

TDIU HUZURIDAGI
PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING
MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI



O'QUV USLUBIY
MAJMUA

TOSHKENT- 2023

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**OLIY TA'LIM TIZIMI PEDAGOG VA RAHBAR KADRLARINI
QAYTA TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI
OSHIRISHNI TASHKIL ETISH BOSH ILMIY-METODIK
MARKAZI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI
HUZURIDAGI PEDAGOG KADRLARNI QAYTA
TAYYORLASH VA ULARNING MALAKASINI OSHIRISH
TARMOQ MARKAZI**

MENEJMENT yo'nalishi

“OPERATION MENEJMENT”

moduli bo'yicha

**O'QUV-USLUBIY
MAJMUA**

Toshkent – 2023

Mazkur o'quv-uslubiy majmua Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligining 2020 yil 7 dekabrda 648-sonli buyrug'i bilan tasdiqlangan o'quv reja va dastur asosida tayyorlandi.

Tuzuvchilar: TDIU, prof. Sh.Ergasheva, dots. F.Abduvaxidov.

Taqrizchi: TDIU, iqtisod fanlari doktori, professor Ibragimov A.G.

Modulning ishchi dasturi Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti kengashining 2022 yil 23 dekabrda 5-sonli qarori bilan nashrga tavsiya qilingan.

MUNDARIJA

I. ISHCHI DASTUR.....	4
II. MODULNI O'QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTREFAOL TA'LIM METODLARI.....	10
III. MA'RUZA MATNLARI.....	19
IV. AMALIY MASHG'ULOT MATERIALLARI, TOPSHIRIQLAR VA ULARNI BAJARISH BO'YICHA TAVSIYALAR.....	34
V. BITIRUV ISHI UCHUN MAVZULAR.....	39
VI. KEYSLAR BANKI.....	40
VII. GLOSSARIY.....	70
VII. ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	75

I. ISHCHI DASTUR

KIRISH

Ta'lim sohasida boshqaruvning mukammal tamoyillari, usullari va uslubiyatlarini ishlab chiqib, boshqaruv samaradorligini ta'minlash jamiyatning istiqbolini belgilashi nuqtai – nazaridan benihoya muhimdir. Shu bilan birga, boshqaruvning har qanday sohadagi rivoji va yutug'i bu boshqaruv faoliyat yuritayotgan muayyan davlatning siyosatiga bog'liq bo'ladi.

Mamlakatimizning istiqboldagi rivojlanishini belgilab bergan "2019-2021 yillarda harakatlar strategiyasi" boshqaruvi davrida ham, O'zbekistonning tinchlik, xavfsizlik va barqaror ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti xalqaro integratsiyada ham faol hamkorligi Yanada kuchayadi. Hayotimizga kirib kelayotgan ko'plab xalqaro zamonaviy tajribalar, texnologiyalar zamonaviy boshqaruv mutaxassislarini talab qilmoqda. Shu boisdan ham oliy ta'limda "Operatsion menejment" fanini mukammal o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Dastur mazmuni oliy ta'limning normativ-huquqiy asoslari va qonunchilik normalari, shuningdek O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 27 avgustdagi "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish tizimini joriy etish to'g'risida"gi PF-5789 –sonli Farmoni hamda Vazirlar Mahkamasining 2020 yil 23 sentyabrdagi 797-sonli qarori bilan tasdiqlangan "Oliy ta'lim muassasalari rahbar va pedagog kadrlarining uzluksiz malakasini oshirish jarayonlarini tashkil etish tartibi to'g'risida"gi Nizom, ilg'or ta'lim texnologiyalari va pedagogik mahorat, ta'lim jarayonlarida axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini qo'llash, amaliy xorijiy til, tizimli tahlil va qaror qabul qilish asoslari, maxsus fanlar negizida ilmiy va amaliy tadqiqotlar, texnologik taraqqiyot va o'quv jarayonini tashkil etishning zamonaviy uslublari bo'yicha so'nggi yutuqlar, pedagogning kasbiy kompetentligi va kreativligi, global Internet tarmog'i, multimedia tizimlari va masofadan o'qitish usullarini o'zlashtirish bo'yicha bilim, ko'nikma va malakalarini shakllantirishni nazarda tutadi.

Dastur doirasida berilayotgan mavzular ta'lim sohasi bo'yicha pedagog kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirish mazmuni, sifati va ularning tayyorgarligiga qo'yiladigan umumiy malaka talablari va o'quv rejalari asosida shakllantirilgan bo'lib, bu orqali oliy ta'lim muassasalari pedagog kadrlarining sohaga oid zamonaviy ta'lim va innovatsiya texnologiyalari, ilg'or xorijiy tajribalardan samarali foydalanish, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini o'quv jarayoniga keng tatbiq etish, chet tillarini intensiv o'zlashtirish darajasini oshirish hisobiga ularning kasb mahoratini, ilmiy faoliyatini muntazam yuksaltirish, oliy ta'lim muassasalarida o'quv-tarbiya jarayonlarini tashkil etish va boshqarishni tizimli tahlil qilish, shuningdek, pedagogik vaziyatlarda optimal qarorlar qabul qilish bilan bog'liq kompetensiyalarga ega bo'lishlari ta'minlanadi.

