



INTEGRATSIYALASHGAN MENEJMENT TIZIMINING TASHKILY TUZILMASI VA HUJJATLAR TIZIMINI SHAKLLANTIRISH

Abduraxmanov Obidjon Xamidovich

Toshkent davlat agrar universiteti "Qishloq xo'jaligi biotexnologiyasi, standartlashtirish va sertifikatlash" kafedrasida katta o'qituvchisi.

Xakimov Dilmurod Valijon o'g'li

Toshkent davlat agrar universiteti "Qishloq xo'jaligi biotexnologiyasi, standartlashtirish va sertifikatlash" kafedrasida dotsenti t.f.f.d. (PhD),

dhakimov91@mail.ru.

Annotatsiya: *Mazkur maqolada korxonalarda integratsiyalashgan menejment tizimini (IMT) shakllantirishda tashkiliy tuzilma va hujjatlar tizimining o'рни, ularning o'zaro bog'liqligi va samaradorlikka ta'siri tahlil qilinadi. ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 va ISO 45001 xalqaro standartlari talablari asosida IMT strukturasi yaratish va hujjatlarni yagona tizimda yuritish tamoyillari ko'rib chiqiladi. IMTni joriy etishda rahbariyatning ishtiroki, vakolatlar taqsimoti, funksional bo'linmalararo koordinatsiya va hujjat aylanishi mexanizmlari yoritiladi.*

Kalit so'zlar: *integratsiyalashgan menejment tizimi, tashkiliy tuzilma, hujjatlar tizimi, ISO standartlari, menejment funksiyalari, sifat, xavfsizlik.*

KIRISH

Bugungi kunda sanoat, qishloq xo'jaligi va xizmat ko'rsatish sohalarida faoliyat yuritayotgan tashkilotlar oldida turgan asosiy vazifalardan biri – o'z faoliyatini xalqaro standartlar talablariga mos tarzda tashkil etish va menejment tizimlarini samarali boshqarishdan iborat. Shu nuqtayi nazardan, turli yo'nalishlarda faoliyat yurituvchi tashkilotlarda bir nechta menejment tizimlarini birgalikda, ya'ni integratsiyalashgan holda joriy etish zaruriyati vujudga kelmoqda. Integratsiyalashgan menejment tizimi – bu sifat, oziq-ovqat xavfsizligi, ekologik menejment, mehnatni muhofaza qilish kabi mustaqil tizimlarning yagona boshqaruv tizimiga uyg'unlashtirilgan shaklidir. Bunday integratsiya korxonalarning samaradorligini oshirish, xarajatlarni kamaytirish, inson salomatligi va atrof-muhitni muhofaza qilish, mahsulot xavfsizligini ta'minlash kabi maqsadlarga xizmat qiladi.

Xalqaro tajribaga nazar tashlaydigan bo'lsak, aksariyat yetakchi ishlab chiqaruvchilar, xususan, oziq-ovqat, farmatsevtika, avtomobilsozlik va yengil sanoat sohalarida IMT modelidan keng foydalanmoqda. Bu ularga ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 45001 kabi standartlar talablarini yagona tizimda boshqarish imkonini beradi. IMTni joriy qilish orqali tashkilotlar faoliyatining barcha yo'nalishlarida muvofiqlik, samaradorlik va monitoring darajasi ortadi. Shu bilan birga, bu tizimlar o'zaro bog'liq bo'lganligi sababli, boshqaruvni markazlashtirish va resurslardan oqilona foydalanish imkoniyati yuzaga keladi.



Biroq, IMTni muvaffaqiyatli joriy etish faqatgina standartlar matnini o'rganish yoki hujjatlar bazasini tayyorlash bilan emas, balki tizimli va ilmiy yondashuv asosida, puxta tashkiliy tuzilma va aniq hujjatlar tizimini shakllantirish bilan chambarchas bog'liqdir. IMTni samarali ishlashini ta'minlovchi asosiy elementlardan biri bu — tashkilot ichidagi strukturaviy yondashuv, ya'ni aniq vakolat va mas'uliyatlar belgilangan, funksiyalar o'zaro muvofiqlashtirilgan tashkiliy tuzilma hisoblanadi. Bundan tashqari, menejment tizimining har bir bosqichi, faoliyati va qaror qabul qilish jarayonlari hujjatlashtirilgan bo'lishi talab etiladi.

Shu o'rinda ta'kidlash joizki, IMTni joriy etish jarayonida hujjatlar tizimi korxonaning boshqaruv funksiyalarini asoslash, ichki auditlar, risk tahlili, sifatni monitoring qilish, xodimlarni o'qitish va doimiy takomillashtirish faoliyatlari uchun asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi. Har bir menejment tizimi uchun o'ziga xos hujjatlar mavjud bo'lsa-da, ularni birlashtirish va yagona hujjatlar iyerarxiyasini yaratish tashkilotning axborot boshqaruvini soddalashtiradi. Bu, o'z navbatida, auditlar davomida aniqlikni ta'minlaydi, hujjat aylanishini tezlashtiradi, va xodimlarning o'z funksiyalarini tushunishi va bajarishini osonlashtiradi.

Integratsiyalashgan tizimlar bo'yicha xalqaro standartlar, xususan ISO 9001:2015 (Sifat menejmenti tizimi), ISO 22000:2018 (Oziq-ovqat xavfsizligi menejmenti), ISO 14001:2015 (Ekologik boshqaruv), ISO 45001:2018 (Mehnat salomatligi va xavfsizligi) standartlarining umumiy tamoyillariga asoslanib IMT strukturasi yaratish mumkin. Ushbu standartlar "PDCA" (Plan-Do-Check-Act) tsikli asosida ishlaydi va bu tsikl har bir menejment tizimida asosiy funksional model sifatida qabul qilinadi.

Shuningdek, O'zbekiston Respublikasida 2022–2026-yillarga mo'ljallangan Taraqqiyot strategiyasida sifatli va xavfsiz mahsulot ishlab chiqarish, xalqaro standartlarni joriy etish orqali raqobatbardoshlikni oshirish bo'yicha muhim vazifalar belgilangan [1]. Shu nuqtai nazardan, IMTni joriy etish jarayonida hujjatlar tizimi va tashkiliy strukturaning standart talablariga mos bo'lishi nafaqat ichki boshqaruvni, balki xalqaro bozor talablariga javob beruvchi menejment yondashuvini shakllantirishga xizmat qiladi.

Tashkiliy tuzilmani shakllantirishda rahbariyatning faol ishtiroki, funksional bo'linmalararo hamkorlik, ichki auditlar tizimi, xodimlarning salohiyati va doimiy o'qitilishi kabi omillar asosiy e'tiborga olinadi. Har bir lavozimga mos ravishda vakolatlar va mas'uliyatlar taqsimlanadi, boshqaruv darajalari aniqlanadi va bu tuzilma korxonaning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib optimallashtiriladi.

Xulosa qilib aytganda, IMTning tashkiliy tuzilmasi va hujjatlar tizimini shakllantirish — bu integratsiyalashgan yondashuvda boshqaruv madaniyatini yaratish, resurslardan oqilona foydalanish va korxona barqaror rivojlanishini ta'minlashning muhim bosqichidir. Bu borada puxta ishlab chiqilgan strukturaviy yondashuv va hujjatlash tizimi korxonaning ichki boshqaruv sifatini oshiradi, tashqi sertifikatlash, audit va xalqaro hamkorlik jarayonlarida esa ishonchli asoslarga tayangan holda muvaffaqiyatga erishishga xizmat qiladi.



ADABIYOTLAR TAHLILI

Adabiyotlarni o'rganish shuni ko'rsatadiki, IMTni shakllantirish bo'yicha nazariy va amaliy qarashlar, avvalo, xalqaro standartlar hamda ularni sharhlab, milliy sharoitga moslashtirgan ilmiy tadqiqotlar orqali mustahkamlangan. IMT g'oyasining markazida turadigan ISO 9001:2015, ISO 22000:2018, ISO 14001:2015 va ISO 45001:2018 standartlari o'zaro mos keluvchi tuzilishga ega bo'lib, ularning umumiy PDCA sikliga asoslangan bo'limlari korxonaga turli talablarni yagona jarayon boshqaruvi orqali bajarish imkonini beradi [4-7]. Ayniqsa, ISO 9001 tizimining "jarayon yondashuvi" va "xatarlar asosida fikrlash" tamoyillari keyinchalik oziq-ovqat xavfsizligi (ISO 22000), ekologik boshqaruv (ISO 14001) va mehnat xavfsizligi (ISO 45001) talablarining hujjatlash mexanizmlariga muammosiz integratsiyalanishiga zamin yaratadi.

