



SYSTEMATIZATION OF ELEMENTS OF IMPLEMENTING AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM

Abdurakhmanov Obidjon Khamidovich

Senior lecturer at Tashkent State Agrarian University

Khakimov Dilmurod Valijon ugli

Associate Professor, Tashkent State Agrarian University, PhD.

dhakimov91@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14778398>

ARTICLE INFO

Received: 24th January 2025

Accepted: 30th January 2025

Online: 31th January 2025

KEYWORDS

Procedure, integrated management system, quality, environment, food safety, process, elements, etc.

ABSTRACT

Integrated Management System (IMS) is a strategy for managing multiple systems to meet the needs and expectations of different stakeholders. The main objective of this study is to systematize the principles of IMS and its development and support by identifying key elements. To achieve this goal, a systematic review of the literature was conducted. The results show that there are 28 elements for the development and implementation of IMS. By critically analyzing these elements, it is possible to systematize 6 principles of IMS: systematic management; standardization; strategic, tactical and operational integration; organizational learning; elimination of bureaucracy; continuous improvement. Each principle serves as a foundation for the development and support of IMS. The scientific contribution of this study is that it represents a starting point for defining the theory of IMS. Also, taking into account these results, it is possible to typify the basis of IMS, which will help to increase the comparability of research results. The results of this work can also help business managers better focus their efforts in managing IMT and serve as a guide for them in developing and maintaining the aforementioned foundations.

INTEGRATSIYALASHGAN MENEJMENT TIZIMINI JORIY QILISH ELEMENTLARINI TIZIMLASHTIRISH

Abdurahmanov Obidjon Xalimovich

Toshkent davlat agrar universiteti katta o'qituvchisi

Xakimov Dilmurod Valijon o'g'li

Toshkent davlat agrar universiteti dotsenti t.f.f.d. (PhD) dhakimov91@mail.ru

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14778398>

ARTICLE INFO

Received: 24th January 2025

Accepted: 30th January 2025

Online: 31th January 2025

KEYWORDS

Protsedura,

ABSTRACT

Integratsiyalashgan menejment tizimi (IMT) turli manfaatdor tomonlarning ehtiyojlari va kutilmalarini qondirish uchun bir necha tizimlarni boshqarish uchun mos strategiya bo'lib hisoblanadi. Ushbu tadqiqotning asosiy



integratsiyalashgan menejment tizimi, sifat, atrof-muhit, oziq-ovqat xavfsizligi, jarayon, elementlar va boshqalar.

maqsadi IMT qoidalarini va uni rivojlantirish hamda qo'llab-quvvatlashning muhim elementlarni belgilash orqali tizimlashtirishdir. Ushbu maqsadni amalga oshirish uchun adabiyotlarning tizimli tahlili amalga oshirildi. Natijalar IMTni rivojlantirish va joriy etish uchun 28 ta element mavjudligini ko'rsatadi. Ushbu elementlarni tanqidiy tahlil qilish orqali IMTning 6 ta qoidasini tizimlashtirish mumkin: tizimli boshqaruv; standartlashtirish; strategik, taktika va operatsion integratsiya; tashkilot o'rganishi; byurokratiyadan xalos bo'lish; doimiy takomillashtirish. Har bir qoida IMTni rivojlantirish va qo'llab-quvvatlash uchun poydevor sifatida xizmat qiladi. Ushbu tadqiqotning ilmiy hissasi shundaki, u IMT nazariyasini belgilash yo'lidagi boshlang'ich nuqtani ifodalaydi. Shuningdek, ushbu natijalarni hisobga olgan holda, IMTning asosini tiplashtirish mumkin, bu esa tadqiqot natijalarining taqqoslanish darajasini oshirishga yordam beradi. Ushbu ishning natijalari shuningdek korxona boshqaruvchilari-ga IMTni boshqarishda sa'y-harakatlarini yaxshiroq yo'naltirishga yordam berishi mumkin va yuqorida tilga olingan poydevorlarni rivojlantirish va qo'llab-quvvatlashda ularga qo'llanma bo'lib xizmat qiladi.

Kirish

Iqtisodiyotning globallasuvi, bozordagi raqobatning kuchayishi va moliyaviy inqirozlar tashkilotlarni raqobatbardosh, moslashuvchan muhitda faoliyat yuritishga majbur qildi [3]. Bunday sharoitda korxonalar o'z iste'molchilarining talablarini qondirishlari kerak bo'ladi, ular narx va sifat bo'yicha yaxshilangan mahsulot va xizmatlarni kutishadi. Shu bilan birga, korxonadan odatda inson huquqlari, etika va atrof-muhitga nisbatan yuqori majburiyatni bajarish kutilmoqda [3-4]. Ushbu keng qamrovli manfaatdor tomonlar ehtiyojlarini qondirish uchun korxonalar boshqaruv tizimlarini joriy etishni ortiqcha ko'paytirmoqda. Ular orasida sifat menejment tizimlari (SMT), ekologik menejment tizimlari (EMT), mehnat xavfsizligi va sog'ligini saqlash menejment tizimlari (MXSSMT) va oziq-ovqat xavfsizligi menejment tizimlari (OOXMT) mavjud [5].

Ma'lumotlarning ko'payishi va saqlanishi bilan boshqaruvning umumiy jarayoni yanada murakkablashib boradi, chunki boshqarish kerak bo'lgan faoliyatlar soni ko'payib, bu ularning amalga oshirilishi va nazoratida muammolarga, ortiqcha byurokraziyaga, yuqori xarajatlarga va boshqa qiyinchiliklarga olib kelishi mumkin [3, 6]. Shu bilan birga, yuqorida qayd etilgan boshqaruv tizimlarining o'xshash tuzilishini hisobga olgan holda, Integratsiyalashgan menejment tizimi (IMT) manfaatdor tomonlarning ko'plab ehtiyoj va kutilmalarini boshqarish uchun mos strategiya sifatida ko'riladi [5].

IMT doirasida turli tizimlar (SMT, EMT, MXSSMT, OOXMT va boshqalar) uchun umumiy bo'lgan elementlar va funksiyalar bosqichma-bosqich birlashtirilishi mumkin. Bu resurslarni



tejash, vaqtni samarali sarflash va vazifalar, protseduralar va boshqa byurokratiyalarni takrorlanishini bartaraf etish orqali boshqaruvni samaraliroq qilishga yordam beradi [7]. IMT bo'yicha tadqiqotlar 2000 yillardan buyon bu yo'nalishda izchil rivojlanish kuzatilmoqda. Har yili bu mavzuda ko'plab tadqiqotlar chop etilmoqda [4-8]. So'nggi paytlarda bu sohada sezilarli darajada rivojlanishga erishildi. IMTga qaratilgan tadqiqotlarning katta qismi so'nggi ikki o'n yillikda olingan bilimlarni birlashtirishga qaratilgan. Dominges va boshqalarning ta'kidlaganidek, muvaffaqiyatli holatlarni tahlil qilish, evolyutsiyalarni ko'rib chiqish va muhokamalarni o'tkazish benchmarkni rivojlantirish va IMT sohasi uchun mustahkam asoslarni qurish uchun juda zarur.