Ushbu ishchi dasturda ta'limda operatsion menejmentning nazariy va metodologik asoslarini tashkil etish va uni Yanada takomillashtirish borasidagi me'yoriy-huquqiy xujjatlarning asoslari jumladan: O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari, qarorlari va

farmoyishlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va farmoyishlariga asoslanilgan.

Modulning maqsadi va vazifalari

Operatsion menejment modulining **maqsadi** -tinglovchilarni jahon miqyosidagi ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida biznes operatsiyalar va jarayonlarni samarasini ta‘minlashning bazaviy konsepsiya va uslublari bilan tanishtirish.

Operatsion menejment modulining **vazifalari**:

- ishlab chiqarish jarayonida harajatlarni aniqlash va optimallashtirish yo‘llarini izlash;

- ishlab chiqarishda operatsion resurslardan samarali foydalanish asosida iste‘molchiga yo‘naltirilganlikni ta‘minlash;

- ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish sohalarida yuqori sifatga erishish asosida qo‘shimcha qiymat yaratishni ta‘minlash;

- korxonalarini samarali boshqarishda operatsion menejmentning: 5 R, AVS tahlil, Balanced Scorecard, TQM, RPM, JIT samarali konsepsiyalarini tatbiq etish va foydalanishning o‘ziga xos jihatlari bo‘yicha malakaviy ko‘nikmalarini shakllantirish.

Modul bo‘yicha tinglovchilarning bilimi, ko‘nikmasi, malakasi va kompetensiyalariga qo‘yiladigan talablar

“Operatsion menejment” modulini o‘zlashtirish jarayonida tinglovchi:

- ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va uning sifatini ta‘minlash borasidagi ilg‘or xorijiy tajribalar;

- boshqaruvga zamonaviy yondashuvlar, tejamkorlik, reinjining, 5 R, AVS tahlil, Balanced Scorecard, TQM, RPM, JIT tizimi bo‘yicha ilg‘or xorijiy tajribalarini qo‘llashning metodik shart-sharoitlari **bilimlariga ega bo‘lishi**;

- korxonalar faoliyatini tahlil qilish;

- marketing tadqiqotlari o‘tkazish;

- modellashtirish;

- strategik, taktik va operativ qarorlar qabul qilish;

- benchmarking o‘tkazish, operatsion strategiya ishlab chiqish,

- korxonalar faoliyatini baholash asosida samaradorlik mezon ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish **ko‘nikmalarini egallashi**;

- ishlab chiqarish korxonalarida ilmiy asoslangan tadqiqotlar asosida ishlab chiqarish harajatlarni minimallashtirishga;

-Yangi mahsulotlarni loyihalashtirishda ishlab chiqarish korxonalarida innovatsion faoliyatni tashkil etish;

- Zamonaviy operatsion menejment uslublariidan foydalanib korxonalar faoliyatini taxlil qilish;

- Korxonalariga operatsion strategiya ishlab chiqish;

- Korxonalariga JIT, Kayzen tizimlarini tatbiq etish bo‘yicha **ko‘nikma va malakalarini egallashi**;

- ishlab chiqarish tizimida operatsiyalar va jarayonlarni samarali boshqarish;

-xodimlarni rivojlantirish;

-ishlab chiqarish jarayonlarida barcha resurslardan oqilona foydalanish va harajatlarni minimallashtirish;

-Yangi mahsulotlarni loyihalashda izlanishli faoliyatga jalb etish kompetensiyalarni egallashi lozim.

Modulni tashkil etish va o'tkazish bo'yicha tavsiyalar

“Operatsion menejment” kursi ma’ruza va amaliy mashg‘ulotlar shaklida olib boriladi.

Kursni o‘qitish jarayonida ta’limning zamonaviy metodlari, pedagogik texnologiyalar va axborot-kommunikatsiya texnologiyalari qo‘llanilishi nazarda tutilgan:

- ma’ruza darslarida zamonaviy kompyuter texnologiyalari yordamida prezentatsiya va elektron-didaktik texnologiyalardan;
- o‘tkaziladigan amaliy mashg‘ulotlarda texnik vositalardan, ekspress-so‘rovlar, test so‘rovlari, aqliy hujum, guruhli fikrlash, kichik guruhlar bilan ishlash, kollokvium o‘tkazish va boshqa interaktiv ta’lim usullarini qo‘llash nazarda tutiladi.