Sifat menejmenti bo'yicha klassik manba hisoblangan J.M. Juran va F.M. Grynaning [8] "Quality Planning and Analysis" asarida menejment tizimlarining muvaffaqiyati, birinchi navbatda, aniq belgilangan hujjatlar iyerarxiyasi va xodimlarning rollarini to'g'ri taqsimlashga bog'liqligi ta'kidlanadi. K. Ishikavaning "Guide to Quality Control" kitobidagi [9] jarayon xaritalari va sifat doiralari konsepsiyasi esa IMTda ichki auditlar va uzluksiz takomillashtirishni tashkil etish uchun metodik asos bo'lib xizmat qiladi. David Hoylening "ISO 9000 Quality Systems Handbook" qo'llanmasi [10] ISO standartlaridagi talablardan amaliy hujjatlar majmuasini yaratish bosqich-bosqich algoritmini taklif etar ekan, hujjatlar versiyalash, tarqatish va arxivlash jarayonlarini raqamlashtirish zarurligini urg'ulaydi.

Oziq-ovqat xavfsizligi yo'nalishida Codex Alimentariusning "General Principles of Food Hygiene" (CXC 1-1969, 2022-yil yangilangan) hujjati HACCP tamoyillarini xalqaro o'lchovga keltirib, xavflarni tahlil qilish va monitoring natijalarini yozuvlar shaklida saqlashni majburiy talab sifatida belgilaydi [11]. R.L. Xishamovanning "Система HACCP на предприятиях пищевой промышленности" monografiyasi esa aynan postsovet makonida oziq-ovqat korxonalarida HACCP jarayonlarini integratsiyalashgan tizimga ulash tajribasini, xususan, tashkiliy struktura ichida "Oziq-ovqat xavfsizligi menejeri" lavozimini alohida ajratishning amaliy foydasini yoritadi [12].

Ekologik va mehnat xavfsizligi bo'yicha tadqiqotlar IMTda "bir inson – bir nechta mas'uliyat" yondashuvi unchalik samara bermasligini ko'rsatadi; buning o'rniga, V.I. Lapshinning "Менеджмент качества на пищевых предприятиях" asarida taklif etilganidek, har bir funksional bo'limda integratsiyadan oldin ham mavjud bo'lgan ixtisoslashgan mutaxassis (ekolog, mehnat muhofazasi muhandisi va hokazo)ning vakolatlarini saqlab qolgan holda, faqat boshqaruv hujjatlarini yagona platformada birlashtirish maqsadga muvofiq [13].

So'nggi yillarda digital hujjat boshqaruvi tizimlari IMTning ajralmas qismi sifatida ko'rilmogda. Masalan, A. Smithning 2020-yildagi "Digital QMS Integration" maqolasida korxona hajmidan qat'i nazar, elektron hujjat aylanishi audit izini avtomatik ravishda



yaratishi, real vaqt rejimida versiya nazoratini soddalashtirishi va xodimlar uchun onlayn o'qitish moduliga ulanganini qayd etadi [14]. Shu tarzda raqamlashtirish nafaqat xarajatlarni kamaytiradi, balki standartlararo bo'shliqni ham bartaraf etadi.

O'zbekiston amaliyotida IMT bo'yicha tajribalar oziq-ovqat sanoati korxonalarida jamlanmoqda. Ularda mahalliy korxonalarda rahbariyat ishtirokining pastligi va hujjat yuklamasining ortishi IMTni joriy etishda asosiy to'siq bo'layotgani, biroq raqamli hujjat tizimlari va xodimlar uchun modulli tayyorgarlik dasturlari bunday muammolar yechimida samara berayotgani ko'rsatiladi [15-17].

Mavjud adabiyotlar IMT muvaffaqiyati uchta ustunga tayanishini isbotlaydi: birinchidan, o'zaro mos va PDCA tsikliga asoslangan ISO standartlari majmuasi; ikkinchidan, aniq taqsimlangan vakolat va mas'uliyatlarga ega ierarxik tashkiliy tuzilma; uchinchidan, jarayon xususiyatlarini to'liq aks ettiruvchi, raqamli asbob-uskunalar bilan boyitilgan hujjatlar tizimi. Shu jihatlar uyg'unlashganda, korxona nafaqat xalqaro sertifikat talablariga, balki milliy qonunchilik va global bozor kutilmalariga ham tizimli ravishda javob bera oladi.

TADQIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqotda IMTning tashkiliy tuzilmasi va hujjatlar tizimini shakllantirish masalalari tizimli yondashuv asosida o'rganildi. Dastlab, ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 va ISO 45001 standartlarining talablarini o'zaro taqqoslash asosida nazariy tahlil amalga oshirildi. So'ngra, bir nechta ISO sertifikatiga ega bo'lgan korxonalarda amaliy kuzatuv va suhbatlar o'tkazilib, real tajriba asosida IMTning mavjud holati o'rganildi. Tahlil jarayonida deskriptiv statistika, hujjatlar tizimini modellash, vakolatlar taqsimoti, hamda SWOT tahlil kabi usullardan foydalanildi. Shuningdek, tizim samaradorligini baholash uchun o'rtacha qiymat, variatsiya koeffitsienti va korelyatsion tahlil kabi statistik usullar qo'llanildi. Tadqiqot yakunida ilmiy asoslangan takomillashtirish takliflari ishlab chiqildi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

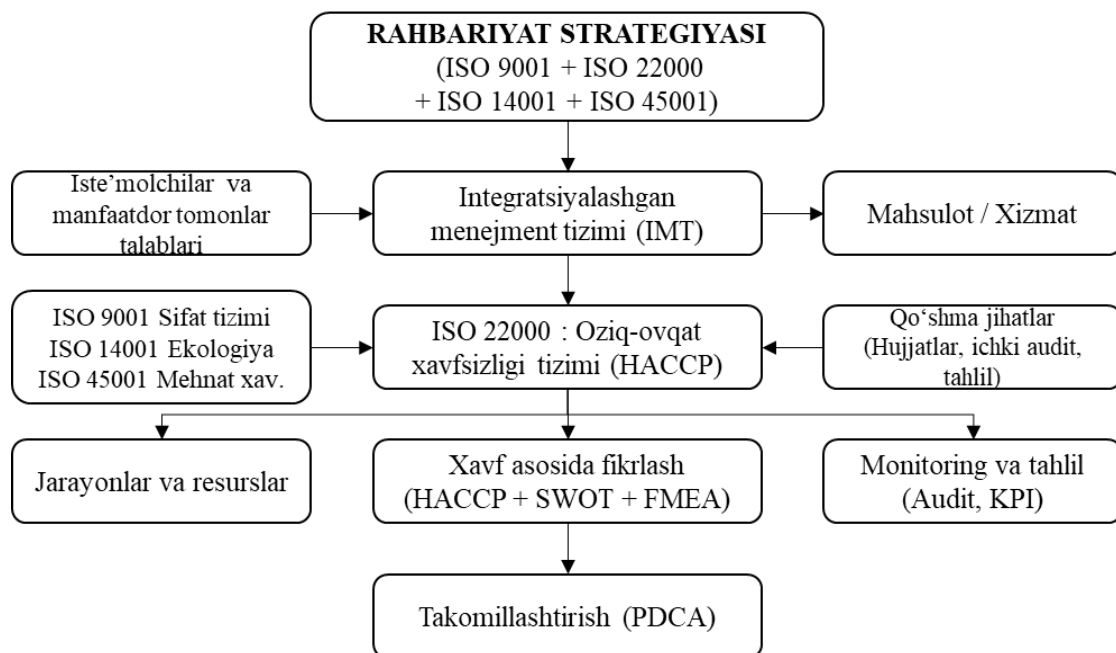
Integratsiyalashgan menejment tizimini yaratish xalqaro standartlarida belgilangan tamoyillarga asoslanishi kerak. Bunday holda, ISO 9000 seriyali standartlarda shakllantirilgan tamoyillar, birinchi navbatda, jarayonli yondashuv, yetakchilik va xodimlarni jalb qilish kabi asosiy tamoyillar sifatida qabul qilinishi kerak. Ushbu tamoyillarni amalga oshirish individual tizimlar uchun standartlar qoidalarini yagona kompleksga eng yaxshi integratsiya qilish imkonini beradi.