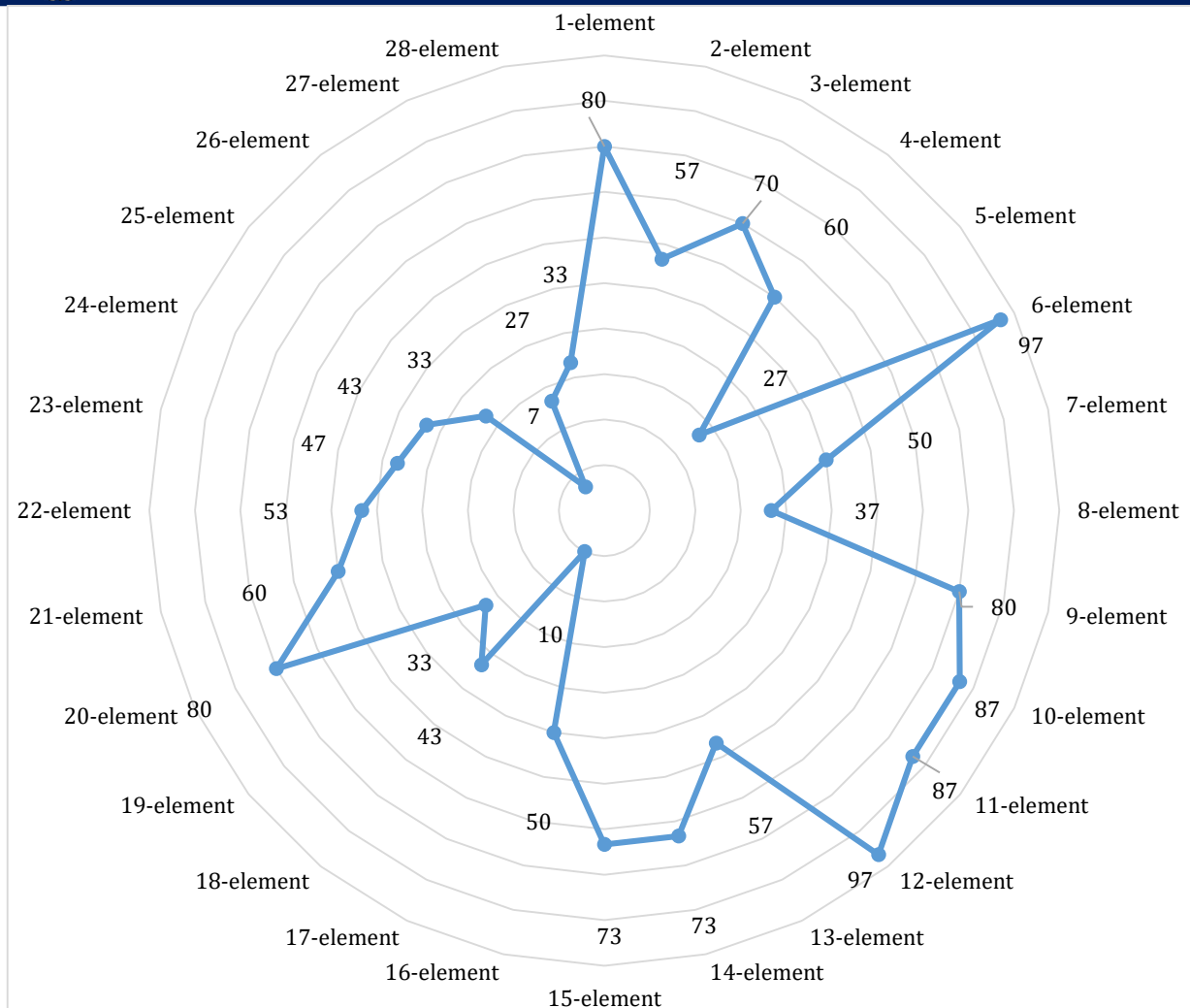
Tadqiqotlar va muhokamalar

Turli olimlarning ilmiy ishlarida IMTning rivojlanish darajasini baholash modeli ishlab chiqilgan, IMT tadqiqotlarining rivojlanishi va kelgusi tadqiqot imkoniyatlari haqida nazariy sharh taqdim etilgan; IMTning afzalliklari va qiyinchiliklarini aniqlash uchun adabiyot tahlili o'tkazilgan; va IMTni turli mamlakatlardagi va turli sohalardagi kompaniyalar nuqtai nazaridan empirik tahlil qilingan. Adabiyotlarda ayrim tuzilmaviy elementlar, masalan, muhim muvaffaqiyat omillari va asosiy harakatlantiruvchi omillar aniqlanganini ko'rish mumkin [4-15]. Biroq, bu elementlar adabiyotlarda tizimli ravishda aniqlanmaganligi sababli, tadqiqotlarda tarqoq va o'zgarmaydigan asoslar kuzatilgan. Ushbu tadqiqotda IMT asoslarini nazariy nuqtai nazardan tiplashtirishga harakat qilingan.

L.M.Fonseca ning ta'kidlashicha, ISO ning qayta ko'rib chiqilgan versiyalarida mavjud bo'lgan integratsiya yondashuvi kompaniyalar tomonidan ijobiy qabul qilindi, chunki ular integratsiyani o'zlariga foyda keltirishi mumkin bo'lgan bir alternativ sifatida ko'rishadi. Yangi terminologiyalarni qabul qilish va ISO standartlarini qayta ko'rib chiqishda yondashuvlarni kiritish/quvvatlash muhim masalalar sifatida muhokama qilinishi kerak. Terminologiya bo'yicha, endi "cheklovlar" va "boshqaruv vakili" atamaları mavjud emas; "mahsulotlar" atamasi "mahsulotlar va xizmatlar" bilan almashtirilgan; hujjatlashtirilgan yozuvlar, protseduralar va boshqa hujjatlar endi "hujjatlashtirilgan ma'lumotlar" deb ataladi; "ish muhiti" "jarayonni amalga oshirish muhiti" ga, "xarid qilingan mahsulot" "tashqi ta'minlovchi" ga, "ta'minlovchi" esa "tashqi ta'minlovchi"ga o'zgartirilgan [9]. ISO standartlarining qayta ko'rib chiqilgan versiyalari xavfga asoslangan fikrlash, manfaatdor tomonlar, o'zgarishlarni nazorat qilish, strategik yo'nalish, bilimlarni boshqarish va etakchilikning muhimligini ta'kidlaydi.

Barcha ushbu o'zgarishlar hisobga olinsa, ISO standartlari modelining integratsiya uchun yanada mos tuzilishga jiddiy rivojlanishini ko'rish mumkin. Garchi oxirgi ISO standartlarida hali ham tashkilot madaniyati bilan bog'liq ba'zi cheklovlar mavjud bo'lsa-da, bu model kelajakdagi IMT strategiyalarini rivojlantirish uchun asos sifatida ishlatilishini davom ettirishi mumkin deb taxmin qilinadi.

IMT elementlari aniqlanish va uning prinsiplari tizimlashtirilishi kerak. Elementlar IMTning bir qancha jihatlarini, masalan, hujjatlarni standartlashtirish, protseduralarni birlashtirish, mas'uliyatlarni integratsiya qilish, kommunikatsiya, o'qitish va boshqalarni qamrab oladi. Tahlillarga ko'ra elementlar IMTni yaxshi rivojlantirish va saqlash uchun juda muhim hisoblanadi. Ushbu elementlardan quyidagicha foydalaniladi (1-rasm).



1-rasm. IMSni amalga oshirish va ulardan foydalanishning asosiy elementlari

1-rasmda ko'rsatilgan kuchli elementlar ustunlarni tizimlashtirishga olib keldi, kamroq foydalanilgan elementlar o'xshashlik asosida guruhlandi. IMSni rivojlantirish va saqlash barcha ustunlarga bog'liq, bu ustunlarni tashkil etuvchi elementlarning kuchliligiga qarab emas. 3-rasmda 2-rasm elementlarining tamoyillariga tizimlashtirish jarayoni tasvirlangan.