Modulning o‘quv rejadagi boshqa modullar bilan bog‘liqligi va uzviyligi

«Operatsion menejment» moduli mazmuni o‘quv rejadagi “Strategik menejment”, “Innovatsion menejment” hamda “Ekologik menejment” o‘quv modullari bilan uzviy bog‘langan holda kasbiy pedagogik tayyorgarlik darajasini oshirishga xizmat qiladi.

O‘quv modulning oliy ta’limdagi o‘rni

Modulni o‘zlashtirish orqali tinglovchilar korxonada faoliyatini tahlil qilish va baholash, operatsion strategiya ishlab chiqish, Yangi mahsulotlarni loyihalash, va korxonada samaradorligini oshirishda, korxonalarda xarajatlarni optimal boshqarishga doir kasbiy kompetentlikka ega bo‘ladilar.

Modul bo‘yicha soatlar taqsimoti

№	Modul mavzulari	Tinglovchining o‘quv yuklamasi, soat					Mustaqil ta’lim
		Hammasi	Auditoriya o‘quv yuklamasi				
			jami	Jumladan			
			Nazariy mashg‘ulot	Amaliy mashg‘ulot	Ko‘chma mashg‘ulot		
1	Operatsion menejment fanining mohiyati va dolzarbligi	2	2	2	-	-	-
2	Kompaniyaning operatsion strategiyasi	6	6	2	4	-	-

3	Operatsion-qiyamat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqarish).	8	8	2	4	2	-
4	Sifatni boshqarish va benchmarking	4	4	-	2	2	-
5	Operatsion menejmentda jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari	2	2	-	2	-	-
	Jami:	22	22	6	12	4	-

NAZARIY MASHG‘ULOTLAR MAZMUNI

1-mavzu: Operatsion menejment fanining mohiyati va dolzarbligi

Operatsion menejment tushunchasi va mazmuni. Operatsion menejmentda qarorlar qabul qilish mohiyati. Operatsion menejmentda strategik, taktik va operativ qarorlar. Operatsion menejmentning rivojlanish tarixi. Mehnatni ilmiy asosda tashkil etish. Konveyrlar. Xotornadagi tadqiqotlar. Operatsiyalarni tadqiq etish. Operatsion menejmentning ilmiy fanga aylanishi. Operatsion menejment va jahon miqyosidagi kompaniyalarda operatsion-qiyamat tahlili. Operatsion qiyamat menejmenti. Samaradolikni baholash. Iste'molchi va ishlab chiqarilgan mahsulotlarni daromadlilik. Doimiy takomillashuvni qo'llab-quvvatlash. Operatsiyalar haqida axborotlar. Operatsion qiyamat tizimi. Ishlab chiqarish tizimlari. Ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish jarayonlari farqi. Korxonada tashkiliy tuzilmasida operatsion menejmentning o'rni va mohiyati. Ishlab chiqarish tizimlarni boshqarishda Yangi konsepsiyalar.

2-mavzu: Kompaniyaning operatsion strategiyasi

Ishlab chiqarishni boshqarishda operatsiyalarni o'rni. Ishlab chiqarish turlari. Xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarish turlari. Ishlab chiqarishda operatsiyalarni samarali shakillantirish asoslari. Operatsiyalarni va ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, takomillashtirish. Operatsiyalarni boshqarishning tizimli tahlili va operatsiyalarning tasnifi. Operatsion funktsiya. Operatsion tizim. Operatsiyalarni boshqarish tamoyillari. Operatsiya tizimlari turlari. Iqtisodiy g'oyani joriy etishda korxonada resurslarini tashkil etish operatsiyalari. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonaning tashkiliy tuzilishini aniqlashdagi operatsiyalar.

Operatsion boshqarish tizimiga kompleks yondashish. Ishlab chiqarishda, xizmat ko'rsatishda mahsulot va jarayonlarni loyihalashtirish. Korxonani boshqarish, korxonada buyumlarini va xodimlarni boshqarish. Servis strategiyasi. AVS tahlili va mohiyati. Kompaniya transformatsiyasi. Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida operatsion boshqarishning zamonaviy usullari.

3-mavzu: Operatsion-qiyamat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqarish)

Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish. Iste'molchilar nazari bilan loyihalashtirish. Funktsional qiyamat tahlili. Yig'ish jarayonlarini konstruktorlik tahlili.

Konstruktorlik tahlil mazmuni. Texnologik jarayonni tanlash yondoshuvlari. Jarayonlarni tanlash bilan rejalashtirish o'rtasidagi farq. Texnologik jarayonlar turlari. Ishlab chiqarish jaraenlarini loyixalash. Ishlab chiqarish quvvatlarni loyihalash yo'llari.