Sifat menejmenti tamoyillariga asoslangan hamda ISO 9000 va ISO 22000 xalqaro standartlariga mos keladigan oziq-ovqat korxonalari uchun integratsiyalashgan menejment tizimining modeli korxonaning sifat, xavfsizlik va boshqa menejment yo'nalishlarini yagona tizimda birlashtirgan boshqaruv yondashuvidir (1-rasm).

Bu model orqali korxona bir vaqtning o'zida sifat va xavfsizlikni nazorat qiladi, audit va sertifikatlash jarayonlarini birlashtiradi, hujjat aylanishini soddalashtiradi va ichki boshqaruv samaradorligini oshiradi. IMT modeli oziq-ovqat korxonalarida

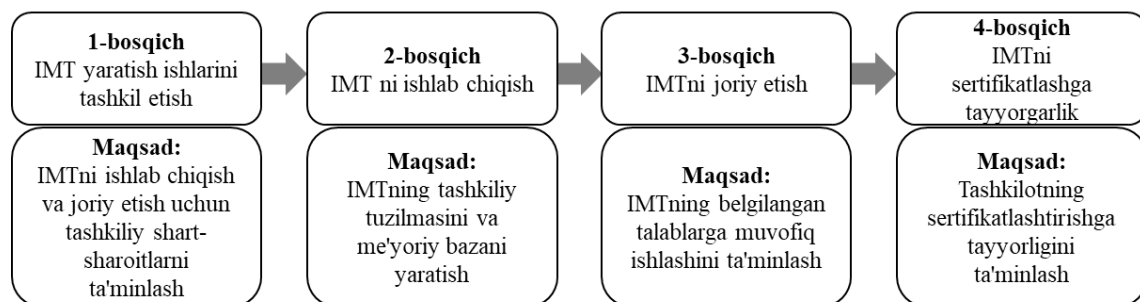


barqarorlik, raqobatbardoshlik va iste'molchilar ishonchini ta'minlash uchun muhim vosita hisoblanadi.



1-rasm. Oziq-ovqat korxonalari uchun integratsiyalashgan menejment tizimi modeli

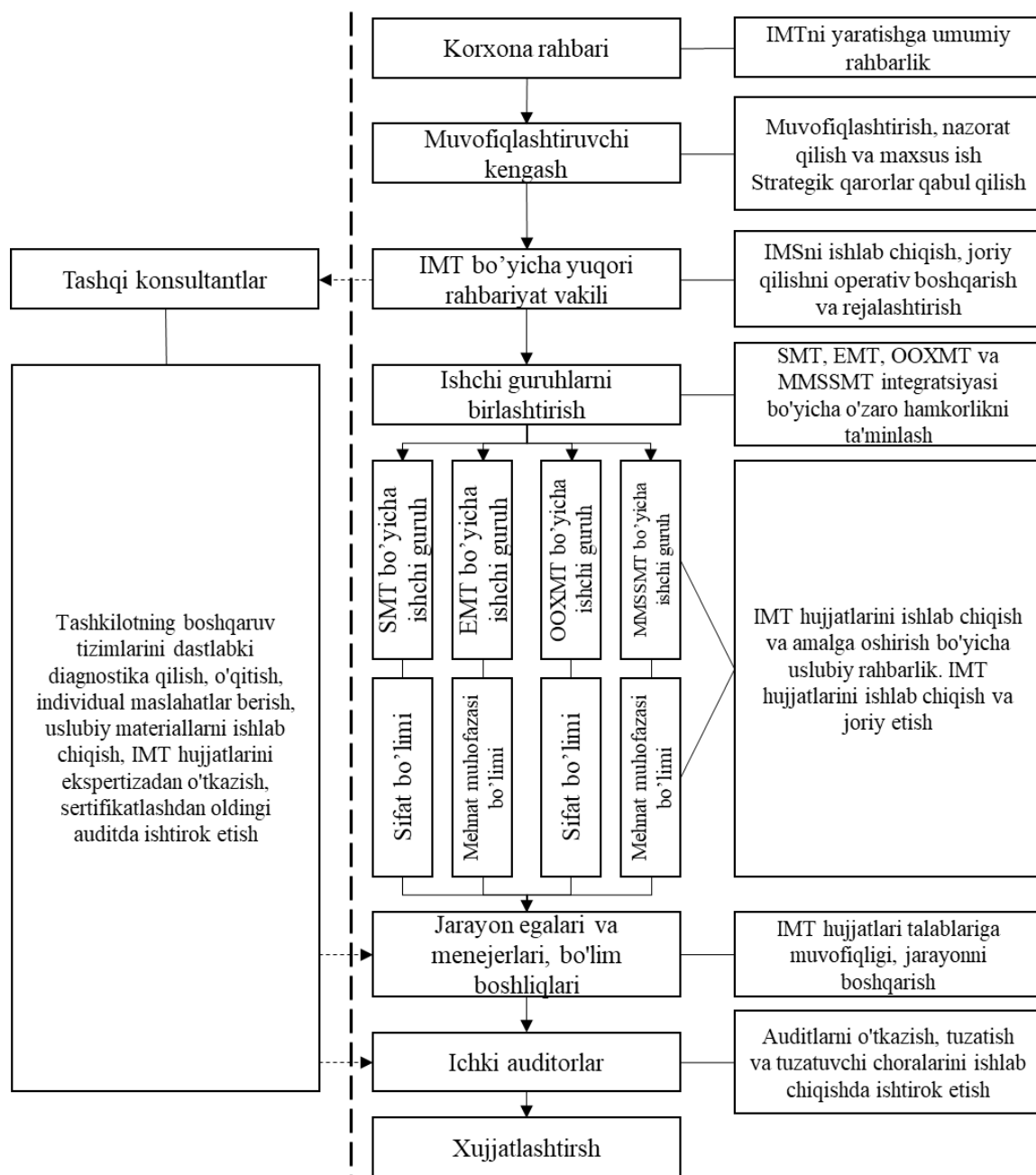
IMTni ishlab chiqish, joriy etish va takomillashtirish boshqa boshqaruv tizimlarida bo'lgani kabi, to'rt bosqichda sodir bo'ladi (2-rasm):



2-rasm. Integratsiyalashgan menejment tizimini yaratish tartibi

1-bosqich. Bu bosqichda ishlarning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun tashkilotning yuqori rahbariyatiga alohida mas'uliyat yuklatiladi, chunki aynan ular IMT (Integratsiyalashgan boshqaruv tizimi) yaratish bo'yicha asosiy qarorlarni qabul qiladi. Ushbu tizimni ishlab chiqishga kirishishdan oldin rahbariyat nafaqat bu ishning aniq afzalliklarini va foydalarini, balki yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarlarni, shuningdek, ishning murakkabligi, davomiyligi va qamrov doirasini ham batafsil tahlil qilishi lozim. Shu bilan birga, rahbariyat ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun tashkilot ichidagi menejerlar va mutaxassislarning bilim darajasini sinchkovlik bilan baholashi, zarur hollarda esa, tashqi ekspertlar va malakali maslahatchilarni jalb etish masalasini ham ko'rib chiqishi muhimdir.

Barcha jarayonlar davomida xodimlarning ruhiy holatini barqaror ushlab turish, ularda ishonch va motivatsiyani oshirish bo'yicha aniq strategiyalar ishlab chiqish ham nihoyatda dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi (3-rasm).



3-rasm. IMT yaratish ishlarini tashkil etish jarayoni

Zamonaviy tajribalar shuni ko'rsatmoqdaki, boshqaruv tizimini qayta tashkil etish jarayoni, ayniqsa, agar u keskin va tub o'zgarishlarni nazarda tutsa, uzoq vaqt talab qilishi mumkin. Natijalarning darhol sezilmasligi esa, menejerlar va boshqa mutaxassislar orasida charchoq, asabiylashish, tushkunlik yoki hatto umidsizlik hissining paydo bo'lishiga olib kelishi ehtimoldan xoli emas. Bu esa o'z navbatida, ularning ishchanlik qobiliyatini pasaytirib, ijodiy fikrlash va tashabbuskorlik darajasining susayishiga sabab bo'lishi mumkin.