Tamoyillar	Elementlar
1. Tizimli boshqaruv	1 – Yuqori rahbariyatning mas'uliyatini integratsiyalash va ularning IMT bilan aloqalarini rivojlantirish, tashkilotda uning madaniyatini tarqatish; 2 - Tizimlar orasidagi aloqalarni (sinergiya va ziddiyatlarni) aniqlash va ular ustida ishlash; 3 - Sinergetik boshqaruvni amalga oshirish, inson va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash; 4 - Manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini ko'rib chiqish.
2. Standartlashtirish	5 - Atama va tushunchalarni birxillashtirish; 6 - Jarayonlarni standartlashtirish; 7 - Hujjatlarni standartlashtirish; 8 - Ichki aloqa mexanizmlarini ishlab chiqish; 9 - Xodimlarni o'qitish va kasbiy tayyorgarlikka sarmoya kiritish.
3. Integratsiya (strategik, taktik va operatsion)	10 - Strategik darajadagi tizimlarning integratsiyasi; 11 - Taktik darajadagi tizimlarning integratsiyasi; 12 - Operatsion darajadagi tizimlarning integratsiyasi; 13 - Kompleks auditlar o'tkazish; 9 - Xodimlarni o'qitish va kasbiy tayyorgarlikka sarmoya kiritish.
4. Tashkiliy ta'lim	14 - IMTni amalga oshirishda xodimlarni jalb qilish; 15 - Guruhlar va bo'limlar o'rtasida jamoaviy ish, bilim va individual tajriba almashishni rag'batlantirish; 16 - Yangilik va o'zgarishlarga ochiq bo'lish qobiliyatini rivojlantirish; 17 - Multiplikatorlarni ishlab chiqish va rag'batlantirish tizimlaridan foydalanish; 18 - Samarali axborot oqimini yaratish; 19 - Mutaxassislardan texnik maslahat olish 9 - Xodimlarni o'qitish va kasbiy tayyorgarlikka sarmoya kiritish.
5. Optimallashtirish	20 - Hujjatlar, jarayonlar va protseduralar o'rtasidagi takroriylik va nomuvofiqliklarni bartaraf etish; 21 - Hujjatlar, jarayonlar va protseduralar o'rtasidagi ziddiyatlarni kamaytirish; 22 - Hujjatlarni standartlashtirish va soddalashtirish; 23 - Hujjatlarni birlashtirish.
6. Doimiy takomillashtirish	24 - IMTni ishlab chiqish va boshqarishni qo'llab-quvvatlash uchun tashkiliy madaniyatdan foydalanish; 25 – Chiqindi chiqishini oldini olish va/yoki kamaytirish imkoniyatlarini aniqlash; 26 – Qonun talablari asosida faoliyat yuritish; 27 - Manfaatdor tomonlar bilan muloqot va hamkorlikni osonlashtirish; 28 - IMTni boshqa dasturlar, boshqaruv tizimlari va/yoki butun ta'minot zanjiri bilan integratsiyalash.

2-rasm. IMS tamoyillarini tizimlashtirish

2-rasmda elementlar tahlil orqali guruhlariga ajratildi va IMTni rivojlantirishni qo'llab-quvvatlaydigan 6 ta nuqta yoki yo'riqnoma tamoyillari mavjudligi ko'rsatildi:



1. Tizimli boshqaruv;
2. Standartlashtirish;
3. Strategik, taktika va operatsion integratsiya;
4. Tashkiliy ta'lim,
5. Optimallashtirish
6. Doimiy takomillashtirish

Har bir tamoyil IMT rivojlantirishni yo'naltiruvchi ustunga mos keladi, bu o'xshash va/yoki bog'liq elementlarning guruhlanishi natijasidir. Shunisi e'tiborga loyiqli, 9-element "Xodimlarni o'qitish va kasbiy tayyorgarlikka sarmoya kiritish" rasmda bir nechta marta uchraydi, chunki ta'lim "standartlashtirish" va "integratsiya (strategik, taktika va operatsion)" prinsiplarining rivojlanishi uchun muhim deb hisoblanadi.

Tamoyillar tizimlashtirish uchun ishlatilgan strategiya, o'xshash elementlarni, ya'ni ba'zi kontseptual aloqaga ega bo'lganlarni, IMTni rivojlantirish va saqlash uchun muhim sohalar bo'lgan guruhlariga bog'lashdan iborat. Ushbu asosiy elementlar IMT nazariyasini yillar davomida tarqatadi. Shunga qaramay hozirgi kunda ular tizimli ravishda guruhlanmagan, bu IMT tuzilmasi qanday ishlashini tushunishni osonlashtiradi. Buni inobatga olib, biz ularni yuqorida aytib o'tilgan tamoyillarga birlashtirdik.

Tamoyillar tashkilotning istalgan boshqaruv tizimiga integratsiyalashgan sifat menejmenti tizimlari, atrof-muhit, sog'liqni saqlash va xavfsizlik, ijtimoiy mas'uliyat va boshqa boshqaruv tizimlarini qo'llash orqali amalga oshirilishi kerak. Ular ketma-ket emas, chunki ular tabiatan o'zaro bog'liq. Bir tamoyilning yaxshi rivojlanishi boshqalarining rivojlanishini qo'llab-quvvatlashi mumkin; uning yomon rivojlanishi esa butun tizimni xavf ostiga qo'yadigan yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Shuning uchun, nazariy va amaliy maqsadlar (masalan, IMT bo'yicha tadqiqotlar va kompaniyalarda IMTni amalga oshirish) uchun foydalanuvchilar barcha 6 tamoyillarni muvozanatli va integratsiyalashgan tarzda ko'rib chiqishlari kerak, shunda IMTni rivojlantirish va boshqarish uyg'un va o'zaro bog'liq bo'ladi.

1-ustun. Tizimli boshqaruv

IMT ikki yoki undan ortiq boshqaruv tizimlarini birlashtirgan holda, ular butun tashkilotning maqsadlariga asoslangan holda muvofiqlashtiriladi. Bu aynan tizimli boshqaruv ustunining yondashuvi bo'lib, tashkilotning umumiy maqsadlariga diqqatni qaratadi, shu bilan birga, bo'limlararo manfaatlarning takrorlanishi yoki yo'qotilishini kamaytiradi yoki bartaraf etadi.

IMTni rivojlantirish uchun boshqaruv tizimlari o'rtasida tabiiy ravishda mavjud bo'lgan va integratsiyani to'sqinlik qiluvchi to'siqlarni olib tashlash muhim, chunki ular turli nuqtai nazar va bilimlarni izolyatsiya qilishi hamda masalalarga bo'linishni keltirib chiqarishi mumkin, bu esa tashkilotning samaradorligini susaytiradi [10].

Sifat, ekologiya, sog'liqni saqlash, xavfsizlik va ijtimoiy mas'uliyat sohalarida tashkilotning transversal sohalaridir va ularning mavjudligi ma'lum bir sektor/bo'limga aloqador bo'lishi shart emas. Shuning uchun, IMTni tizimli boshqaruv orqali rivojlantirish kerak, bu esa sifat menejmenti tizimi (SMT), ekologik menejment tizimi (EMS), mehnat xavfsizligi va sog'lig'ini saqlash menejment tizimi (MXSSMT), oziq-ovqat xavfsizligi menejment tizimi (OOXMT) va boshqalar mas'uliyatlarini barcha darajalarda moslashtirish va/yoki integratsiya qilishni o'z



ichiga oladi, bu esa barcha ushbu sohalarning rahbarlarini IMT bilan shug'ullanishga jalb qiladi. Boshqaruvlar tashkilotda IMT madaniyatini rivojlantirish jarayonini tarqatish va kuzatib borishlari kerak [11].