AMALIY MASHG'ULOTLAR MAZMUNI

1– amaliy mashg'ulot:

Kompaniyaning operatsion strategiyasi

1. Ishlab chiqarishni boshqarishda operatsiyalarni o'rni. Ishlab chiqarish turlari. Xizmat ko'rsatish va ishlab chiqarish turlari. Ishlab chiqarishda operatsiyalarni samarali shakillantirish asoslari. Operatsiyalarni va ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, takomillashtirish. Operatsiyalarni boshqarishning tizimli tahlili va operatsiyalarning tasnifi. Operatsion funktsiya. Operatsion tizim. Operatsiyalarni boshqarish tamoyillari. Operatsiya tizim turlari va xususiyatlarini o'rganish.

2. Iqtisodiy g'oyani joriy etishda korxonalar resurslarini tashkil etish operatsiyalari. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida korxonaning tashkiliy tuzilishini aniqlashdagi operatsiyalarni o'rgatishdan iborat.

3. Operatsion boshqarish tizimiga kompleks yondashish. Ishlab chiqarishda, xizmat ko'rsatishda mahsulot va jarayonlarni loyihalashtirish. Korxonani boshqarish, korxonalar buyumlarini va xodimlarni boshqarish. Servis strategiyasi. AVS tahlili va mohiyati. Kompaniya transformatsiyasi. Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish. Iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida operatsion boshqarishning zamonaviy usullari.

2–amaliy mashg'ulot:

Operatsion-qiymat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqarish)

1. Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish. Iste'molchilar nazari bilan loyihalash. Funktsional qiymat tahlili ko'rib chiqiladi.

2. Yig'ish jarayonlarini konstruktorlik tahlili. Konstruktorlik tahlil mazmuni. Texnologik jarayonni tanlash yondoshuvlari o'rganilgan.

3. Jarayonlarni tanlash bilan rejalashtirishdagi farki. Texnologik jarayonlar turlari. Ishlab chiqarish jaraenlarini loyixalash. Ishlab chiqarish quvvatlarni loyihalash yo'llari o'rganiladi.

3– amaliy mashg'ulot:

Sifatni boshqarish va benchmarking

1. ISO 9000 Xalqaro standartlari. ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli. Faoliyat takomillashuvi modeli keltirilgan.

2. Sanoat korxonalari etalonini ishlab chiqish. Etalonning asosiy xususiyatlari. Etalonning tayanch ko‘rsatkichlari. “Shest sigm” sifat boshqaruvi metodikasi holatlari ko‘rib chiqilgan.

4– amaliy mashg‘ulot:

Operatsion menejmentda jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari

1. Jarayonlarni boshqarish mohiyati. Biznes-jarayonlar reinjiningi bosqichlarini tahlil qilish. Jarayonlarni tushunish. Jarayonlarni strategik boshqaruvi ko‘rib chiqilgan.

2. Mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish strategiyasini ishlab chiqarishda jarayonlarni boshqarish. Zahiralarini boshqarish va ishlab chiqarish tizimida JIT. Mehnat unumdorligining Yapon yondashuvi o‘rganiladi.

3. JIT tizimi Shimoliy amerika varianti. Total Quality Management. JIT tizimi talablari. Xizmat ko‘rsatish sohasida JIT. Yaponiya va Amerika kompaniyalarida ishlab chiqarish tizimlarinig o‘ziga xos xususiyatlari tadqiq etiladi.

O‘QITISH SHAKLLARI

Mazkur modulning nazariy materialini o‘zlashtirishda quyidagi:

→ o‘quv ishini tashkillashtirishning interfaol shakllaridan: ko‘rgazmali ma’ruza, savol-javobli ma’ruza, suhbat-ma’ruzalar orqali tashkillashtirish nazarda tutilgan.

→ o‘quv faoliyatini tashkil etish shakllari sifatida quyidagilardan foydalanish nazarda tutilgan:

- ma’ruza mashg‘ulotlarida ommaviy, juftlik, individual;
- amaliy mashg‘ulotlarda juftlik, individual.

1. Maxsus adabiyotlar

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2019.- 46 b.

2. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 9 dekabrda «2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti to‘g‘risida»gi O‘RQ-589-sonqonuni.

3. O‘zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. (Yangi tahriri) Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 31.12.2020 y., 02/19/SK/4256-son).

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 30 dekabrda O‘zbekiston Respublikasining «2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining davlat byudjeti to‘g‘risida»gi qonuni ijrosini ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida PQ-4555-son qarori.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi birinchi yig‘ilishidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 21 yanvar, № 15 (7517).

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Senatining birinchi majlisidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 22 yanvar, № 16 (7518).

