'zbekiston faylasuflari milliy jamiati» nashriyoti.  
100029, Toshkent shahri, Matbuotchilar ko'chasi, 32-uy.  
Tel.: 239-88-61.

Nashriyot litsenziyasi: AI №216, 03.08.2012.

Bosishga ruxsat etildi 18.09.2014. «Uz-Times» garni turasi. Ofset usuli da chop etildi. Qog'oz bichimi 60/84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Bosma tabog'i 23,0. Nashr hisob tabog'i 23,5. Adadi 300 nusxa. Buyurtma № 49.

«START-TRACK PRINT» XK bosmaxonasida chop etildi.  
Manzil: Toshkent shahri, 8-mart ko'chasi, 57-uy.