Yuqori boshqaruvning majburiyati IMTni tashkilotda integratsiya qilish va saqlash jarayoni uchun juda muhimdir. Yuqori boshqaruv IMTni amalga oshirishda faol bo'lishi kerak, masalan, IMTni strategik rejalashtirishga kiritish; IMT maqsadlari va rejalari haqida rahbarlar va operatsion xodimlarga xabar berish; integratsiya uchun zarur bo'lgan moddiy, texnik va moliyaviy resurslarni to'g'ri taqsimlash va ustuvorlashtirishni ta'minlash kabi chora-tadbirlar ko'rish orqali IMTni amalga oshirishni rag'batlantirish [7].

Tizimli boshqaruvni qo'llash uchun, samarali ravishda integratsiyalashishi mumkin bo'lgan elementlarni aniqlash va tahlil qilish muhimdir (bu masala 3-ustun: integratsiya bo'limida batafsil tushuntiriladi). Bu tizimlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqliklarni yaxshiroq boshqarish, ya'ni sinergetik aloqalarni kuchaytirish va SMT, EMT, MXSSMT, OOXMT va boshqalar elementlari o'rtasidagi mavjud mos kelmasliklarni hal qilish imkonini beradi.

IMTni rivojlantirish va saqlashga ta'sir qiladigan muvaffaqiyatning muhim omillarini (MMO) aniqlash tizimli boshqaruv uchun juda muhimdir. MMolar IMTning yaxshi natijalarga erishishi uchun muhim "ingrediyent"lardir. Shuning uchun, kompaniyalar o'z MMolarini muvaffaqiyatli aniqlash va erishish uchun bir qator sohalarga kuchlarini sarflashlari kerak.

2-ustun. Standartlashtirish

Xalqaro standartlar yordamida erishilgan standartlashtirishning maqsadi ish jarayonlarini tashkil etish va standartlashtirishdir, shunda iste'molchilarning kutganlari eng samarali tarzda, ya'ni eng kam xarajat va o'zgaruvchanlikda qondiriladi [12].

Misol uchun, SMTni standartlashtirish orqali resurslarning isrof bo'lishini kamaytirish va shu bilan birga chiqindilarni atrof-muhitga ta'sirini minimallashtirish mumkin. Bundan tashqari, SMT yordamida erishilgan standartlashtirish ishchilar sog'lig'iga xavf tug'diruvchi mumkin bo'lgan xavflarni va atrof-muhitning ifloslanishini kamaytirishga yordam beradi.

Standartlashtirish, IMTni qamrab olgan barcha boshqaruv tizimlarining amaliyotlari, shartlari va tushunchalarini standartlashtirish uchun hujjatlar va jarayonlarga qo'llanilishi kerak [3]. Hujjatlarni standartlashtirish, hujjatlarni chiqarish, tarqatish, yo'qotish va nazorat qilish faoliyatlarini bajarishda, ular aniq va jarayon xatolarini minimallashtiradigan qilib bajarilishini ta'minlashi kerak.

Buning uchun, hujjatlarni boshqarish uchun maxsus dasturiy ta'minotdan foydalanishni o'z ichiga olgan hujjatlarni yaratish, yangilash va nazorat qilish tizimini yaratish tavsiya etiladi. Hujjatlarni boshqarish uchun foydalanilgan yondashuvdan qat'iy nazar, zarur ma'lumotlarni muntazam ravishda zaxira nusxasini yaratish va xodimlarning hujjatlarga ruxsat va kirish huquqlarini boshqarish uchun choralar ko'rish muhimdir. Hujjatlar standartlashtirishga doir yana bir jihatni ko'rib chiqadigan bo'lsak, O.J.Oliveira hujjatlarning tuzilishini soddalashtirish, grafikalar, fotosuratlar va boshqa tasvirlarni qo'llash; ularni to'ldirish usulini, iloji boricha aniq qilish; va ishlatilgan tilni soddalashtirish va uni barcha xodimlar tushunishi uchun qulay qilishni ta'kidlaydi [3].

Jarayonlarni standartlashtirish, berilgan operatsiya yoki vazifani qanday bajarish kerakligini ta'riflovchi protseduralarni ishlab chiqish orqali amalga oshirilishi mumkin. IMTda bu jarayonlar tashkilotning ichki qoidalariga, mijozlar talablariga, atrof-muhit, mehnat



xavfsizligi va sog'lig'i, ijtimoiy mas'uliyat va boshqa talablariga muvofiq bo'lishi kerak. Integratsiya qilinishi mumkin bo'lgan protseduralar orasida hujjatlarni boshqarish, tuzatish choralari, yetkazib beruvchilarni qidirish, rivojlantirish va baholash, ishchi kuchini ta'lim va o'qitish, ichki audit, kommunikatsiya, monitoring va o'lchov uskunalarini nazorat qilish va boshqalar mavjud.

Standartni amalga oshirish berilgan vazifani bajarish uchun eng yaxshi usulni anglatadi, bu amaliyotdagi mumkin bo'lgan variantlar orasidan tanlanadi. Agar "yangi usul" (joriy usuldan yaxshiroq) aniqlansa, ushbu usulni qo'llash bo'yicha konsensus bo'lsa, hujjatlar (protseduralar, ish ko'rsatmalar va boshqalar) ko'rib chiqilishi kerak, shunda yangi standart barcha tomonidan bajarilishi mumkin. Hujjatlar IMTning yozma protseduralari sifatida tushuniladi [5]. Ular operatsion protseduralar, dasturiy ta'minot va boshqa nazorat vositalari orqali nazorat qilinishi mumkin. IMS hujjatlarini to'g'ri taqsimlash, kirish, qayta olish va foydalanishni ta'minlash uchun hujjatlarni nazorat qilish tizimini yaratish muhimdir; saqlash va himoya qilish; nazorat qilish (masalan, versiya nazorati va izlanish); saqlash va mavjud bo'lish (ISO 9001:2015).

Standartlarni doimiy ravishda yaxshilash uchun, xodimlarni o'z faoliyatlarida yaxshilanish imkoniyatlarini aniqlash va ularga xabar berishga rag'batlantirish muhimdir. Ko'pchilik o'ylaganidek, standartlashtirish tashkilotning yangi g'oyalar yaratish qobiliyatini cheklaydigan to'siq sifatida o'ylab topilmagan.

Standartlashtirish tsikli SDCA (Standart, Do, Check, Act) boshqaruvchilarga standartlashtirish tizimini amalga oshirishda yordam beradi. Qisqacha aytganda, standartlashtirish uchun jarayonlarni xaritalashtirish va ularga ta'sir qiluvchi muhim faoliyatlarni aniqlash zarur, bu jarayonning yakuniy natijasiga katta ta'sir ko'rsatadigan faoliyatlar bo'ladi. Shunday qilib, tashkilotning barcha faoliyatlari orasida standartlashtirish uchun ustuvorlik, ayniqsa sifat, atrof-muhit va sog'liq va xavfsizlik bo'yicha eng katta operatsion xavflarga ega bo'lgan faoliyatlarga berilishi kerak.

Muqobil faoliyatlar aniqlangandan so'ng, operatsion protseduralar ishlab chiqilishi kerak. Operatsion protseduralar - bu faoliyatlarning qanday bajarilishi kerakligini ta'riflovchi hujjatlardir. Nihoyat, xodimlarga ta'lim berish va standartlashtirish jarayonini muntazam ravishda kuzatib borish zarur, chunki joriy standart yaroqli yoki qayta ko'rib chiqishlar kerakmi, shuni aniqlash uchun. Ichki kommunikatsiya va ishchi kuchini ta'lim va o'qitishga investitsiya qilish muhimdir, shunda xodimlar hujjatlarni ishlatish va jarayonlarni IMT doirasida belgilangan standartga muvofiq bajarish imkoniyatiga ega bo'lishlari kerak [3-8].

