

IJTIMOIIY FANLAR

Mamatov Sardor
Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti
E-mail: s.mamatov@dpi.uz

UDK: 005.8:005.341

LEAN MENEJMENT: QISHLOQ XO'JALIGI KORXONALARINI SAMARALI BOSHQARISHNING ZAMONAVIY KONSEPSIYASI

Kalit so'zlar: resurslarni samarali boshqarish, Lean Menejment, tejamkor ishlab chiqarish, menejment tamoyillari, Yagona buyum oqimi, Kanban, TPM, 5S tizimi, SMED, Kaydzen.

Annotatsiya. Maqolada Qishloq xo'jaligi korxonalarida boshqaruvni tashkil etishning zamonaviy konsepsiyalaridan biri bo'lgan "Lean Menejment" konsepsiyasining Sanost korxonalarida resurslarini samarali boshqarishdagi roli ochib berilgan hamda uni joriy etish bo'yicha takliflar keltirilgan. "Lean Menejmentga"ga doir nazariy va qarashlar tahlil etilib, uning elementlari to'liq yoritib berilgan.

LEAN MANAGEMENT: КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Маматов Сардор
Денауский институт предпринимательства и педагогики
E-mail: s.mamatov@dpi.uz

Ключевые слова: эффективное управление ресурсами, бережливое управление, экономичное производство, принципы управления, поток единичных изделий, Канбан, TPM, система 5S, SMED, Кайдзен.

Аннотация. В статье раскрыта роль концепции "бережливого управления", одной из современных концепций организации управления на сельскохозяйственных предприятиях, в эффективном управлении ресурсами на промышленных предприятиях, а также даны предложения по ее внедрению. Были проанализированы теоретические и практические взгляды на "бережливое управление" и полностью освещены его элементы.

LEAN MANAGEMENT: AGRICULTURE AS A MODERN CONCEPT OF EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT

Mamatov Sardor
Denov Institute of Entrepreneurship and Pedagogy.
E-mail: s.mamatov@dpi.uz

Keywords: efficient resource management, Lean Management, economical production, management

Annotation. The article reveals the role of the Lean Management Concept, One of the modern concepts of the organization of Management in agricultural enterprises, in the effective management of its resources in Industrial enterprises,

principles, Single item flow, Kanban, TPM, 5S system, SMED, Kaizen.

as well as offers for its introduction. The theory and views on "Lean management" were analyzed and its elements were fully covered.

Kirish

Qishloq xo'jaligi korxonalari boshqaruvida zamonaviy konsepsiyalarni joriy etish o'ta dolzarb ahamiyat kasb etib bormoqda. Shu o'rinda Prezidentimiz Sh.Mirziyoev o'zbekiston respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020 — 2030-yillarga mo'ljallangan strategiyasida belgilangan vazifalarni 2021-yilda amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida qarorida qishloq xo'jaligini barqaror suv resurslari bilan ta'minlash, suv xo'jaligi infratuzilmasini yaxshilash va suv tejoychi texnologiyalarni keng joriy etish hamda zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish, ya'ni yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlash bo'yicha tizimli chora-tadbirlarni amalga oshirishdir"- deb ta'kilab o'tgan edi [1] hamda Davlatimiz rahbari bu haqda 2020-yil 24-yanvardagi murojaatnomasida aytgan edi. "paxta va g'alla yetishtirishga davlat buyurtmasini bekor qilib, ushbu mahsulotlarni bozor tamoyillari asosida xarid qilish tizimiga bosqichma-bosqich o'tamiz. agar bu yo'ldan bormasak, fermer va dehqonlarimiz mahsulot yetishtirishda erkin bo'lmaydi, ular o'zlari kutganlaridek manfaat ko'rmaydi, hokimlarning esa ish uslubi o'zgarmaydi", degan edi shavkat mirziyoyev [2].

Shu bilan bir qatorda tarkibiy o'zgartirishlarni chuqurlashtirish, milliy iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarini modernizatsiya va diversifikatsiya qilish hisobiga uning raqobatbardoshligini oshirishning zarurligi 2020-2030 yillarda O'zbekiston Respublikasini Qishloq xo'jaligi sohasini rivojlantirish bo'yicha ustuvor vazifalar belgilab olindi. Ushbu ustuvor vazifalarning ijrosi har bir tashkilot va soxa vakillari oldiga yangicha boshqaruv konsepsiyalarini joriy etishni taqozo etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida faqatgina kam xarajat qilgan holda yuqori daromad olish imkoniyatiga ega samarali korxonalargina raqobatga bardosh bera oladilar. Qishloq xo'jaligi xarajatlari ikkita omil: tashqi va ichki omillarga bog'liq [3].

