

IMPROVING ECONOMIC EFFICIENCY BY IMPLEMENTING  
THE KPI SYSTEM IN INDUSTRIAL ENTERPRISES  
САНОАТ САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА КРІ ТИЗИМИНИ  
ЖОРИЙ ЭТИШ ОРҚАЛИ ИҚТИСОДИЙ САМАРАДОРЛИКНИ  
ОШИРИШ  
ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗА  
СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ КРІ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ

*Тошкент давлат транспорт университети катта ўқитувчиси*

***Турсунов Орифали Самандарович***

***Аннотатсия:*** Ушбу мақола корхона иш фаолиятини баҳолаш - бу корхонани бошқариш стратегик мақсадларга эришиш даражасига, хусусан, корхонанинг бозор қийматини мустаҳкамлаш ва ўсишига қанчалик мос келишини аниқлашга имкон берадиган воситалари кўриб чиқилди.

*KPI тизимининг мақсади корхонанинг стратегиясини ўлчов ва бошқарув тизимининг асосий параметрларини белгилайдиган ишлаш кўрсаткичларининг кенг қамровли тўпламига айлантиришидир. Кўрсаткичлар тўплами корхонанинг стратегиясини шакллантириш учун асос яратади ва ходимларни ҳозирги ва келажакдаги муваффақиятнинг асосий омиллари тўғрисида хабардор қилиш учун миқдорий хусусиятларни ўз ичига олади.*

***Калит сўзлар:*** корхона иш фаолиятини баҳолаш, KPI – асосий ишлаш кўрсаткичлари, Мақсадлар пирамидаси, KPI тизими, KPIларнинг субъективлиги, KPI асосидаги мотиватсия, KPI тизимининг афзаллиги.

***Аннотация:*** Стратегия предприятия, определение ее целей и задач привилегии и обязанности высшего звена управления компании, как сотрудники предприятия должны реализовывать стратегию уровень структурных подразделений. Большой риск развития компания означает, что

между ней недостаточно обмена информацией руководством и персоналом. Это потому, что в первую очередь информационная перегрузка руководства, которая не позволяет неадекватная оценка информации и, как следствие, невозможность контроль за выполнением сотрудниками стратегических задач.

**Ключевые слова:** Оценка эффективности, KPI – ключевые показатели эффективности, пирамида целей, система KPI, субъективность Cris, мотивация на основе KPI, преимущества системы KPI.

**Abstract:** The main advantage of this approach is the ability to achieve strategic goals, including achieving strategic goals, which, according to Korhon, can be achieved during the preparation and conduct of joint exercises.

The goal of the KPI system is to make the strategy more flexible and streamlined by defining the main parameters of the system. In order to avoid confusion in strategies, the developers have added several new features to the assembler that will allow players to create and improve their strategies in real time.

**Key words:** Performance assessment, KPI – key performance indicators, target pyramid, KPI system, subjectivity of Cris, KPI-based motivation, advantage of KPI system.

Мақолада саноат саноат корхоналарида KPI тизимини жорий этиш орқали иқтисодий самарадорликни ошириш бўйича таклифлар муҳокама қилинади.

KPI тизимини қўллаб саноат корхона ва ташкилотларга жорий этилган. Ижобий ва салбий оқибатлар аниқланди.

Саноат корхоналарида KPI (Key Performance Indicators) тизими, корхонанинг мақсадларига эришишини ва самарадорлигини баҳолаш учун ишлатиладиган ўлчовлар тўпламидир. KPI тизими ёрдамида корхона раҳбарлари ва ходимлари ўз фаолиятларини баҳолаб, керакли ўзгаришларни амалга оширишлари мумкин. Саноат корхоналарида KPI тизими одатда қуйидаги асосий соҳаларда қўлланилади:

1. «Ишлаб чиқариш самарадорлиги»: Бу KPI лар ишлаб чиқариш

жараёнларининг самарадорлигини ўлчайди. Мисол учун, ишлаб чиқариш қуввати (тхроугхпут), ишлаб чиқаришдаги хатолар ва қайта ишлашлар сони, ишлаб чиқариш линиясининг ишлаш вақти ва бошқалар.

2. «Ишлаб чиқариш ҳажми»: Бу кўрсаткич ишлаб чиқарилган маҳсулотлар сонини ёки ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажмини ўлчайди. Бу кўрсаткич орқали ресурслардан фойдаланиш самарадорлиги баҳоланади.

3. «Костлар ва рентабеллик»: Саноат корхоналарида нархларни бошқариш муҳим KPI ҳисобланади. Бу ерда ишлаб чиқариш харажатлари, хом ашё нархи, меҳнат ресурслари ва бошқа операцион харажатлар таҳлил қилинади.

4. «Маҳсулот сифати»: Маҳсулотлар сифати ҳам саноат корхоналари учун муҳим KPI ҳисобланади. Бунга ишлаб чиқаришдаги сифат назорати, қабул қилинган ёки қайтарилган маҳсулотлар сони, сертификатлаштириш ва атроф-муҳитга таъсирлар киради.