3-ustun. Integratsiya

Boshqaruv tizimlarini strategik, taktika va operatsion darajalarda integratsiya qilish yana bir muhim ustundir. Bernardo va boshqalar yuqori-pastki yondashuvi integratsiya uchun eng keng tarqalgan yondashuv ekanligini aniqladilar. Ushbu yondashuvda, integratsiya jarayoni odatda strategik qarorlarni integratsiya qilishdan boshlanadi, so'ngra taktika va operatsion masalalar keyinroq integratsiya qilinadi. Ushbu integratsiya yo'li IMT adabiyotlarida samarali ekanligi ko'rsatilgan, shuning uchun uning ishlatilishi tavsiya etiladi [3-10].

Harakat darajasi

Strategik

Taktik

Operativ

Korxonadagi
harakatlar
bajaruvchilari

Yuqori raxbariyat

Ishchi guruh va sifat
menejmenti xizmati

Bo'lim / jarayon /
sex raxbarlari

Harakat

Sifat menejmenti
tizimi salohiyatini
tahlil qilish va uni
rivojlantirish-ning
strategik yo'nalishini
tanlash

Ma'lumotlarni yig'ish va
qayta ishlash

Sifat menejmenti tizimi
samaradorligi xaritalarini
shakllantirish

Faoliyat
samaradorligini
kuzatish

Belgilangan
maqsad va
vazifalarni
amalga oshirish

Hisobot shakli

Yig'ilish
bayonnomasi

Tuzatuvchi va oldini
oluvchi choralar ro'yxati

Maqsadlar va
muddatlar bilan
ko'rsatmalar

3-rasm. ITMda boshqaruv tizimlarini integratsiyalash darajasi

Strategik darajadagi integratsiya, taktika va operatsion darajalarda madaniyat va integratsiya amaliyotlarini tarqatish uchun zarur asosni ta'minlaydi. Integratsiyani kompaniyaning strategik va operatsion holatini o'z-o'zini baholashdan boshlash tavsiya etiladi, shunda tizimlar o'rtasidagi sinergetik aloqalar aniqlanadi, bu integratsiya orqali kompaniyaga xarajatlar, chiqindilar va bürokratiyani kamaytirishga yordam beradi. Strategik darajada mas'uliyatlar, reja, missiya, ko'rish, siyosat va maqsadlar integratsiya qilinishi keng tarqalgan.

Taktik darajada esa, o'rtacha darajadagi maqsadlar, ko'rsatkichlar va faoliyatlar integratsiya qilinishi kerak, shunda integratsiyalashgan va standartlashtirilgan nuqtai nazardan ishlash samaradorligi o'lchanadi va nazorat qilinadi. Integratsiyalashgan maqsadlar va ko'rsatkichlar rivojlanishini sektorlarda tarqatish kerak, shunda IMT samaradorligi haqidagi ma'lumotlar kompaniyadagi barcha xodimlarga taqdim etiladi va qaror qabul qilish hamda strategik rejalashtirishni qo'llab-quvvatlaydi.

Buni amalga oshirish uchun, faoliyatlar va jarayonlarni o'lchash va nazorat qilish tizimini ishlab chiqish tavsiya etiladi, bu tizim mavjud maqsadlar va ko'rsatkichlarni birlashtiradi. Masalan, agar bir kompaniyada mahsulotlar va xizmatlarning mosligini baholash uchun uchta ko'rsatkich mavjud bo'lsa, birinchi ko'rsatkich ichki sifat talablari bo'yicha moslikni, ikkinchisi esa ekologik qonuniy talablarga moslikni o'lchasa, va boshqalar. Agar bu



ko'rsatkichlar va maqsadlar birlashtirilsa, yakuniy mahsulotning mosligini baholashning sifatini va izchilligi oshadi.

Nihoyat, operatsion darajada jarayonlar va individual darajada integratsiyalashgan elementlarni aniqlash va integratsiya qilish zarur. Jarayonlarning kirish va chiqishlarini belgilash, kimlar mijoz ekanligini aniqlash va integratsiyalash mumkin bo'lgan asosiy jarayonlarni aniqlash muhimdir. Operatsion darajada ish ko'rsatmalari va hujjatlarni boshqarish integratsiyalashgan bo'lishi keng tarqalgan.

Shuningdek, boshqaruv tizimlarini integratsiya qilishni xohlaydigan tashkilotlar uchun auditlarni va ishchi kuchini integratsiyalashgan tarzda o'qitish tavsiya etiladi, shunda xodimlar IMT bilan to'liq integratsiya qilingan bo'lishadi. Integratsiyalashgan ichki auditlar samaraliroq bo'ladi, chunki ular bitta audit guruhi, yagona audit rejasi va yagona yakuniy hisobotni o'z ichiga oladi, bu hisobotda har bir boshqaruv tizimi va IMTning o'zi uchun aniq muvofiqliksizliklar va yaxshilanish imkoniyatlari bo'lishi mumkin.

Ichki auditlar dasturini rejalashtirish muhimdir, bunda auditlarning o'tkazilish chastotasi, auditorlarni tanlash mezonlari, auditlarning tarafkashliksiz o'tkazilishini ta'minlash va ularning natijalari yuqori boshqaruv tomonidan ko'rib chiqilishi va kerak bo'lsa, tuzatilgan choralar ko'rilishi kerak.

4-ustun. Tashkiliy ta'lim

IMTni rivojlantirish va saqlash – bu doimiy qayta qurish va yangilanishlar va innovatsiyalarni doimiy ravishda moslashtirish jarayonidir. Tashkilotning o'rganish madaniyatini va strategik moslashuvchanlikni rivojlantirish tavsiya etiladi, bu ichki va tashqi muhitda yuzaga kelgan murakkab muammolarni va chaqiriqlarni boshqarishga yordam berishi mumkin. IMTda bilim yaratish va ulashishni osonlashtiradigan usullarni topish muhimdir.

O'rganish rivojlanishi orqali yuqori boshqaruv, xodimlar va manfaatdor tomonlar o'rtasidagi kommunikatsiyani yaxshilash mumkin. Bu, shuningdek, tizimli boshqaruvni qo'llab-quvvatlovchi transversal kompetensiyalarni rivojlantiradi. Ushbu ustunni rivojlantirish uchun, avvalo, jarayonlar, mahsulotlar, xizmatlar va ularning integratsiyasini rivojlantirish uchun zarur bo'lgan inson kompetensiyalarini aniqlash tavsiya etiladi. R.Jacobs "Kompetensiya – bu shaxslarning rivojlantirmoqchi bo'lgan bilim, ko'nikmalar va munosabatlar to'plamidir" deb ta'kidlagan. Inson resurslari sohasi SMT, EMT, MXSSMT, OOXMT va IMTning faoliyatlari uchun asosiy kompetensiyalarni aniqlash, baholash va tafsilotlarini ishlab chiqishda yordam bera oladi. Shuningdek, bu kompetensiyalarni olish uchun mavjud manbalarni aniqlash zarur, bular intellektual mulk, muvaffaqiyatsiz va muvaffaqiyatli loyihalardan olingan saboqlar, seminarlar, ma'ruzalar, o'quv mashg'ulotlari va boshqalar bo'lishi mumkin. Intellektual mulk ixtirolar, foydalanuvchi modellar, sanoat va dizayn modellari yoki brendlarni (sanoat, xizmatlar, reklama) patentlash orqali kompaniya muhim kompetensiyani olish imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Seminarlar tashkil qilish IMT ishchi guruhini bilim almashish, tajriba, yaxshi amaliyotlar, axloqiy kodeks va boshqalarni muhokama qilish orqali integratsiya qilishga yordam beradi. Seminarlar, shuningdek, mijozlar, ta'minotchilar va jamoatchilikni tashkilotga integratsiya qilish uchun ochiq bo'lishi mumkin. Bu, manfaatdor tomonlarni yaxshiroq tushunishga yordam beradi va shu bilan birga, ishonchlilik, hajm, bozor ta'siri va investitsiya, jamoatchilik



va atrof-muhit masalalari bo'yicha muhim ma'lumotlar olish imkonini beradi. Ushbu ma'lumotlar tashkilotning strategik rejalashtirishida foydalanilishi mumkin.