Tashqi omillarga Qishloq xo'jaligi o'z ta'sirini ko'rsata olmaydi, ya'ni ular natijasida yuzaga keluvchi xarajatlarni kamaytira olmaydi. Ichki omillar natijasida yuzaga keluvchi xarajatlarga esa Qishloq xo'jaligi o'z ta'sirini o'tkazishi, ya'ni uni kamaytirishi mumkin. Qishloq xo'jaligi korxonalari resurslarini boshqarish aynan Qishloq xo'jaligi uchun ichki omil hisoblanadi va shu sababdan, resurslarni samarali boshqarishni tashkil qilish Qishloq xo'jaligi korxonalari ixtiyorida bo'ladi. Shu jihatdan qaraganda Korxonalar raqobatbardoshligini oshirishda resurslarni samarali boshqarish dolzarb ahamiyat kasb etadi.

Qishloq xo'jaligi korxonalari resurslarini boshqarishning ko'plab metodlari mavjud bo'lib, mazkur maqolada "Lean Menejment" (Tejamkor boshqaruv) konsepsiyasining mohiyatini tahlil qilish va unda belgilangan tamoyillarni korxonalarda qo'llash imkoniyatlari bo'yicha takliflar ishlab chiqish asosiy maqsad qilib olingan.

"Lean Menejment" konsepsiyasiga doir adabiyotlar sharhi.

Resurslarni samarali boshqarish xo‘jalik sub’ektlarining asosiy vazifalaridan biridir. Iqtisodiyotning bosh masalasi, ya’ni resurslarning cheklanganligi sharoitida cheksiz ehtiyojlarni to‘laroq qondirish har bir davlat, korxona va uy xo‘jaliklari oldiga ham resurslardan samarali foydalanishni zarur qilib qo‘yadi.

“Lean Menejment” atamasi ilk bor Jon Krafchik tomonidan kiritilgan bo‘lib, tejamkorlik bilan ishlab chiqarish ma’nosini anglatadi. O‘zbekistonlik olimlar orasida mazkur mavzuda ilmiy izlanishlar olib borgan olimlar mavjud emas va bu atama iqtisodiy adabiyotlar uchun yangi atama hisoblanadi [4].

Ushbu atamaning paydo bo‘lishi va rivoji avtomobilsozlikka borib taqaladi. Yaponiyaning Tayota kompaniyasi AQSh kompaniyalarining avtomobilsozlikdagi tajribalarini o‘rgangan holda uni takomillashtirdi va natijada TPS (Toyota Production Systems – Tayota ishlab chiqarish tizimi) ni yaratdi. Keyinchalik AQShning avtomobilsozlik kompaniyalari Tayota kompaniyasining tajribalarini amaliyotga tatbiq eta boshladi. Ba’zi adabiyotlarda “Lean Production” atamasi TPS (Toyota Production Systems), ya’ni “Toyota ishlab chiqarish tizimi” deb ham ataladi. Keyinchalik J. Layker [5], AQSh sanoat korxonalarining tajribalarini tahlil qilish asosida tejamkor ishlab chiqarishni bosqichlarga ajratdi (bu haqda batafsil to‘xtalamiz). Tejamkor ishlab chiqarishga doir ilmiy ishlarda Tayiti Ononing ilmiy qarashlari alohida e’tiborga loyiq bo‘lib, takror ishlab chiqarish mobaynida yuzaga keladigan yo‘qotishlarni bartaraf etish orqali tejamkor ishlab chiqarishga erishish mumkinligini ta’kidlaydi. Uning qarashlari keyinchalik L. Jeffri hamda Jeyms Vumak va Daneel Jonslar tomonidan takomillashtirildi [6].

Tadqiqot metodologiyasi

Maqolani yozishda induksion yo‘nalish tanlangan bo‘lib, ilmiy bilishning dialektik, tahlil, mantiqiylik va tarixiylik kabi usullar orqali muammoni ochib berishga harakat qilingan. Tadqiqot muammosi Qishloq xo‘jaligida mavjud umumiy holatlarni kuzatish orqali qo‘yilgan. Tadqiqot uchun zarur axborotlar asosan xorijiy adabiyotlardan olingan.