5. «Меҳнат самарадорлиги»: Ишчилар томонидан ишлатилган ресурслар ва иш вақти самарадорлигини таҳлил қилиш. Мисол учун, ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги улуши, ўртача иш соатлари, ишлаб чиқарилган маҳсулот сони ва ҳоказо.

6. «Хавфсизлик»: Саноат корхоналарида иш жойларидаги хавфсизликни баҳолаш учун KPI тизими ишлатилади. Бунга иш жойларида содир бўлган бахтсиз ҳодисалар сони, жароҳатлар ва хавфсизликка оид чоратadbирлар киради.

7. «Жуда муҳим кўрсаткичлар (Critical Success Factors - CSF)»: Булар корхонанинг узоқ муддатли мақсадларига эришишда муҳим омилларни белгилайди ва KPI тизимининг асоси бўлиши мумкин.

- KPI Тизими қандай ишлайди?

- «Ўлчаш ва мониторинг»: Ҳар бир KPI аниқ ўлчовлар билан белгиланган бўлиб, бу кўрсаткичлар доимий равишда кузатилиб туради.

- «Маълумот тўплаш»: KPI ларни тўғри баҳолаш учун маълумотлар тўпланади ва таҳлил қилинади.

- «Таҳлил қилиш ва ҳисобот»: KPI натижалари таҳлил қилиниб, корхонанинг ҳозирги ҳолати ва потенциал ўзгаришлар ҳақида хулоса чиқарилади.

- «Корректив чора-тадбирлар»: KPI орқали аниқланган камчиликлар ва имкониятлар бўйича чоралар кўрилади.

Ходимларни рағбатлантириш ишлаб чиқариш эгалари учун кенг тарқалган вазифадир. Корхонанинг бозордаги мавқеи ва савдо кўрсаткичлари ходимларнинг иш сифатига боғлиқ. Шунинг учун менежерларни раҳбарият томонидан белгиланган мақсадларга эришишга қизиқтириш муҳимдир.

Ходимларни бошқариш воситаларидан бири бу асосий ишлаш кўрсаткичлари ёки KPI. Мақолада биз уларни корхонада амалга ошириш хусусиятлари ва ишлаб чиқариш учун фойдалари кўриб чиқилади.

KPI (ингл. key performance indicators) - корхона ходимлари ва бўлинмалари ишининг ўлчанадиган кўрсаткичлари. Улар сизга ишлаб чиқаришни сифатли баҳолашдан миқдорий баҳолашга ўтишга имкон беради. Оддий қилиб айтганда, сиз шахс ёки бўлим ишининг аниқ натижаларини баҳолайсиз. Масалан, қайта ишланган аризалар сони, савдо ҳажми, мижозларга совуқ қўнғироқлар сони.

KPI тизими одатий режалаштириш эмас. Унинг вазифаси маълум бир ходимнинг корхонанинг умумий мақсадларига эришишга қўшган ҳиссасини аниқлашдир. Асосий ишлаш кўрсаткичларини жорий этиш корхонанинг иш фаолиятини динамикада кузатишга имкон беради.

KPI технологияси амалда қандай кўринишга эга? Корхона раҳбарияти корхона стратегияси асосида асосий кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқади. Ҳар бир ходим учун уларнинг иш самарадорлигини баҳолайдиган бир нечта кўрсаткичлар аниқланади. Агар режа ўз вақтида бажарилган бўлса, ходимга мукофот тайинланиши мумкин, агар у бажарилмаса, жарима билан жазоланиши мумкин.

Корхонада яхши қурилган KPI тизими қуйидагиларга имкон беради:

Иш ҳақи шаффофлигини таъминлаш. Ходим қанча пул топиши

мумкинлигини ва бунинг учун қандай шартларни бажариши кераклигини аниқ билади. Мукофотлар ходимларнинг натижаларига кўра адолатли тақсимланади.

Бўлимларнинг ишини назорат қилишни соддалаштиринг. Раҳбар фақат бўйсунувчиларнинг меҳнат самарадорлиги тўғрисида хулоса чиқариш учун метрик қийматларга қараш керак.

Корхонанинг заиф томонларини аниқланг. Ходимларнинг паст кўрсаткичлари жамоанинг малакаси ҳақида ўйлаш учун сабабдир. Тренингни ташкил қилиш фойдали бўлиши мумкин.

Аниқ иш қоидаларини яратинг. Ҳар бир жараён учун уни баҳолаш мезонлари ажратилади. Бўлимлар ўз вазифаларини билишади, корхонанинг умумий ишига қўшган ҳиссасини тушунишади.

Ташкилотда КРІни жорий этиш бир кунлик иш эмас. Тизим ҳақиқатан ҳам натижа бериши учун сиз жорий ишлаб чиқариш жараёнларини ўрганишингиз, корхонанинг мақсадлари ва стратегиясини шакллантиришингиз керак бўлади.