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 23 yanvar, № 17 (7519).

8. 2020 yil –«Ilm,ma’rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvardagi Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Kuch-adolatda. O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil 25 yanvar. № 3-4 (777) .

9. Umarhodjaeva M.G. OPERATSION MENEJMENT. Q`zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2014.- 402 b.

10. Ildeminov S.V. Operatsionnyy menedjment.-Uchebnik.M.INFRA-M 2009. –233 s.

11. Cheyz R., Ekvilayn N.Dj., YAkobs R. Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedjment. 10-e izd. Uchebnoe posobie. M.: “Vilyams”, 2008.– 704 s.

12. Ildeminov S.V. Operatsionnyy menedjment.-Uchebnik.M.INFRA-M 2009. – 233 s.

13. Kruglova N. Yu., Kruglov M. I. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2009. – 154 s.

14. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Sifat menejmenti.O‘quv qo‘llanma.- T.:TDIU, 2020y. – 270b.

15. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi. Darslik. –T.:TDIU, 2013.- 433 b.

16. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment nazariyasi. Darslik. T.: TDIU, 2020y. 270b.

2. Internet resurslar

1. www.gov.uz–O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali
2. www.press-service.uz–O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti
3. www.mfer.uz–O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti
4. www.UzA.Uz–O‘zbekiston milliy axborot agentligi rasmiy sayti
5. www.review.uz – “Ekonomicheskoe obozrenie” jurnalining rasmiy sayti
6. www.cer.uz – Iqtisodiy tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
7. www.uzreport.com – biznes axborotlari portali
8. www.eurasianews.com – EvroOsiyo tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
9. www.vip.lenta.ru – Internet nashriyoti
10. www.Internetu News.com – Yangiliklar serveri

II. MODULINI O‘QITISHDA FOYDALANILADIGAN INTERFAOL TA’LIM METODLARI

Ma’ruza mashg‘ulotida quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Mashg‘ulotning motivatsiya bosqichida: “Aqliy hujum”dan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni → “Ishlab chiqarish tizimlarini samarali boshqarishni bazaviy konsepsiyalarini bilasizmi?”

2) Tinglovchilarning operatsion tizimlar, xorijiy kompaniyalarda operatsion menejment. Operatsion resurslar, kirish-ishlab chiqarish jarayoni tizimi- chiqish va iste’molchiga yo‘naltirilganlik tizimiga oid qanday ma’lumotlarni bilishlari va bilishni istayotgan ma’lumotlarini aniqlash maqsadida “**B /B /B**” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni → berilgan tushunchalar bo‘yicha bilgan ma’lumotlarni birinchi ustunga yozib chiqish va bilishni istayotgan ma’lumotlarni ikkinchi ustunga yozib chiqish.

B.B.B. usuli asosida bilimlarni sinash uchun tarqatma materiallar

	Tushuncha	Bilaman “+”, Bilmayman “-”.	Bildim “+”, Bila olmadim “-”.
1	Operatsion zahiralarni 5P ahamiyati.		
2	Operatsion menejmentning evolyusiyasi		
3	Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda operatsion menejment va operatsion-qiymat tahlili		
4	Mijozni nima jalb qiladi?		
5	Mijoz faxri – bu.....		
6	Samaradorlik o‘lchovi		
7	Turmush sifati.		
8	Iste’molchi uchun nima ahamiyatli?		
9	Tannarx haqidagi ma’lumotlar		
10	Iste’molchilar va mahsulotlar daromadliligi		

“Sinkveyn” (5 qator) texnikasi- Axborotni qisqacha bayon qilish, murakkab axborotni sintezlash, ijodiy ifodalash

Sinkveyn sxemasi:

1–qator – tushuncha;

2-qator – tushunchani tavsiflovchi 2 sifat;

3-qator – ushbu tushuncha vazifalari to‘g‘risidagi 3 ta fe‘l;

4-qator – ushbu tushuncha mohiyati to‘g‘risidagi 4 so‘zdan iborat so‘z

birikmasi;

5-qator – ushbu tushuncha sinonimi.

Vazifa: sifat, tejamkor ishlab chiqarish, harajat, boshqaruv tizimi.

Namuna :

Ishlab chiqaruvchi tizim

Kirish, chiqish

Talabga yo‘naltirilganlik, ishlab chiqarish, qayta aloqa

Kirish, ishlab chiqarish jarayonini sifatli tashkil etish va iste‘molchiga o‘z muddatida harajatlarni minimallashtirish asosida etkazish

Ishlab chiqarish jarayoni

1- amaliy mashg‘ulot mavzusi bo‘yicha quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1.“Klaster” metodi tinglovchilarni biron-bir mavzuni chuqur o‘rganishlariga yordam berib, ularda mavzuga taalluqli tushuncha yoki aniq fikrni chuqur tahlil etgan holda erkin va ochiq ravishda ketma-ketlik bilan uzviy bog‘lagan holda tarmoqlashlariga o‘rgatadi.