Resurslarni samarali boshqarishning zamonaviy yechimlari tahlili: “Lean Menejment” konsepsiyasining mohiyati

Resurslarni samarali boshqarish bo‘yicha amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llanilib kelinayotgan: TQM (Total Quality Management – Umumiy Sifat Boshqaruvi), JUST-IN-TIME (o‘z vaqtida), RP (Resource Planning – resurslarni rejalashtirish), ERP (Enterprise Resource Planning – korxona resurslarini rejalashtirish), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning – resurslarni mijozlar bilan sinxron rejalashtirish), CR (Continuous Replenishment – uzluksiz to‘ldirib borish) kabi ko‘plab logistik konsepsiyalar mavjud. Shu kabi zamonaviy konsepsiyalardan yana biri – “Lean Production” (Tejamkor ishlab chiqarish) konsepsiyasidir.

“Lean Menejment” konsepsiyasida asosiy e’tibor takror ishlab chiqarish jarayonidagi barcha turdagi yo‘qotishlarni doimiy ravishda bartaraf etishga qaratilgan.

Mahsulot yaratilishining har bir bosqichida uning oxirgi iste’molchi uchun qiymatini baholash – konsepsiyaning asosiy belgisi sifatida ajratib ko‘rsatiladi.

Konsepsiyaga muvofiq korxonaning faoliyati iste'molchilar uchun qiymat qo'shuvchi ya'ni mahsulotning tannarxini oshiruvchi operatsiya va jarayonlardan tashkil topgan. Shu bois resurs talab qiluvchi, lekin qiymat qo'shmaydigan har qanday harakat yoki bosqichni bartaraf etish konsepsiyaning asosiy vazifasi qilib olingan.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek konsepsiya takror ishlab chiqarish davomida yuzaga keladigan barcha yo'qotishlarni bartaraf etishni nazarda tutadi. Xo'sh takror ishlab chiqarish jarayonidagi yo'qotishlar nima?

Tayiti Ono quyidagi 7 xil yo'qotishlarni ajratib ko'rsatadi.

1. Ortiqcha ishlab chiqarish natijasidagi yo'qotishlar;
2. Kutish natijasida vaqtning yo'qotilishi;
3. Keraksiz tashuvlar natijasidagi yo'qotish;
4. Ishlov berish bosqichlarining ortiqchaligi natijasidagi yo'qotishlar;
5. Ortiqcha zaxiralar tufayli yo'qotishlar;
6. Keraksiz ko'chishlar natijasidagi yo'qotishlar;
7. Nuqsonli mahsulot ishlab chiqarish natijasidagi yo'qotishlar.

Tayiti Ononing fikricha asosiy yo'qotish bu ortiqcha ishlab chiqarish natijasidagi yo'qotishlar bo'lib qolgan yo'qotishlar uning natijasida kelib chiqadigan yo'qotishlardir [7].

Djefri Layker o'zining "Dao Tayota" kitobida yana bir yo'qotish

Xodimlarning amalga oshirilmay qolgan badiiy salohiyatlari natijasidagi yo'qotish turini qo'shgan [8].

Yana boshqa xorijiy adabiyotlarda yo'qotishlarning boshqa turlari: uskunalarning buzilishi, texnik xizmat ko'rsatilishi, qisqa to'xtalishlar natijasidagi yo'qotishlar singari jami 16 ta yo'qotish turi ham keltirib o'tiladi [9].

"Lean Menejment" mohiyatan beshta bosqichni o'z ichiga oladi.

1. Muayyan mahsulotning qiymatini aniqlash;
2. Ushbu tovar qiymati yaratilishi bosqichlarini aniqlash;
3. Mahsulot qiymati yaratilishi bosqichlarining uzluksizligini ta'minlash;
4. Iste'molchini mahsulotga intilishiga undash (sifatga asosiy e'tibor qaratish orqali);
5. Mukammallikka intilish.

Ushbu bosqichlarning har biri mahsulotning qiymati bilan bog'liq. Shu boisdan ham yuqorida ta'kidlaganimizdek mazkur konsepsiyaning mohiyati iste'molchi uchun qiymat qo'shuvchi operatsiyalarnigina bajarish qolganlaridan esa voz kechish va shu orqali resurslardan samarali foydalanish ya'ni ulardan tejab foydalanishdan iboratdir.