Корхонага КРІ тизимини жорий этиш тамойиллари

Ходимларни бошқариш тизимини ўзгартириш ва унинг иш самарадорлигини баҳолаш узоқ ва осон жараён эмас. КРІ-ни янги очилган корхоналар ва бўлимларга киритиш мақсадга мувофиқдир: ходимлар ва менежмент янги қоидаларга риоя қилишлари шарт эмас.

Аммо аллақачон ишлаётган ишлаб чиқариш нима қилиши керак? Аста-секин битта бўлимдан бошлаб асосий кўрсаткичлар тизимига ўтинг. Бундай ҳолда, корхонада КРІни жорий этишнинг асосий тамойилларини ҳисобга олиш керак:

Ҳамкорлик. Ташкилотнинг раҳбарияти, ходимлари, бўлинмалари биргаликда ишлашлари ва мақсадларига муваффақиятли эришиш учун КРІ тизимини қабул қилишлари керак.

Бошқариш ва бошқариш. Бўлим бошлиғи ходимлар томонидан режалаштирилган кўрсаткичларнинг бажарилишини назорат қилиши керак.

Бунинг учун ресурслар ва аниқ қоидалар талаб қилинади.

KPI кўрсаткичларининг жорий стратегияга мувофиқлиги. Корхонанинг умумий мақсадлари ҳар бир ходимга эътиборли керак. Ходимлар ишлаб чиқаришни ривожлантиришдаги ролдан хабардор бўлишлари керак.

KPI дастурини нолдан хатосиз қандай амалга ошириш мумкин

Кўпинча корхоналар ишлаб чиқаришнинг асосий кўрсаткичлари тизимидан ҳафсаласи пир бўлади. Амалга оширилган KPIлар менежментга ёрдам бермайди, балки ходимлар учун кераксиз қийинчиликларни келтириб чиқаради. Кўрсаткичларни ҳисоблаш вақт талаб этади ва қарорлар қабул қилинган маълумотларни ҳисобга олмасдан интуитив равишда қабул қилинади.

Бундай вазиятнинг асосий сабаби-юқори умидлар. Раҳбарият KPI тизимида барча муаммоларни ҳал қилиш учун универсал воситани кўради: ишлаб чиқариш кўрсаткичларини режалаштиришдан тортиб, ходимларнинг иш сифатини оширишгача. Шу билан бирга, ходимларни бошқаришга бундай ёндашувнинг заиф томонлари ўрганилмаган бўлиб қолмоқда.

KPI-ни ишлаб чиқаришни олдиндан баҳоламасдан жорий этиш қуйидагиларни ўз ичига олиши мумкин:

Саноат корхонасининг турига ва мақсадларига қараб, KPI тизими ўзгартирилиши ёки қўшимча кўрсаткичлар киритилиши мумкин. Ҳар бир корхона ўз эҳтиёжлари ва стратегиясига мос равишда KPI тизимига ёндашади.

KPI тизими ҳар бири учун ишлаб чиқилмоқда корхона бўлинмалари алоҳида фаолиятнинг хусусиятларига мувофиқ, бу максимал даражага эришишга имкон беради таъсири. Хорижий тажрибага мурожаат қилиш йирик молиявий саноат корхона, мумкин 200-250 гача баҳолаш кўрсаткичларини кўринг талаб қилинадиган фаолият самарадорлиги катта молиявий ва вақтинчалик харажатлар. Бироқ, тажрибадан кўриниб турибдики KPI тизимини Ўзбекистон бозорига жорий этиш, ҳар бир ташкилий даражада 5-10 кўрсаткич этарли, акс ҳолда уларнинг ишлаб чиқариш бўлинмалари томонидан бажарилишини назорат қилиш қийин бўлади [3].

**Фойдаланилган адабиотлар рўйхати**

1. Армстонг М., Берон А.Э. Muminova, 2019. “Ўзбекистонда рақамли иқтисодиётни ривожлантиришда “Саноат 4.0” технологияларининг ўрни ва аҳамияти” // “Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар” илмий электрон журнали // № 2, март-апрел, 6 б.
2. Бобкова Э.В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели // Экономика региона: электронный научный журнал / Владим. гос. ун-т. - 2005. - №1 (avg.-okt.) <http://www.journal.vlsu.ru/index.php?id=263>.
3. Каплан Р., Нортон Д. 2003. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 210 с.
4. Каплан Р., Нортон Д. 2007. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность. // Серия «Klassika Harvard Business Review», Измерение результативности компании. М.: Alpina biznes buks, с. 123-144.
5. Каплан Р., Нортон Д. 2007. Использование сбалансированной системы показателей как системы стратегического управления. // Серия «Klassika Harvard Business Review», Измерение результативности компании. М.: Alpina biznes buks, с. 179-208.