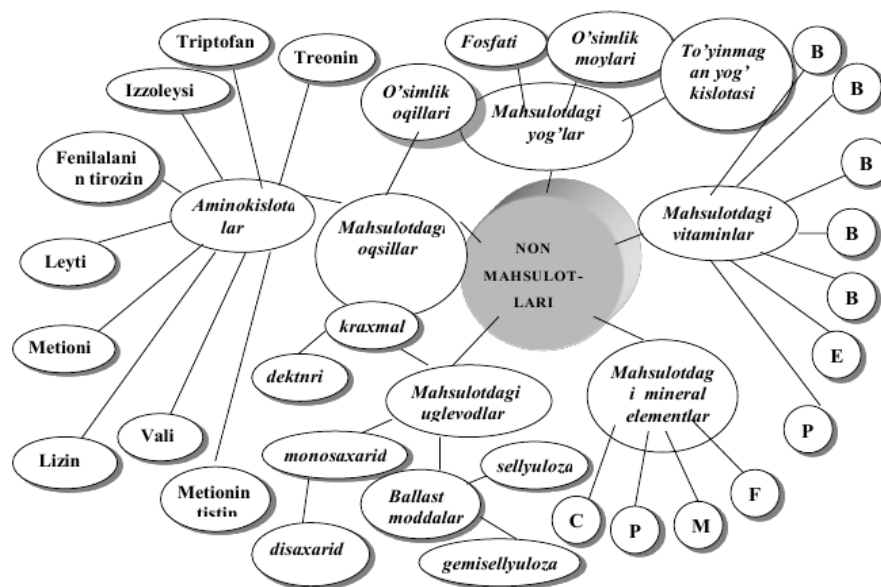
“Klaster” metodini amalga oshirish bosqichlari:

1. Topshiriqni diqqat bilan o‘qib chiqing.
2. Fikrni tarmoqlanish jarayonida paydo bo‘lgan har bir fikrni yozing.
3. Imlo xatolar va boshqa jihatlarga e‘tibor bermang.
4. Belgilangan vaqtdan unumli foydalanishga va fikringizni jamlashga harakat qiling.
5. Har bir tarmoqda talab qilinayotgan tushunchalarga mumkin qadar to‘laroq javob berishga harakat qiling.
6. Javoblarni yozishda faqat o‘z bilimlaringizga tayangan holda ish yuriting.

Topshiriq mazmuni:

1. Ishlab chiqarish korxonalarini samaradorligiga ta‘sir etuvchi omillar.
2. Korxonaning raqobatbardoshligiga ta‘sir etuvchi omillar
3. Mahsulot tannarxini pasaytirishga ta‘sir etuvchi omillar.

Namuna: Non mahsulotlari ishlab chiqarish korxonasida Yangi mahsulot xususiyatlarini o‘rganish



2. Insert - samarali o'qish va fikrlash uchun belgilashning interfaol tizimi hisoblanib, mustaqil o'qib-o'rganishda yordam beradi. Bunda ma'ruza mavzulari, kitob va boshqa materiallar oldindan Tinglovchiga vazifa qilib beriladi. Uni o'qib chiqib, «V; +; -; ?» belgilari orqali o'z fikrini ifodalaydi.

Matnni belgilash tizimi

- (v) - men bilgan narsani tasdiqlaydi.
- (+) – Yangi ma'lumot.
- (-) – men bilgan narsaga zid.
- (?) – meni o'ylantirdi. Bu borada menga qo'shimcha ma'lumot zarur.

Insert jadvali

Tushunchalar	V	+	-	?
Muhim texnik va texnologik innovatsiyalar				
Faoliyatning Yangi turlarini chiqarish				
Mavjud tovar va xizmatlar bozori uchun Yangi mahsulotlarni o'zlashtirish				
Mahsulot nomenklaturasini kengaytirish				
Mahsulotni yaxshilash				

Muhokama uchun savollar

1. Operatsion strategiya xaqida etarlicha ma'lumot bilasizmi?

2. Operatsion strategiyaning asosiy masalalari nimalardan iborat ekanini ayta olasizmi?
3. Operatsion strategiyaning asosiy yo‘nalishlariga nimalar kirishini tushuntira olasizmi?
4. Operatsion strategiya korporativ strategiyadan nimasi bilan farq qilishini izoxlay olasizmi?
5. Outsorsing nima ekanligini tushuntira olasizmi?
6. Ishlab chiqarish kompaniyasining operatsion strategiyasi bilan servis kompaniyasi operatsion strategiyasining farqi nimada ekanligini ayta olasizmi?