"Lean Menejment" konsepsiya bir qator elementlardan tashkil topgan bo'lib, ular quyidagilardan iborat:

- Yagona buyum oqimi;
- Kanban;
- TPM (Total Productive Maintenance – uskunalariga umumiy g'amxo'rlik);
- 5S tizimi;
- SMED (Single Minute Exchange of Dies – stanoklarni tezkor sozlash);
- Kaydzen;

- Poka-yoke (xatolardan himoyalash) [10].

Mazkur elementlar alohida metodlar ham hisoblanadi, hattoki ba'zilar (masalan, kaydzen) mustaqil holda ishlab chiqarish konsepsiyasi maqomiga ham da'vogarlik qiladi. Ularning barchasi resurslardan tejab foydalanish va ishlab chiqarishning uzluksizligini ta'minlashga xizmat qiluvchi elementlar hisoblanadi.

Yagona buyum oqimi – bu tejamkor ishlab chiqarishning fundamental metodologiyasi hisoblanadi. Ushbu metodologiya ommaviy ishlab chiqarishni inkor etib, talabdan kelib chiqqan holda kichik partiyalarda ishlab chiqarishni nazarda tutadi.

Bu zahiralarni kamaytirishga va bu o'z navbatida xarajatlarni pasaytirishga olib keladi.

Kanban – ishlab chiqarishni va ta'minotni tashkil etish tizimi. Uning tarali, kartochkali va dasturiy (elektron) turlari mavjud axborot oqimini tezlashtirish va ta'minotni o'z vaqtida ta'minash orqali jarayonni optimallashtirishga xizmat qiladi.

TPM (ingl. Total Productive Maintenance) – texnik uskunalarning samaradorligini oshirishga asoslangan menejment metodologiyasi bo'lib, uskunalariga barcha ishchilar birdek g'amxo'rlik qilishi kerak degan g'oyani singdirishni nazarda tutadi [11].

5S tizimi – ish joyini tizimlashtirish va oqilona tashkil etish bo'lib, quyidagi beshta qoidaning bosh xarflaridan olingan:

1. Saralash (yap. Seiri, ingl. Sort) — buyumlarni kerakli va keraksizligiga qarab ajratish.

2. Tartib (yap. Seiton, ingl. Set In Order) — zarur buyumlardan foydalanishning osonlashtirish maqsadida ularni tez va oson topishga mo'ljallab saqlashni tashkil etish.

3. Tozalik (yap. Seiso, ingl. Shine) — ish joyini doimo toza va ozoda saqlashni tashkil etish.

4. Standartlash (yap. Seikesu, ingl. Standardize) — dastlabki uchta qoidani bajarish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish, ya'ni har bir jarayon va amalning o'z standarti mavjud bo'lib, shu standartlardan chetga chiqmaslikni ta'minlash.

5. Takomillashtirish (yap. Sisuke, ingl. Sustain) — ushbu so'zning to'g'ridan-to'g'ri tarjimasini tarbiyalash bo'lib, xodimlarni malakasini doimiy oshirib borish hamda muntazam tekshiruvlar va uchrashuvlarni amalga oshirish orqali yuksalishga erishishni nazarda tutadi [12].

SMED (Single Minute Exchange of Dies) – uskunalarini sozlashning tezkor usulini joriy etishni nazarda tutadi. Amaliyotda uskunalarini ichki va tashqi sozlash usuli mavjud. Ichki sozlashda uskunalarini to'liq o'chirib, tashqi sozlashda esa uskunalarini o'chirmasdan sozlash mumkin. Shu sababli SMED ichki solash usullarini tashqiga almashtirishga asosiy urg'u beradi [13].

Kaydzen – tejamkor ishlab chiqarishning asosiy metodologiyasi bo'lib, bosqichma-bosqich takomillashib borish va jarayonlarning uzluksizligini ta'minlaydi [14].

Poka-yoke – tejamkor ishlab chiqarishning alifbosi hisoblanadi va yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xatolardan himoyalashni nazarda tutadi (sim kartaning kesilgan burchagi bunga eng sodda misol bo'lishi mumkin). Ish joylarida vujudga

kelishi mumkin bo'lgan xatoliklarni aniqlash va undan himoyalnashning muhandislik yechimlarini topish (masalan, detallar noto'g'ri o'rnatilganda signal beruvchi chiroqlarni joriy etish) ham sifatning oshishi va vaqt hamda resurslarning tejallishiga olib keladi [14].