Seminarlar va o'quv mashg'ulotlari ishdagi xavfsizlik, gigiena, xavfsizlik, ovqat, yuqumli kasalliklar kabi kundalik masalalar haqida ogohlik kampaniyalarining bir qismi bo'lishi mumkin. Shuningdek, jamoaviy ish, fikr almashish, kommunikatsiya, muammoni hal qilish, vaqtni boshqarish, rejalashtirish va boshqa mavzularni o'rgatadigan yanada umumiy seminarlar va o'quv mashg'ulotlari barcha xodimlarga o'rgatilishi mumkin, shunda jamoaning bilimlari mavzuga oid umumiy tushuncha va ishlash standartlarini qabul qilishni osonlashtiradi.

O'quv mashg'ulotlari IMTni amalga oshirish jarayonida xodimlarni tayyorlash uchun o'tkazilishi kerak. Inson resurslari sohasi va yuqori boshqaruv IMT jamoasi uchun zarur bo'lgan o'quv mashg'ulotlarini aniqlab, ularni qo'llash rejasi ishlab chiqishi kerak. Ushbu reja, xodimlar va jamoalarni rivojlantirish, integratsiya qilish va birlashtirishga yordam beradigan interaktiv dinamikalarni o'z ichiga olishi tavsiya etiladi, bu IMTda muhimdir [3]. Yuqori boshqaruv o'qitish rejasini rejalashtirishda kerakli sa'y-harakatlarni amalga oshirishi va ishtirok etishi muhimdir, chunki bu xodimlarning ta'lim ehtiyojlarini kompaniyaning strategik rejalashtirishiga kiritishni, kerakli resurslarni taqdim etishni ta'minlaydi, shuningdek tizimning boshqa a'zolari ham IMTni amalga oshirish loyihasiga o'zlarini bag'ishlashning ahamiyatini anglab etishlari kerak.

IMS boshqaruvchilari seminarlar va o'quv mashg'ulotlarini tashkil etish uchun mas'ul bo'lishi kerak. Ular o'zi o'rgatishi mumkin yoki kompaniya mas'uliyatli masalalarga mos ravishda mutaxassislar konsultantlarini taqdim etishi mumkin. IMT sohasida barcha xodimlar (agar kompaniya IMT sektori bo'lsa) o'quv mashg'ulotlarida qatnashishlari kerak va ustuvor ravishda har bir IMT subsohasidagi barcha darajalardagi asosiy xodimlar. O'quv mashg'ulotlarini olgan asosiy xodimlar IMT boshqaruvchisi tomonidan o'z hamkasblari bilan olingan bilimlarni bo'lishishga ko'rsatma berilishi kerak.

O'quv mashg'ulotlarining natijalari ularni o'tkazgan shaxs tomonidan baholanishi kerak va zarur bo'lsa, qo'shimcha choralar ko'rilishi kerak. IMTni tashkilotda o'rgatish ustunini rivojlantirish uchun, xodimlarni o'zlari tomonidan, masalan, xodimlar takliflari tizimlarini yaratish orqali, ular qo'shimcha yaxshilanishlarni taklif qilishlari va innovatsiyalar uchun imkoniyatlarni ko'rsatishlari mumkin. Shuningdek, yaxshilanishlar va innovatsiyalar uchun imkoniyatlar mustaqil IMT mutaxassislaridan maslahat olish orqali yuzaga kelishi mumkin, bu tizimning keng, xolis va tashqi nuqtai nazarini taqdim etishning afzalligi bor. Xodimlarni bilim ko'paytiruvchilari bo'lishga o'rgatish tavsiya etiladi. Ular texnik tilni auditoriyaga moslashtirishni bilishlari kerak, shunda bilimlarni tarqatish mumkin bo'ladi [4-10].

5-ustun. Optimallashtirish

Optimallashtirish ustuni tashkilotdagi byurokratiya ortishini bartaraf etishga va jarayonlarni soddalashtirishga qaratilgan. Tashkilot samaradorlik va moslashuvchanlikni ta'minlash uchun tegishli tuzilmalarni yaratishi va xodimlarga o'z ishlarini yaxshiroq bajarishga yordam berishi kerak. Shunday qilib, ushbu ustunning maqsadi tizimdagi byurokrtiyani yo'qotish emas, balki ishchilarning mustaqilligi va vakolatlarini rivojlantiradigan imkoniyatli byurokrtiyani rivojlantirishdir, ya'ni hujjatlar va protseduralarni xodimlar ishini qo'llab-quvvatlovchi vositalar sifatida ishlatish,



boshliqlarning vakolatlarini kuchaytirish o'rniga [4-8]. Optimallashtirish xodimlarga maqsadlarga erishishga yordam berish uchun zarurdir, chunki u ularga faoliyatlarini samarali va a'lo darajada bajarishni tushunishga va amalga oshirishga yordam beradi. Ammo, agar boshqaruv tizimlarining byurokratiyasi integratsiyalashmagan bo'lsa, qoidalar, tartiblar, protseduralar, qo'llanmalar, hujjatlar va mas'uliyatlarning to'planishi yuzaga keladi, bu esa vazifalarni bajarish, qaror qabul qilish va boshqaruvni umuman qiyinlashtiradi.