Shu sababli, IMTni yaratish jarayonida barcha xodimlarning faol ishtirokini ta'minlash hamda ehtimoliy psixologik muammolarni oldini olish uchun quyidagi muhim chora-tadbirlarni amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi:

- keng qamrovli tushuntirish ishlarini olib borish. Avvalo, tashkilot rahbariyati tomonidan IMTni joriy etish sabablari, asosiy maqsadlari, amalga oshirish muddati,



jarayonning mohiyati va uning uzoq muddatli natijalari haqida xodimlarga batafsil tushuntirish berilishi zarur. Bunda ortiqcha umidlarning paydo bo'lishining oldini olishga alohida e'tibor qaratish muhim. Xodimlar real vaziyatni to'g'ri tushunishi va o'z oldiga aniq maqsad qo'yishi kerak;

- aniq strategiyani ishlab chiqish. IMTni yaratish bo'yicha puxta o'ylangan, aniq va izchil strategiyani ishlab chiqish, uni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moddiy, texnik va inson resurslarini belgilash va ajratish lozim. Rejalashtirish jarayoni tashkilotning real imkoniyatlarini hisobga olgan holda amalga oshirilishi shart;

- qulay boshlang'ich sharoitlarni yaratish. Ishning muvaffaqiyatli boshlanishi uchun mustahkam poydevor yaratish zarur. Bunga IMTni yaratish jarayoniga mas'ul bo'ladigan malakali rahbarlik va ishchi organlarni shakllantirish, ularning vazifalarini aniq belgilash kiradi. Shuningdek, bu jarayonga aloqador barcha xodimlarning faol ishtirokini rag'batlantirish ham muhim ahamiyat kasb etadi;

- rahbariyat tomonidan doimiy qo'llab-quvvatlash. Yuqori rahbariyat har doim jarayonni kuzatib borishi, ishlarning muvaffaqiyatli yakunlanishiga qiziqish bildirishi, hamda eng ko'p qarshilik ko'rsatishi mumkin bo'lgan guruhlar va ayrim xodimlarga alohida e'tibor qaratishi lozim. Xodimlarning islohotlarga bo'lgan ishonchini mustahkamlash uchun rahbariyat o'z harakatlari bilan ularga dalda berishi kerak;

- jarayonning muntazam tahlili va xodimlarni xabardor qilish. Ish jarayonining qanday kechayotganini muntazam tahlil qilib borish va bu borada barcha xodimlarni to'g'ridan-to'g'ri, ochiq-oshkora xabardor qilish lozim. Xodimlar o'z mehnatining natijasini ko'rib, tashkilot rivojiga qo'shayotgan hissasi haqida aniq tasavvurga ega bo'lishlari kerak.

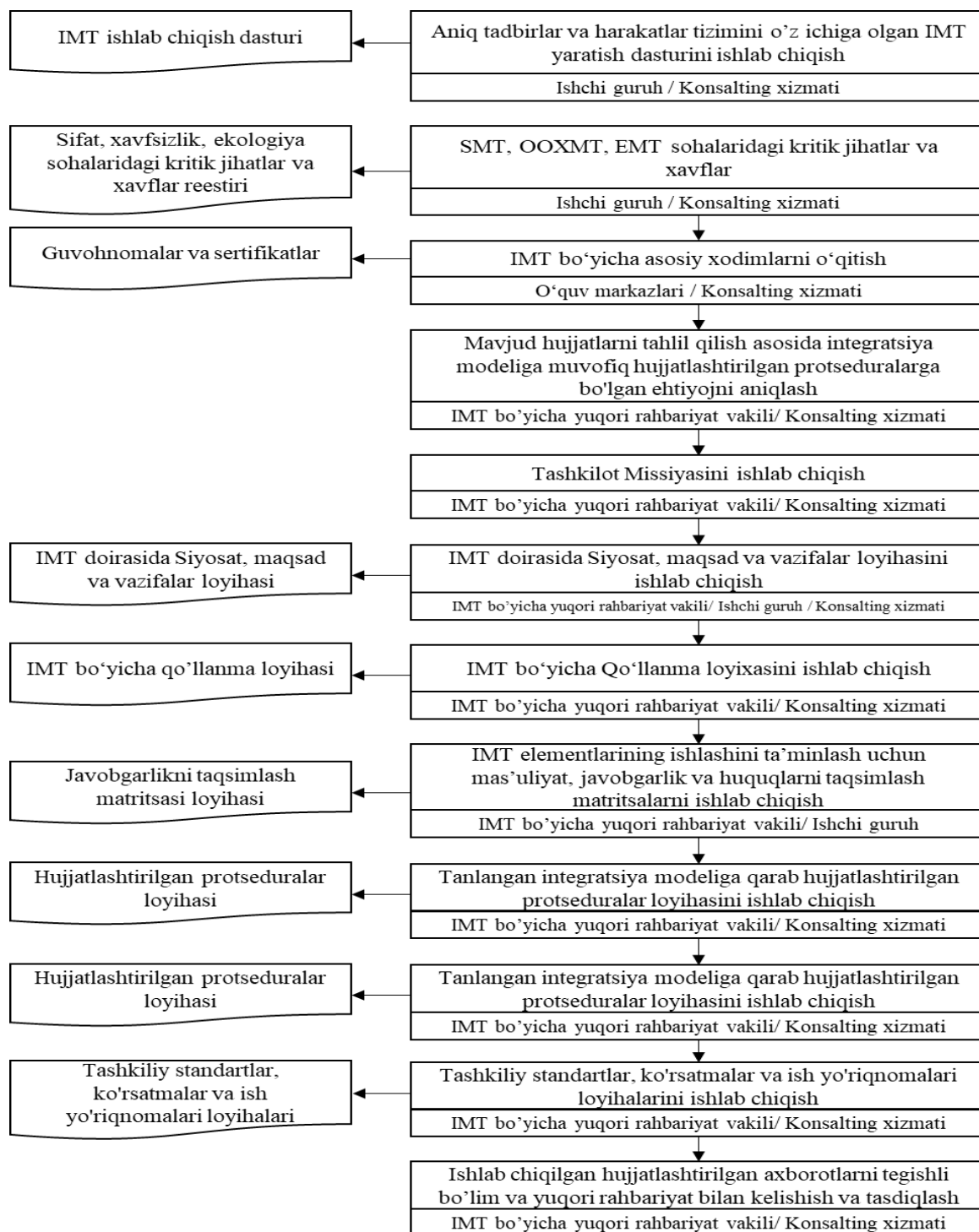
Ushbu chora-tadbirlarni amalga oshirish natijasida IMTni joriy etish jarayoni yanada samarali bo'lib, tashkilot ichidagi ish muhiti barqaror saqlanadi. Shu bilan birga, xodimlarning yangi tizimga bo'lgan ishonchi mustahkamlanadi va ularning faol ishtiroki ta'minlanadi.

2-bosqich. IMTni ishlab chiqish tashkilotning umumiy menejment samaradorligini oshirishga qaratilgan murakkab va keng qamrovli innovatsion loyiha hisoblanadi. Bu jarayon nafaqat mavjud boshqaruv tizimlarini tartibga solish, balki ularni xalqaro standartlarga mos ravishda uyg'unlashtirish va doimiy takomillashtirishni ham talab etadi. IMTni yaratish natijasida kutilayotgan afzalliklar va samaralar faqat ushbu jarayonning to'g'ri rejalashtirilishi va bosqichma-bosqich amalga oshirilishi orqali erishilishi mumkin. Shu bois, IMTni joriy etishda yetakchi rolni tashkilot rahbariyati va barcha darajadagi menejerlar bajarishi lozim (4-rasm).

IMTni ishlab chiqishda xalqaro boshqaruv standartlari talablarini mexanik tarzda birlashtirishdan ehtiyot bo'lish lozim, chunki bunday yondashuv ularning rasmiy, yuzaki joriy etilishiga olib kelishi, natijada esa kutilgan natijalarga erishish qiyinlashishi mumkin. Shuning uchun sifat, ekologiya va xavfsizlik tizimlarini xalqaro talablar asosida bir butun integratsiyalashgan holda tatbiq etish tashkilotning uzoq



muddatli rivojlanishi va raqobatbardoshligini oshirishning muhim omili sifatida ko'rilishi lozim.