2- amaliy mashg‘ulot mavzusi bo‘yicha quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1.“ELPIG‘ICH” metodi – tinglovchilar biror mavzuning ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik va kamchiliklari, foyda va zararlarini belgilashni o‘rganadi. Texnologiyaning mohiyati shundan iboratki, bunda mavzuning turli tarmoqlari bo‘yicha bir yo‘la axborot beriladi. Ayni paytda, ularning har biri alohida nuqtalardan muhokama etiladi. Masalan, ijobiy va salbiy tomonlari, afzallik, fazilat va kamchiliklari, foyda va zararlari belgilanadi.

Misol tariqasida Yangi mahsulotni loyihalashtirishda marketing tadqiqotlaridan qaysi usulardan foydalanish harajatlarni kamaytiradi.

Jarayonining bosqichlari ketma-ketligini keltirishimiz mumkin:

Topshiriq mazmuni: SWOT, BKG, STEP, PEST, 7S metodlarini tahlil qiling.

☞ **Namuna:**

“Yangi mahsulotni loyihalashtirish jarayoni“ mavzusini
“Elpig‘ich” metodida o‘qitish:

Marketing tadqiqotlari			
<i>Ekspert so‘rov</i>		<i>Dala tadqiqoti</i>	
<i>Afzalligi</i>	<i>Kamchiligi</i>	<i>Afzalligi</i>	<i>Kamchiligi</i>
Xulosa:			

Mazkur jarayonlar ketma-ketligi tartibsiz ravishda tarqatma material shaklida beriladi. Ularga jarayon bosqichlarining ketma-ketligini to‘g‘ri belgilash uqtiriladi. Vazifa avval yakka holda, so‘ngra guruh tarzida bajariladi. Guruhda ishlash jarayonida tinglovchilar o‘z fikrini isbotlash, shaxsiy qarashlarini guruh a‘zolariga teran etkazib berish qobiliyati shakllanib boradi. Shuningdek, 2 hil unning afzallik va kamchiliklari aniqlangach, tinglovchilar tomonidan umumiy xulosa keltirilishi mumkin. Ushbu

xarakterlar orqali tinglovchilarda ishlab chiqarishda Yangi mahsulotni loyihalashtirish jarayoni to'g'risida umumiy tasavvur hosil bo'ladi.

Amaliy mashg'ulotda quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

☞ **1.TOIFALI JADVAL** ajratilgan belgilarga ko'ra olingan ma'lumotlarni birlashtirishni taminlaydi.

Bir tizimda mushoxada qilishni, ma'lumotlarni tarkiblashtirish va tizimlashtirish kunikmasini rivojlantiradi.

Toifali jadvalni tuzish buyicha o'quv topshirik yo'riqnomasi

1. O'quv axborotni birlashtiradigan belgi (toifa) larni ajrating.
2. Jadvalning birinchi gorizontal katoriga ajratilgan toifalar yozing, toifalar tagiga, yani ikkinchi katorga ushbu toifaning belgilarini aks ettiruvchi axborotni kiriting.

Dikkat kiling!
Ish jarayonida toifalarning ayrim nomlari o'zgarishi mumkin. Yangilari paydo bo'lishi mumkin

Namuna:“**Avtomobillar tasniflanishi**” mavzusidagi toifali jadval (lavha)

Avtomobillar tasniflanishi		
Yuk avtomobillari	Yo'lovchi tashuvchi avtomobillar	Maxsus avtomobillar
1. Yuk tashuvchi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Umumiy foydalanishga mo'ljallangan 2. Ixtisoslashgan <ul style="list-style-type: none"> ▪ O'zi ag'dargich avtomobillar ▪ Furgon ▪ Sisterna 	1. Engil avtomobillar 2. Avtobuslar 3. Tirkama va yarim tirkamalar	1. Maxsus jixozlangan 2. Transport ishlariga mo'ljallangan 3. Tirkama va yarim tirkama

2. KOSEPTUAL JADVAL o'rganilayotgan xodisa, tushuncha, qarashlar, mavzu va shu kabilarni ikki va undan ortiq jixatlari bo'yicha taqqoslash imkonini beradi.

Konseptual jadvalda taqqoslanadigan fikr, nazariyalar vertikal tik qator buyicha joylashtiriladi, gorizontal qator bo'yicha taqqoslanish olib boriladigan turli tavsif va xususiyatlari yoziladi.

Konseptual jadvalni tuzish bo'yicha o'quv topshiriq yo'riqnomasi

1. O'quv topshiriqda ko'rsatilgan nazariyalar (yondashishlar, tushunchalar)ni taqqoslash amalga oshiriladigan tavsiflar ruyxatini tuzing.