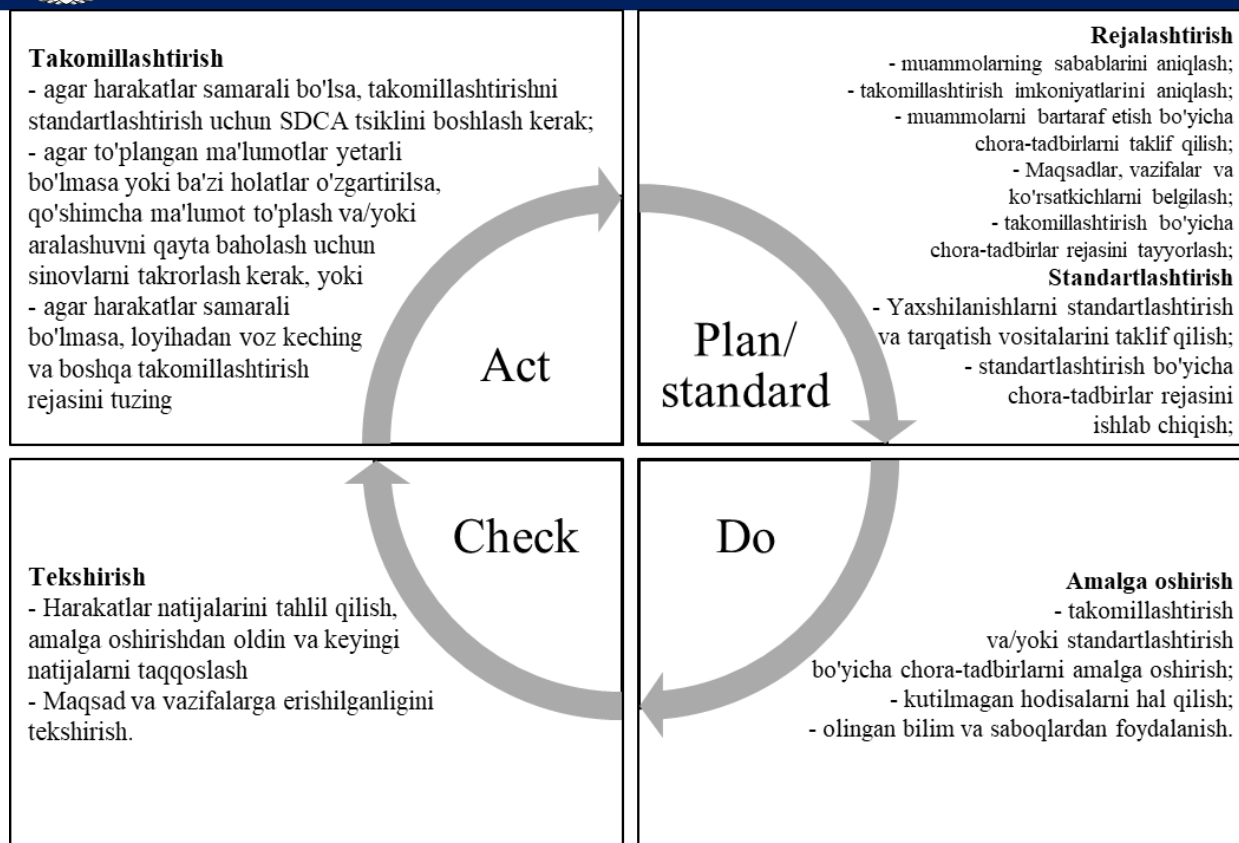
Ushbu ustunni rivojlantirish uchun, yuqorida aytib o'tilganidek, jarayonlarni xaritalash va ularning har birining muhim faoliyatlarini aniqlash zarur. Shuningdek, vaqt, material, mehnat, moliyaviy resurslarni isrofgarchilik bilan sarflashni aniqlash mumkin bo'ladi. Shu bilan birga, jarayon xaritasi diqqat bilan tahlil qilinishi va faqat zarur bo'lgan faoliyatlar, resurslar va hujjatlarni saqlab qolish orqali jarayonlarni soddalashtirish uchun yaxshilanish imkoniyatlarini aniqlash tavsiya etiladi. XSlarning byurokratiyasini kamaytirish, boshqaruv qo'llanmalarini, jarayonlarni va protseduralarni integratsiyalash orqali amalga oshirilishi mumkin; vakolatlar va mas'uliyatlarni integratsiyalash; o'rganish madaniyatini rivojlantirish, xodimlarni mutaxassislikka kamroq tayanish bilan rivojlantirish va jalb qilish; IMTmadaniyatiga xodimlarni moslashtirish uchun o'qitish; va tizimli boshqaruvni tizimlarni rivojlantirishning asosi sifatida rivojlantirish.

Boshqaruv tizimlarida ortiqcha byurokratiyani keltirib chiqaradigan ko'plab muammolar, qiymat qo'shmagan infratuzilma, hujjatlar va faoliyatlar bilan bog'liq. Shunday qilib, IMTni rivojlantirish jarayonida bu muammolarni aniqlash, o'lchash va bartaraf etish muhimdir, aks holda integratsiyadan kutilgan barcha natijalar xavf ostiga tushishi mumkin.

6-ustun. Doimiy takomillashtirish

Doimiy takomillashtirish ustuni boshqa IME ustunlarining elementlarini rivojlantirish va takomillashtirishni qo'llab-quvvatlashi kerak. Doimiy takomillashtirish yoki Kaizen – bu butun tashkilot sifat, mahsuldorlik, xavfsizlik, raqobatbardoshlik va boshqa sohalarda yaxshilanishlarni izlash uchun ishlab chiqilgan jarayonlar to'plamidir. Bu tizimni tezda tashkilot muammolarini aniqlash va ularga kichik qadamlar bilan yechimlar topish orqali tuzish kerak, bu vaqt o'tishi bilan kompaniyaga sezilarli yaxshilanishlar olib kelishi mumkin. Doimiy takomillashtirish kompaniya madaniyatida, muayyan muammoni hal qilish uchun faoliyat va muddatlarni aniqlash, tahlil qilish va belgilash jarayonlari orqali rivojlantirilishi kerak. Menejerlar IMTni uzluksiz yaxshilash uchun PDCA va SDCA tsikllari asosida yaxshilanish rejasini yaratishga intilishlari kerak. PDCA (Rejalashtirish, Amalga oshirish, Tekshirish, Takomillashtirish) – bu yaxshilanish odatlarini ishlab chiqish va ijobiy o'zgarishlarni yaratish uchun keng qo'llaniladigan metod [12].

Ushbu reja kompaniyaning barcha darajalarida va jarayonlarida yaxshilanish imkoniyatlarini aniqlashni, optimizatsiya uchun kerakli harakatlar, resurslar va maqsadlarni tavsiflashni o'z ichiga olishi mumkin. SDCA (Standartlashtirish, Amalga oshirish, Tekshirish, Takomillashtirish) korxonada yaxshilanishlarni standartlashtirish va ulashish jarayonlarini qo'llab-quvvatlaydi. Yaxshilanish rejasi yaxshi natijalarni standartlashtirishga e'tibor qaratishi kerak, shunda ularni izchil ravishda takrorlash mumkin, bu tizimlar orasidagi o'zgarishni kamaytirish, xarajatlar va chiqindilarni kamaytirish imkonini beradi (5-rasm).



5-rasm. Doimiy takomillashtirish sikli

PDCA va SDCA ni qo'llash IMT samaradorligini yaxshilashga yordam berishi mumkin. Ushbu rejalarda bajariladigan harakatlar kompaniyaga qarab farq qilishi mumkin, chunki IMTning rivojlanish darajasi har xil bo'lishi mumkin. IMTning rivojlanish darajasini aniqlash uchun tizimni davriy baholashni o'tkazish tavsiya etiladi, shunda baholash natijalari asosida amalga oshirilishi mumkin bo'lgan yaxshilanish rejasi tuziladi. P.Domingues tomonidan taqdim etilgan IMTning rivojlanish darajasini baholash modeli tavsiya etiladi, bu menejerlarga tizimni bir darajadan boshqasiga rivojlantirishga qaratilgan sa'y-harakatlarni yo'naltirishga yordam beradi. Doimiy takomillashtirish ustunini tashkil etadigan elementlar "to'liq integratsiyalangan" tizimlar yoki boshqa elementlarni, masalan, toza ishlab chiqarish, barqarorlik, xavflarni boshqarish va boshqalarni qo'shish orqali "integratsiyani kengaytirayotgan" tizimlarni ifodalaydi.

Shunday qilib, ushbu ustunning elementlari kompaniyalarga IMTlarini mukammallikka qarab rivojlantirishda yordam beradi, deb kutiladi. Tashkilot madaniyati IMT faoliyatlarini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlashi uchun IMT elementlari kompaniyaning kundalik faoliyatlariga kiritilishi va yuqori boshqaruv tomonidan xodimlar va manfaatdor tomonlarga yetkazilishi kerak. IMT to'g'ridan-to'g'ri kompaniyaning raqobatbardoshlik strategiyalarini rivojlantirishga ta'sir ko'rsatishi kerak. Agar IMT menejerlar tomonidan to'g'ri ko'rib chiqilsa, IMTni rivojlantirish uchun tashkilot madaniyatini ishlatish osonlashadi. IMTning doimiy takomillashtirilishi manfaatdor tomonlarning ehtiyojlarini qondirish uchun yengil infratuzilma rivojlantirishga bog'liq, bu isrofgarchilikni oldini olish va/yoki kamaytirish imkoniyatlarini aniqlashni o'z ichiga oladi.