4-rasm. IMTni ishlab chiqish jarayoni

IMT yaratish bo'yicha qaror qabul qilish tashkilotning yuqori rahbariyatiga bevosita bog'liq bo'lib, aynan ular ushbu tashabbusni amalga oshirishni boshqaradi va unga zarur resurslarni ajratadi. Tizimni ishlab chiqishga kirishishdan oldin rahbariyat quyidagi jihatlarni chuqur tahlil qilishi zarur:

- IMTni joriy etishning aniq maqsadlari va natijalari – tizimdan kutilayotgan foyda va samaradorlikni oldindan aniqlash;



- ehtimoliy xavf-xatarlar va ularni minimallashtirish usullari – tashkilotning mavjud tizimlari va yangi tizimning integratsiyalashuv jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklarni oldindan baholash;

- loyihaning ko'lam va murakkabligi – joriy etish jarayoni qanchalik katta resurslarni talab qilishi va uning amalga oshirish muddati;

- mutaxassislar kompetensiyasini baholash – mavjud kadrlar IMTni joriy etish uchun yetarlicha malakaga egami yoki tashqi ekspertlarni jalb qilish talab etiladimi?

Barcha ushbu omillar sinchkovlik bilan tahlil qilinishi, real va optimal strategiya ishlab chiqilishi zarur.

IMTni yaratish jarayoniga tashkilotning barcha bo'g'inlari jalb etilishi lozim, chunki bu tizim butun boshqaruv tuzilmasiga ta'sir qiladi. Muvaffaqiyatli joriy etish uchun quyidagi chora-tadbirlar amalga oshirilishi lozim:

1. IMTni yaratish bo'yicha keng tushuntirish ishlarini olib borish.

- tashkilot rahbariyati IMTni joriy etish sabablari, maqsadlari, muddati va kutilayotgan natijalari haqida batafsil tushuntirish ishlarini olib borishi lozim.

- xodimlarning islohotlarga nisbatan qiziqishi va ishonchini oshirish uchun ularning fikrlarini tinglash, ochiq muloqot o'rnatish muhim.

- barcha bosqichlar haqida xodimlarga aniq va tushunarli ma'lumot berish orqali noto'g'ri tushunchalar va noaniqliklarning oldini olish lozim.

2. Aniq va puxta strategiyani ishlab chiqish.

- IMTni yaratish bo'yicha aniq harakatlar rejasi tuzilishi kerak.

- ushbu rejada amalga oshirish muddati, resurslar va javobgar shaxslar ko'rsatilgan bo'lishi lozim.

- barcha jarayonlar ketma-ketlik bilan rejalashtirilib, har bir bosqich nazorat ostida bo'lishi kerak.

3. Ishlarni boshlash uchun qulay shart-sharoitlarni yaratish.

- IMTni ishlab chiqish va joriy etish jarayoniga rahbarlik qiladigan ishchi guruh tuzilishi kerak.

- ushbu guruh tashkilotning ichki resurslaridan foydalangan holda yoki tashqi mutaxassislarni jalb qilgan holda ishlashi mumkin.

- guruhning vazifasi – IMTni samarali tashkil qilish va tizimning barqaror ishlashini ta'minlash.

4. Rahbar va ishchi organlar a'zolari uchun maxsus mashg'ulot va o'qishlar o'tkazish.

- tashkilot menejerlari va xodimlari yangi tizim bilan samarali ishlay olishlari uchun maxsus o'quv dasturlarini o'tkazish zarur.

- bu o'qishlar IMTning asosiy tamoyillari, joriy etish jarayoni va uning afzalliklari haqida bo'lishi lozim.

5. Rahbariyat tomonidan doimiy qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish.

- loyihaning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi uchun yuqori rahbariyat har doim jarayonga e'tibor qaratishi lozim.



- xodimlarning IMTga nisbatan ijobiy munosabatini oshirish uchun rag'batlantirish tizimi joriy qilinishi mumkin.

- xodimlarning qarshilik ko'rsatishi mumkin bo'lgan guruhlariga alohida yondashuv bilan motivatsion strategiyalar qo'llanishi kerak.

7. Loyihaning monitoringi va natijalari bo'yicha muntazam xabardor qilish.

IMTni joriy etish jarayoni doimiy monitoring qilinishi va natijalari muntazam tahlil qilinishi lozim.

- olingan natijalar asosida tizim takomillashtirilib borishi kerak.

- xodimlar doimiy ravishda o'z faoliyatining natijalari haqida xabardor qilinib, ularning qo'shayotgan hissasi qadrlanishi kerak.

IMTni hujjatlashtirishdan maqsad boshqaruv tizimini shakllantirish, uning samarali faoliyat yuritishini ta'minlash va doimiy takomillashtirish uchun zarur bo'lgan me'yoriy-huquqiy va tashkiliy asoslarni yaratishdan iborat. IMTning to'g'ri va mukammal hujjatlashtirilishi bir qator muhim vazifalarni hal etishga xizmat qiladi. Jumladan, jarayonlarni amalga oshirish bo'yicha aniq talablarni belgilash, ushbu talablarning to'g'ri tushunilishini ta'minlash, jarayonlarning qayta bajarilishini kafolatlash, ularning izchil kuzatilishini yo'lga qo'yish hamda erishilgan natijalarni samarali baholash imkoniyatini yaratish zarur.

Har qanday menejment tizimi hujjatlashtirish jarayoniga muvofiq, IMTni hujjatlashtirish ham ushbu tizimga tegishli hujjatlarning tarkibi va tuzilishini aniqlash, ularni ishlab chiqish bo'yicha aniq qoidalarni belgilash va identifikatsiya qilish tartibini ishlab chiqishni o'z ichiga oladi (5-rasm). Shu sababli, hujjatlashtirish jarayoni tizimli yondashuv asosida olib borilishi va IMTning uzluksiz rivojlanishiga xizmat qilishi lozim.

IMT hujjatlarining vazifalari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- talablarni belgilash va tushunish. Hujjatlar tizimni yaratish, joriy etish va saqlash jarayonida muhim talablarni aniq va tushunarli belgilashga yordam beradi. Ular tizimning barcha jarayonlari uchun zarur bo'lgan ko'rsatmalar va yo'riqnomalarni o'z ichiga oladi.

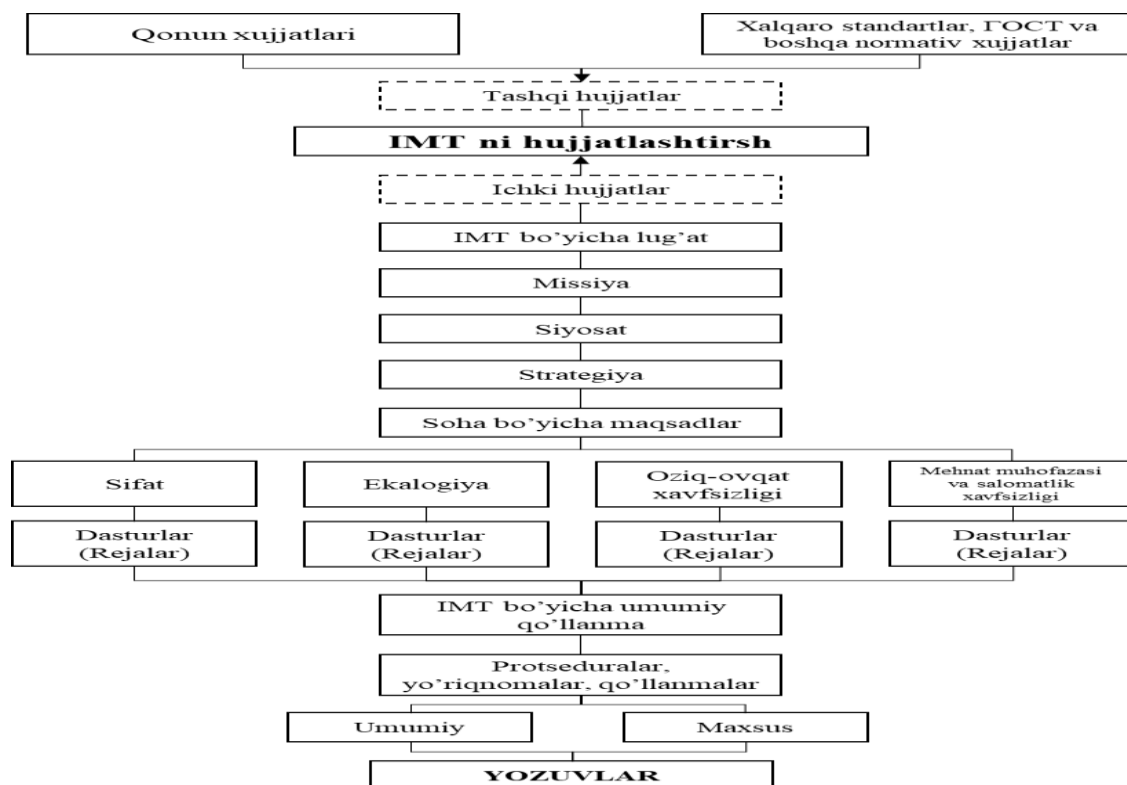
- jarayonlarni takrorlash va kuzatish. Hujjatlar jarayonlarni to'g'ri boshqarish va ularni doimiy ravishda takrorlash imkonini beradi. Jarayonlar hujjatlar orqali tartibga solinadi, va bu ular to'g'ri bajarilishi uchun zarur asos bo'ladi.