Korxona xususiyatidan kelib chiqqan holda ushbu "Lean Production" konsepsiyasi elementlarini ba'zilarini yoki hammasini korxona faoliyatiga joriy etish mumkin. (Masalan, SMED (Single Minute Exchange of Dies) yoki yagona buyum oqimi metodologiyalari barcha korxonalar uchun ham zarur bo'lmashligi mumkin).

Xulosa va takliflar

Resurslarning cheklanganligi qishloq xo'jaligi korxonalari maxsulotlarini yetishtirishda xamda qayta ishlab chiqarishda yangicha yondashuvlarni taqozo etmoqda. Endilikda qishloq xo'jaligi korxonalari maxsulotlarini yetishtirish xamda qayta ishlab chiqarish jarayonida Resurslardan oqilona foydalana olmayotganligi va shu sababli, Qishloq xo'jaligi maxsulotlarini qayta ishlab chiqarishni tashkil etishning "Lean Menejment" kabi zamonaviy konsepsiyalar amaliyotga tatbiq etilmoqda.

Resurslar funksional vazifasiga ko'ra tabiiy, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarga bo'linadi. Biz o'rgangan konsepsiya makur resurslarning barchasini samarali boshqarishni nazarda tutadi.

Mazkur konsepsiya yo'qotishlarni bartaraf etish va qiymat qo'shmaydigan bosqichlardan voz kechish orqali tejamkorlikka erishishni nazarda tutadi. Adabiyotlarda yo'qotishlarning 16 ta turi va qiymatni aniqlashning bir qator bosiqchlari keltiriladi. Ammo, bular umumiy yo'qotishlar va bosqichlar bo'lib, bizningcha har bir korxona uchun xos bo'lgan yana boshqa yo'qotishlar hamda qiymatni aniqlash bosqichlari mavjud. Shu sababli, yo'qotishlarni aniqlashda va tejamkor ishlab chiqarish metodologiyalarini joriy etishda Qishloq xo'jaligi xususiyatlaridan kelib chiqish lozim.

Shu o'rinda Qishloq xo'jaligi korxonlarida samarali boshqarish mexanizmlarini joriy etish orqaligina ularning xalqaro miqyosdagi raqobatbardoshligini oshirish mumkin. Shu bois, Qishloq xo'jaligi korxonlarining "Lean Menejment" kabi zamonaviy konsepsiyalar asosidagi innovatsion boshqaruv tizimiga o'tishi davlat tomonidan nazoratga olinishi zarur deb hisoblaymiz. Bu esa milliy standartlar tizimini qayta ko'rib chiqishni taqozo etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar:

1. O'zbekiston respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020 — 2030-yillarga mo'ljallangan strategiyasida belgilangan vazifalarni 2021-yilda amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risidagi o'zbekiston respublikasi Prezident qarori, 27.02.2021-y., 07/21/5009/0164-son
2. <https://president.uz/oz/3342>
3. <https://lex.uz/docs/-4567334>
4. Т.Жўраев, Д.Тожибоева – Иқтисодиёт назарияси 1-қисм, Тошкент-2014, 28-б.

5. John F. Krafcik – Triumph of the Lean Production System, Massachusetts Institute of technology, Sloan Management Review, Vol. 30, Num. 1. Fall 1988.
6. Jeffrey K. Liker – Becoming Lean: Experiences of U.S. Manufacturers, 1977.
7. Toyota Production System on Audio Tape: Beyond Large Scale
8. James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos – The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry Paperback – March 13, 2007.
9. <https://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2014/06/02/16-types-of-loss-ingemba/>
10. Jeffrey K. Liker – The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, 2004.
11. James P. Womack, Daniel T. Jones – Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, 2003.
12. Ward, Allen – Lean Product and Process Development (2nd ed.). Cambridge, MA: Lean Enterprise Institute 2014, p. 215.
13. Ricardo Antunes, Vicente Gonzalez, Kenneth Walsh – "Quicker reaction, lower variability: The effect of transient time in flow variability of project-driven production". 24rd Ann. Conf. of the Int'l. Group for Lean Construction, Boston, 2016.
14. Ilyosovich, M. S. (2021, June). STANDARDIZATION METHOD FOR ACHIEVING LEAN PROJECT MANAGEMENT. In " *ONLINE-CONFERENCES* " PLATFORM (pp. 100-104).
15. Mamatov, S. (2021, June). MANAGEMENT BASED ON THE PRINCIPLES OF LEAN PRODUCTION. In *Euro-Asia Conferences* (Vol. 5, No. 1, pp. 272-277).