Masalan, xodimlarni tayyorlash choralariga sarmoya kiritish xodimlarni sog'liq, xavfsizlik va atrof-muhit masalalari haqida xabardor qilishga yordam beradi, shu bilan birga ular ayrim xavfli moddalar chiqindilarining o'z salomatliklariga zarar yetkazishi mumkinligini, yakuniy ishning sifati o'zlarining farovonligi va ishdagi hayot sifati bilan bog'liqligini tushunadilar. IMT ning uzluksiz yaxshilanishi uchun uni boshqa dasturlar, boshqaruv tizimlari va butun ta'minot zanjiri bilan qo'llab-quvvatlanishi va/yoki integratsiyalashuvi muhimdir. IMTning butun ishlab chiqarish zanjiriga e'tibor qaratilishi kerakligini ta'kidlaydi. Manfaatdor tomonlar bilan hamkorlikka asoslangan yondashuv amaliyotlarni, mahsulotlarni va jarayonlarni yaxshilash uchun imkoniyatlarni taqdim etishi mumkin, shuningdek, tizimni barqarorlik uchun yo'naltirish va muvozanatlash imkonini beradi. Shu sababli, IMTni ishlab chiqarish, mahsulot hayot tsikli baholash va hayot narxi, ekologik dizayn, xavf baholash barqarorlik ko'rsatkichlari va hisobotlari, xulq-atvor kodlari va boshqalar kabi vositalar va texnikalar bilan integratsiyalashish tavsiya etiladi.

Xulosa

IMT ning yo'riqnomalari va uning rivojlanishi hamda saqlanishi uchun zarur bo'lgan elementlar o'rganildi va olingan natijalar asosida bir qator muhim xulosalar chiqarilishi mumkin.

Birinchidan, tahlillar natijasida IMTni rivojlantirish va saqlash uchun 28 element mavjudligi aniqlangan. Ulardan ba'zilari boshqalarga qaraganda tez-tez muhokama qilinishi aniqlangan, bu esa IMTni asoslash uchun zarur bo'lgan elementlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Umuman olganda, IMTning 6 tamoyili tizimlashtirilgan: 1) Tizimli boshqaruv; 2) Standartlashtirish; 3) Strategik, taktika va operativ integratsiya; 4) Tashkiliy ta'lim; 5) Optimallashtirish; va 6) Doimiy takomillashtirish. Har bir tamoyil o'xshashlik bo'yicha elementlar guruhlanishining natijasidir va IMTni rivojlantirish va saqlash uchun ustun bo'lib xizmat qiladi.

IMTni boshqarish 6 ustunning muvozanatli boshqarilishini o'z ichiga olishi kerak, chunki ular tizimning rivojlanishi va saqlanishi uchun zarur bo'lgan asosni ta'minlaydi. Bir tamoyilning to'g'ri rivojlanishi boshqalar rivojlanishiga yordam berishi mumkin, ya'ni ular bir-biri bilan bog'liq bo'lib, birining yomon rivojlanishi butun tizimga zarar yetkazishi mumkin.

Ushbu tadqiqotning nazariy hissa qo'shishi IMT nazariyasining birlashtirilishi uchun boshlang'ich nuqta bo'lishidir. Ushbu maqolaning natijalari kontseptsiya birlashtirish uchun muloqot maydoni yaratadi va boshqa tadqiqotchilarga ushbu tamoyillarga asoslanib modellarning taklif etilishi, ish holatlarini o'rganish, so'rovlar va boshqalar orqali ushbu mavzu bo'yicha tadqiqotlar olib borish imkonini beradi. Agar kelajakdagi tadqiqotlarda ushbu tamoyillarga e'tibor qaratilsa, ular IMT nazariyasining asoslarini birlashtirishda yordam berishi mumkin, bu esa tadqiqotlarga yanada kuchli va barqaror nazariy asos beradi.

Ushbu tamoyillarga asoslanib, ular korxona menejerlariga IMTni boshqarishda sa'y-harakatlarini yaxshiroq maqsad qilish va resurslarni to'g'ri taqsimlashda amaliy yo'riqnoma sifatida xizmat qilishi mumkin. Yo'riqnomalar IMTni korxonada amalga oshirishni yoki allaqachon amalga oshirgan menejerlar tomonidan hisobga olinishi kerak bo'lgan muhim nuqtalarni ko'rib chiqadi. Natijalar IMTni rivojlantirishda yordam beradigan harakatlar, amaliyotlar va vositalarning amaliy misollarini keltiradi.



References:

1. 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida. T.: 2022-yil 28-yanvar, PF-60-sonli Farmoni.
2. O'zbekiston respublikasi investitsiyalar va tashqi savdo vazirligi huzuridagi o'zbekiston texnik jihatdan tartibga solish agentligi faoliyatini tashkil etish chora-tadbirlari to'g'risida. T.: 2021-yil 2-iyun, PQ-5133-sonli Qarori.
3. Oliveira, O. J., 2013. Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124–133.
4. Delai, I., Takahashi, S., 2013. Corporate sustainability in emerging markets: Insights from the practices reported by the Brazilian retailers. *Journal of Cleaner Production*, 47, 211–221.
5. Abad, J., Cabrera, H.R., Medina, A., 2016. An analysis of the perceived difficulties arising during the process of integrating management systems. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 9, 860–878.
6. Sampaio, P., Saraiva, P., Domingues, P., 2012. Management systems: integration or addition? *International Journal of Quality and Reliability Management*. 29, 402–424.
7. Zeng, S.X., Tam, V.W.Y., Le, K.N., 2010. Towards Effectiveness of Integrated Management Systems for Enterprises. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21, 171–179.
8. Domingues, P., Sampaio, P., Arezes, P.M., 2016. Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*. 124, 164–174.
9. Fonseca, L. M., 2015. From Quality Gurus and TQM To ISO 9001:2015: A review of several quality Paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167–180.
10. Santos, D., Ferreira Rebelo, M., Doiro, M., Santos, G., 2017. The integration of certified Management Systems. Case study - organizations located at the district of Braga, Portugal. *Procedia Manufacturing*. 13, 964–971.
11. Bernardo, M., Gianni, M., Gotzamani, K., Simon, A., 2017. Is there a common pattern to integrate multiple management systems? A comparative analysis between organizations in Greece and Spain. *Journal of Cleaner Production*. 151, 121–133.
12. Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., Fisscher, O., 2013. An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
13. Domingues, P., Sampaio, P., Arezes, P.M., 2017. Management systems integration: Survey results. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 34, 1252–1294.
14. Khakimov D., Nosirova N. Analysis of the possibility of production processes based on modern methods //E3S Web of Conferences. – EDP Sciences, 2023. – T. 376. – C. 02016.
15. Khakimov D., Nosirova N. Monitoring the effectiveness of the quality management system in production enterprises //BIO Web of Conferences. – EDP Sciences, 2024. – T. 149. – C. 01032.
16. Abdurakhmonov O., Khakimov D. RISK MANAGEMENT IN MANUFACTURING ENTERPRISES //Central Asian Journal of Economics and Management. – 2023. – №. 2. – C. 04-06.
17. Khakimov D. et al. Improvement of the Quality Management System at Machine-Building Enterprises and Analysis of Its Efficiency //International Scientific Conference Fundamental and Applied Scientific Research in the Development of Agriculture in the Far East. – Cham : Springer Nature Switzerland, 2023. – C. 719-728.