- natijalarni baholash. IMT hujjatlari, shuningdek, amalga oshirilgan ishlarning sifatini va samaradorligini baholash imkonini yaratadi. Bunda har bir jarayon va faoliyatning maqsadga erishilganligi haqida aniq ma'lumotlar olish mumkin.

IMT hujjatlashtirish jarayonining muhim jihatlari quyidagilar hisoblanadi:

- hujjatlarning tarkibi va tuzilishi. Hujjatlarning tarkibi va tuzilishi xalqaro boshqaruv standartlariga muvofiq bo'lishi lozim.

Tizimning har bir bo'limi uchun alohida hujjatlar ishlab chiqilishi va ular o'rtasida aniq bog'lanishlar o'rnatilishi kerak. Bu hujjatlar tizimning samarali va muvofiq ishlashini ta'minlashga yordam beradi.



5-rasm. IMT hujjatlarining tuzilishi

- hujjatlarni ishlab chiqish va identifikatsiya qilish. Hujjatlarni ishlab chiqishda tashkilotning ehtiyojlari va xalqaro standartlar hisobga olinishi kerak. Har bir hujjatni aniqlash va identifikatsiya qilish jarayonida aniq ko'rsatmalar va tartiblar belgilanadi, shuningdek, ular muntazam ravishda yangilanib turadi. Hujjatlar doimiy tekshiruvdan o'tkazilib, zarur holatlarda tuzatiladi va yangilanadi.

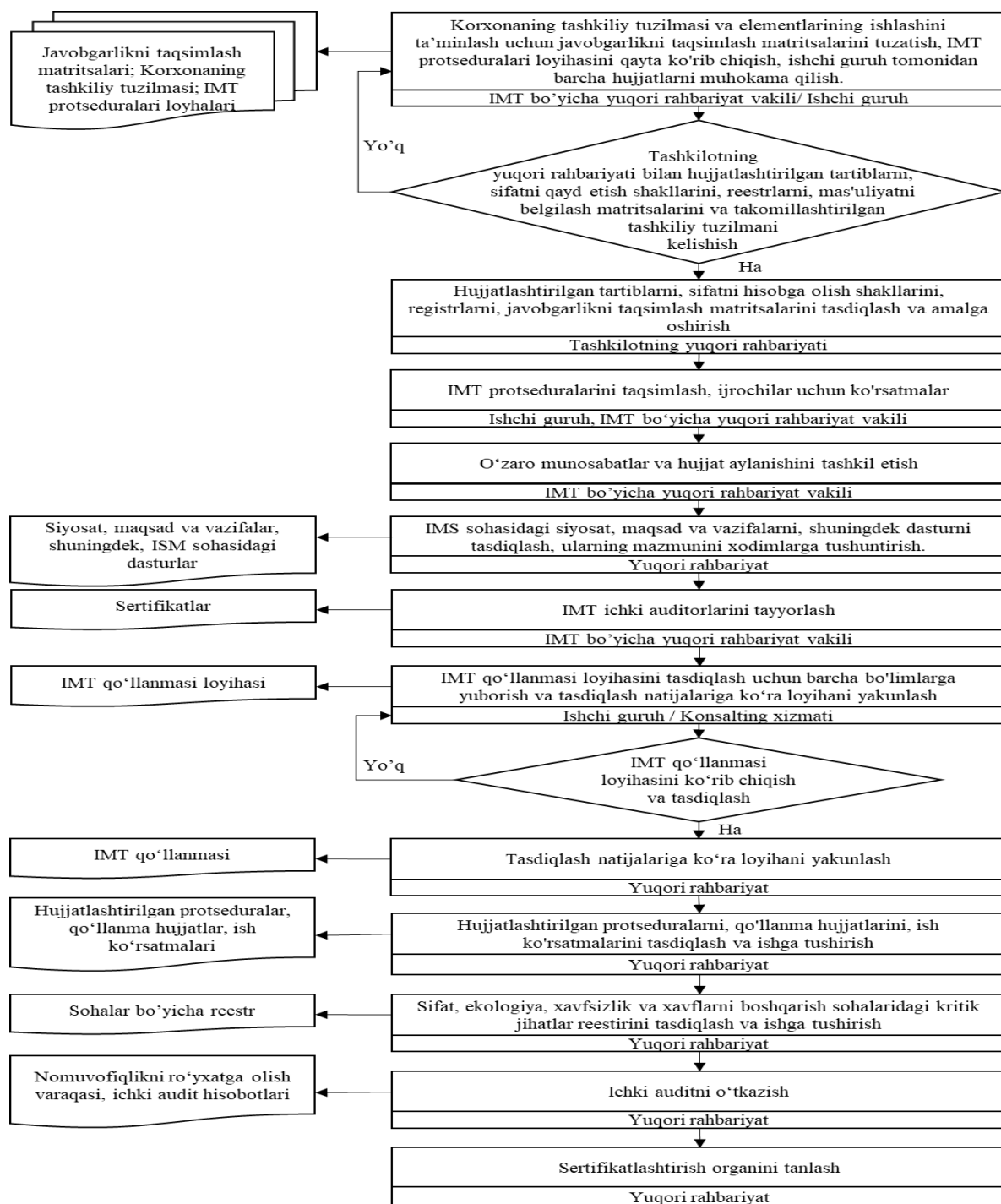
3-bosqich. IMTni joriy etish. Amaliy tajribalar shuni ko'rsatadiki, menejment tizimlarini joriy etish, u qamrab oladigan faoliyat sohasidan qat'i nazar, uni loyihalash jarayoni kabi murakkab va mas'uliyatli bosqich hisoblanadi. Ushbu bosqichda eng muhim vazifa – ishlab chiqilgan tizimning to'liq ishga tushirilishini va uning barqaror faoliyat yuritishini ta'minlashdir (6-rasm).

Bu jarayonda ichki audit xizmatlarining roli nihoyatda katta ahamiyat kasb etadi. Ularning asosiy vazifasi – integratsiyalashgan menejment tizimi hujjatlarida belgilangan talablarning amalda qay darajada bajarilayotganini tekshirishdan iborat. Ichki audit xizmati ushbu vazifani samarali hal qilish uchun ISO 19011 standartidagi tavsiyalarni menejment tizimlarining auditi doirasida moslashtirishi hamda tashkilotning barcha faoliyat yo'nalishlariga tatbiq etishi zarur. Shu tariqa, tizimning joriy etilishi va uzluksiz ishlashi ta'minlanadi.

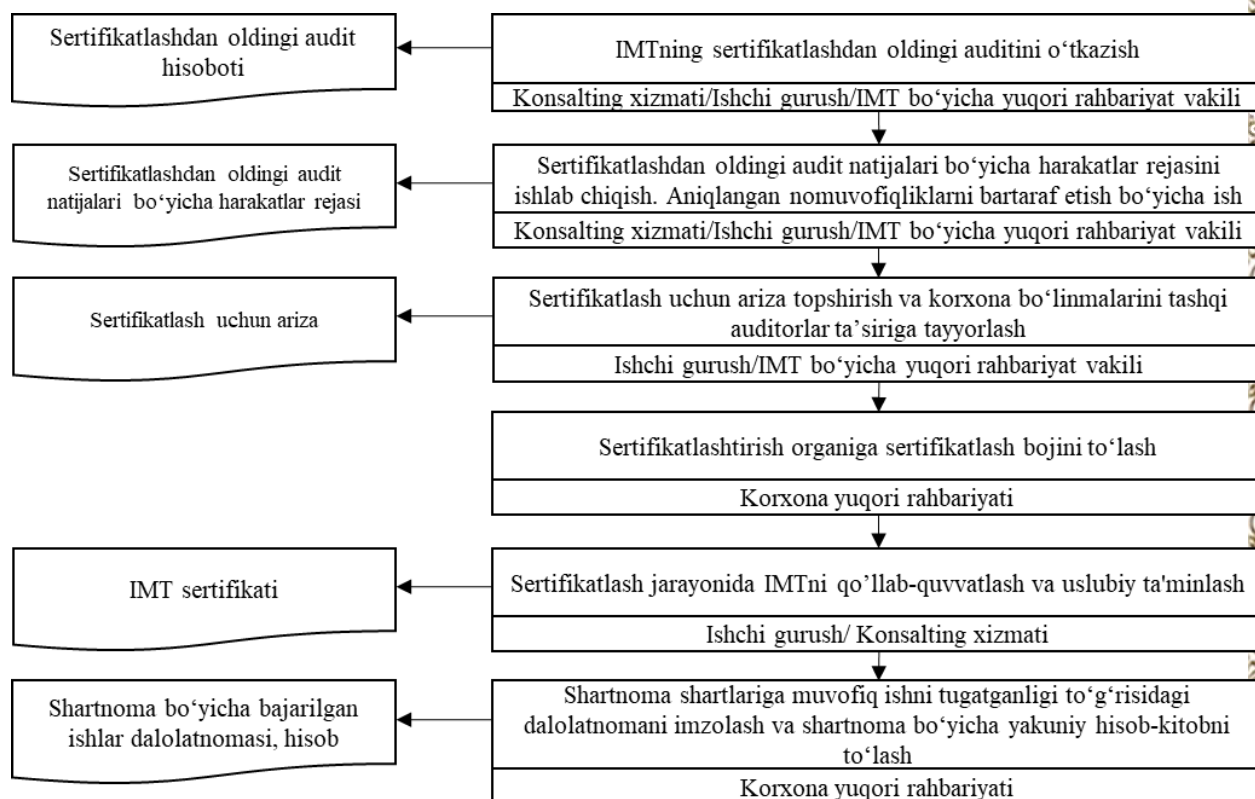
4-bosqich. IMTni sertifikatsiyaga tayyorlash. Tashkilotda ishlab chiqilgan va amaliyotga joriy etilgan integratsiyalashgan menejment tizimini sertifikatsiyalash ushbu tizimni yaratish bo'yicha olib borilgan ishlarning mantiqiy yakuni hamda uning xalqaro standartlarga muvofiqligini rasman tasdiqlash jarayoni sifatida qaralishi lozim (7-rasm).



IMTning xalqaro menejment tizimlari talablariga mos kelishini ob'ektiv isbotlash tashkilotning jahon bozorlarida muvaffaqiyatli raqobatlasha olishiga xizmat qiladi. Bundan tashqari, sertifikatga ega bo'lish investitsiya muhitida, shuningdek, kredit va sug'urta kompaniyalari orasida tashkilotga bo'lgan ishonchni sezilarli darajada oshiradi. Chunki bunday tashkilotlar iqtisodiy jihatdan barqaror va kam xavfli deb baholanadi. Shuningdek, muvaffaqiyatli sertifikatsiyalash mehnat jamoasi uchun ham muhim ahamiyat kasb etadi, chunki murakkab va mas'uliyatli ishlarning sifatli yakunlanishi xodimlar orasida ruhiy ko'tarinkilik va ishonchni mustahkamlashga yordam beradi.



6-rasm. IMT ni joriy qilish jarayoni



7-rasm. IMTni sertifikatlash jarayoni

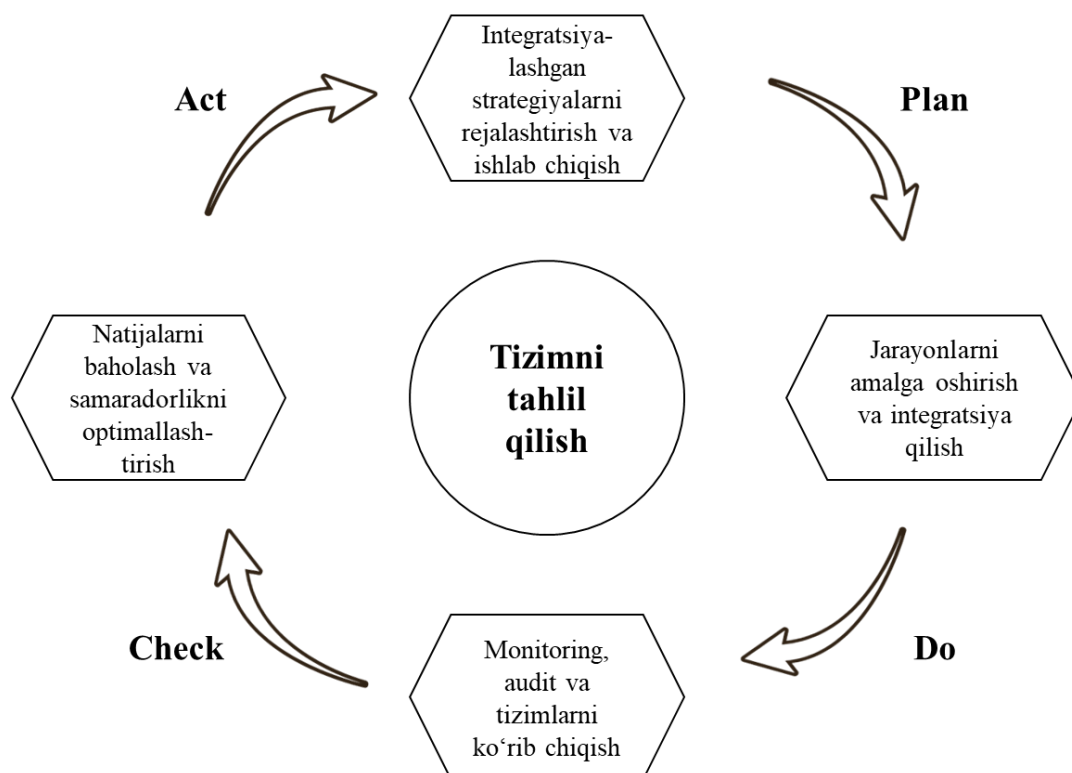
Sertifikatsiyaga tayyorgarlik jarayoni bir necha muhim bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- IMTni sertifikatsiyalash vakolatiga ega bo'lgan nufuzli organni tanlash;
- ichki auditorlar va tashqi mutaxassislar ishtirokida dastlabki sertifikatsiya auditini o'tkazish;
- tashqi auditorlar bilan samarali hamkorlikni ta'minlash uchun xodimlarni maxsus tayyorlash va o'qitish.

IMT sertifikatsiyasi bitta yoki bir nechta akkreditatsiyalangan sertifikatsiyalovchi organlar tomonidan bosqichma-bosqich amalga oshirilishi mumkin. Biroq, tashkilot uchun eng qulay va samarali variant – yagona organ orqali sertifikat olish bo'lib, bu jarayonning soddalashtirilishiga va vaqt tejalishiga yordam beradi.

Integratsiyalashgan menejment tizimini takomillashtirish

IMT samarali boshqarishda Deming sikli sifatida ham mashhur bo'lgan PDCA sikli alohida o'rin egallaydi. PDCA sikli integratsiyalashgan menejment tizimini takomillashtirish jarayonini doimiy takomillashtirish, mavjud kamchiliklarni bartaraf etish va samaradorlikni oshirish imkoniyatlarini aniqlash uchun eng maqbul usuldir (8-rasm).



8-rasm. Integratsiyalashgan menejment tizimini takomillashtirish modeli

IMTni takomillashtirish modeli tashkilotda mavjud bo'lgan sifat, atrof-muhit, mehnat xavfsizligi, oziq-ovqat xavfsizligi kabi tizimlarning uyg'un va samarali boshqarilishini ta'minlaydi. Ushbu model asosida PDCA tsiklining bosqichma-bosqich qo'llanilishi markaziy o'rin tutadi.

Model quyidagi asosiy elementlardan tashkil topadi:

1. Plan (Rejalashtirish) bosqichi:

Integratsiyalashgan menejment tizimini rejalashtirish bosqichida korxona faoliyatining asosiy yo'nalishlari, mavjud risk va imkoniyatlar chuqur tahlil qilinadi. Bu bosqich quyidagi asosiy harakatlarni o'z ichiga oladi:

- Tashkilotning ichki va tashqi kontekstini aniqlash;
- Integratsiya qilinayotgan ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000 kabi standartlarning talablarini aniq belgilash;
- Xavflarni baholash va imkoniyatlarni aniqlash;
- Siyosat va maqsadlarni belgilash;
- Vazifalar va javobgarliklarni aniq taqsimlash;
- Jarayonlarni rejalashtirish va hujjatlashtirish.

2. Do (Bajarish) bosqichi:

Ushbu bosqichda belgilangan rejalarni amalga oshirish chora-tadbirlari amalga oshiriladi. Bu quyidagi ishlarni o'z ichiga oladi:

- Jarayonlarni amalga oshirish uchun kerakli resurslarni taqsimlash;
- Xodimlarning malaka va bilimlarini oshirish uchun treninglar o'tkazish;
- Tizim talablarini bajarish uchun zarur bo'lgan amaliy jarayonlarni ishlab chiqish;
- Hujjatlarni boshqarish va qaydlarni olib borishni tashkil qilish;



- Belgilangan monitoring va o'lchash vositalaridan foydalanishni ta'minlash.

3. Check (Tekshirish) bosqichi:

IMT samaradorligini nazorat qilish uchun tekshirish bosqichida amalga oshirilgan jarayonlar muntazam tahlil qilinadi. Bu bosqich quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- Ichki auditlarni rejalashtirish va o'tkazish;
- Jarayon ko'rsatkichlari (KPI) asosida tizim samaradorligini monitoring qilish;
- Muvofiqlikni baholash va natijalarni tahlil qilish;
- Aniqlangan muammolar, noaniqliklar va xavflarni hujjatlashtirish;
- Menejment tomonidan tizimni ko'rib chiqish.

4. Act (Takomillashtirish) bosqichi:

Takomillashtirish bosqichida aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish va tizimni takomillashtirish bo'yicha chora-tadbirlar amalga oshiriladi. Bu bosqich quyidagi harakatlarni qamrab oladi:

- Aniqlangan muammolar va xavflarni bartaraf qilish uchun tuzatish va profilaktik harakatlarni ishlab chiqish va amalga oshirish;
- Jarayonlar va tizimning umumiy samaradorligini oshirish uchun yangiliklarni qo'llash;
- Olingan tajriba asosida rejalashtirish bosqichini takrorlash va yaxshilangan tizimni yangi siklga olib kirish.

PDCA siklini IMTda qo'llash tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirishga, doimiy takomillashtirishni ta'minlashga va boshqaruv jarayonlarining samarali nazoratini o'rnatishga imkon beradi.

XULOSA

O'tkazilgan tadqiqot natijalari shuni ko'rsatadiki, korxonalarda integratsiyalashgan menejment tizimini joriy etish samaradorligi, avvalo, to'g'ri shakllantirilgan tashkiliy tuzilma va funksional hujjatlar tizimiga bevosita bog'liqdir. IMTda ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 va ISO 45001 standartlarining o'zaro uyg'un va muvofiqlashtirilgan talablari asosida yagona boshqaruv tizimini yaratish imkoniyati mavjud bo'lib, bu tizimning har bir elementi – siyosat, jarayonlar, funksiyalar, vakolatlar va hujjatlar – o'zaro chambarchas bog'liq bo'lishi lozim.

Tahlil natijalariga ko'ra, IMTning barqaror va uzluksiz ishlashi uchun qulay tashkiliy struktura shakllantirilishi, bunda har bir menejment yo'nalishi (sifat, xavfsizlik, ekologiya, mehnatni muhofaza qilish) uchun mas'ul bo'linmalar va xodimlar aniq belgilanishi lozim. Rahbariyatning faol ishtiroki, funksiyalarni aniq ajratish, bo'linmalararo axborot oqimini muvofiqlashtirish IMT samaradorligini oshiruvchi muhim omillar sifatida namoyon bo'ldi.

Hujjatlar tizimi esa IMTda boshqaruv, monitoring, audit, qaror qabul qilish va doimiy takomillashtirish jarayonlarini yorituvchi asosiy vosita bo'lib xizmat qiladi. Tizimlashtirilgan hujjatlar tuzilmasi – siyosat, protsedura, ish yo'riqnomalari va yozuvlar – korxonada aniqlik, shaffoflik va izchillikni ta'minlaydi. Hujjatlarni elektron



shaklda yuritish va avtomatlashtirish esa ularning dolzarbligini, izchilligini va saqlanishini ta'minlashga xizmat qiladi.

Tadqiqotda ishlab chiqilgan funksional model va tavsiyalar IMTni tashkil qilishda tashkilotlar uchun amaliy yo'riqnoma bo'lib xizmat qilishi mumkin. Ular orqali korxona resurslaridan oqilona foydalanadi, boshqaruv jarayonlarini soddalashtiradi va xalqaro sertifikatliyadan muvaffaqiyatli o'tish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Shu asosda quyidagi xulosalarga kelindi:

1. IMTning muvaffaqiyatli joriy etilishi uchun ierarxik va funksional asosga ega tashkiliy tuzilma zarur;
2. Hujjatlar tizimi to'rt darajali (siyosat, protsedura, yo'riqnoma, yozuvlar) yondashuv asosida shakllanishi lozim;
3. ISO standartlarining umumiy strukturasidan foydalangan holda yagona boshqaruv mexanizmini yaratish imkoni mavjud;
4. Tashkiliy struktura va hujjat aylanishi o'rtasidagi muvofiqlik IMT samaradorligining asosiy shartidir;
5. Elektron hujjat tizimlari joriy etilishi boshqaruvda tezlik, izchillik va auditorlik uchun qulaylik yaratadi.

Mazkur ilmiy xulosalar asosida IMTni ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish, oziq-ovqat va boshqa tarmoqlarda joriy etishda tavsiya etiladigan yondashuvlar ishlab chiqildi.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. "2022–2026-yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekistonning taraqqiyot strategiyasi to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. T.: 2022-yil 28-yanvar, PF-60-son.
2. "Mamlakatning oziq-ovqat xavfsizligini yanada ta'minlash chora-tadbirlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. T.: 2018-yil 16-yanvar, PF-5303-son.
3. Qishloq xo'jaligi mahsulotlarining sifat va xavfsizlik ko'rsatkichlari xalqaro standartlarga muvofiqligini ta'minlashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. T.: 2020-yil 18-may, PF-5995-son.
4. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. — 33 p.
5. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. — 38 p.
6. ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2015. — 40 p.
7. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2018. — 43 p.



8. Juran, J.M.; Gryna, F.M. Quality Planning and Analysis. 4th ed. — New York: McGraw-Hill, 1993. — 832 p.
9. Ishikawa, K. Guide to Quality Control. — Tokyo: Asian Productivity Organization, 1986. — 227 p.
10. Hoyle, D. ISO 9000 Quality Systems Handbook. 7th ed. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2017. — 680 p.
11. Codex Alimentarius. General Principles of Food Hygiene: CXC 1-1969 (Amended in 2022). Rome: FAO/WHO, 2022. — 64 p.
12. Хишамова Л.Р. Система ХАССП на предприятиях пищевой промышленности. — М.: Инфра-М, 2019. — 224 с.
13. Лапшин В.И. Менеджмент качества на пищевых предприятиях. — СПб.: Профессия, 2018. — 312 с.
14. Smith, A. Digital QMS Integration: Improving Documentation in ISO-based Management Systems. // *Journal of Quality & Reliability*, Vol. 36, No. 2, 2020. — pp. 25–34.
15. 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.
16. Ro'ziahunova X., Hakimov D. OZIQ-OVQAT KORXONALARIDA HACCP TIZIMI ASOSIDA XAVFLARNI TAHLIL QILISH // *Modern Science and Research*. – 2024. – T. 3. – №. 6.
17. Abdurahmanov, O., & Hakimov, D.. (2025). INTEGRATSIYALASHGAN MENEJMENT TIZIMINI JORIY QILISH ELEMENTLARINI TIZIMLASHTIRISH. Евразийский журнал академических исследований, 5(1), 120–134. извлечено от <https://in-academy.uz/index.php/ejar/article/view/43929>