2. Jadvalni rasmiylashtiring: vertikal bo'yicha – taqqoslash talab etiladigan narsalar (qarashlar, nazariyalar) joylashtiriladi; gorizontal buyicha – taqqoslashni amalga oshirishdagi har xil tavsiflar joylashtiriladi

“Dvigatel turlari” mavzusidagi konseptual jadval (lavha)

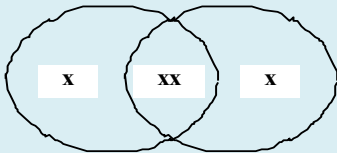
Dvigatel turlari	Tariflar, toifalar, xususiyatlar va boshqalar		
	<i>YO</i> kilg'i turi	<i>afzalliklari</i>	<i>kamchiliklari</i>
Dizel dvigatel	Dizel yoqilg'i	Atmosferaga kam zaxarli gazlar chikaradi, yokilg'i sarfi kam va arzon	Dizel dvigatellarini ishlab chiqarish 1,5...2,0 marta qimmat, og'irligi va o'lchamlari katta.
Karbyuratorli dvigatel	Benzin, gaz yoqilg'isi	Dvigatel o'lchamlari kichik	Siqish darajasi nisbatan kichik, atmosferaga ko'p zaharli gaz ajratadi

3- amaliy mashg'ulot mavzusi bo'yicha quyidagi interfaol o'qitish metodlaridan foydalaniladi:

1.VENN DIAGRAMMASI Britaniyalik faylasuf, matematik va mantiqchi Venn tomonidan 1881 – yilda kiritilgan. 2 va 3 jihatlarini solishtirish, taqqoslash, qarama-qarshi qo'yish xamda ularni umumiy tarzda ko'rsatish uchun qo'llaniladi. Tizimli mushohada qilish, taqqoslash, solishtirish, tahlil va sintezni amalga oshirish ko'nikmalarini rivojlantiradi.

Venn diagrammasini tuzish bo'yicha o'quv topshiriq yo'riqnomasi

1. Ikkita bir-biri bilan kesishuvchi doiralarni chizing:



2. O‘qituvchi tomonidan taklif qilingan ikkita ob‘ekt (tushuncha)ni, qaysi jixatlari bo‘yicha taqqoslashingizni aniqlab oling.
3. Ushbu jixatlar bo‘yicha chap doirada birinchi obektni tavsiflang, o‘ng doirada esa – ikkinchi ob‘ektni.
4. Doiraning kesishgan joyida ikkala doiraning axboroti (xx) uchun umumiy bo‘lgan jihatlar ro‘yxatini tuzing

Amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1.T - JADVAL – Bitta konsepsiya (malumot)ning ikkita jihatini qayd qilish yoki ikkita (ha/yo‘q, ha/qarshi) jihatlarini solishtirish uchun qo‘llaniladigan taqqoslash jadvalidir.

□ T – jadvalini tuzish bo‘yicha o‘quv topshiriq yo‘riqnomasi

1. Jadvalni rasmiylashtiring: Jadvalning yuqori gorizontaal qatori chap tomonida “Ha” (afzalliklar), o‘ng tomonida esa – “yo‘q” (kamchiliklar) so‘zlarini yozing.
2. Jadvalning keyingi qatorining chap tomoniga sabablari (ha) yozish, o‘ng tomoniga esa chap tomondagi fikrga qarama – qarshi fikr, g‘oya, omil va shu kabilarni yozing

☞ **Misol. “Kompyuter orqali Internetdan foydalanishning afzallik tomonlari va kamchiliklari” mavzusidagi T - jadval**

<i>Afzalliklar</i>	<i>Kamchiliklar</i>
Turli xil fanlardan zarur maruza matnlarini olish	Internetdagi turli viruslar yuqib qolishi
Turli adabiyotlardan foydalanish	Turli manaviyatimizga mos bo‘lmagan saytlarning mavjudligi

4- amaliy mashg‘ulot mavzusi bo‘yicha quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

Tinglovchilarning zamonaviy boshqaruv konsepsiyalari sohasidagi ilg‘or xorijiy tajribalarga oid tayanch ma‘lumotlarni aniqlash maqsadida **“Tushunchalar tahlili”** metodidan foydalaniladi.

“Tushunchalar”- tahlili

Tushunchalar	Sizning fikringizcha ushbu tushuncha nimani anglatadi?	Qo‘shimcha ma’lumot
TQM		
Kayzen		
Kanban usuli		
JIT		

Amaliy mashg‘ulotda quyidagi interfaol o‘qitish metodlaridan foydalaniladi:

1) Tinglovchilarning bo‘yicha bilim va ko‘nikmalarini rivojlantirish maqsadida “SWOT – tahlil” metodidan foydalaniladi.

Topshiriq mazmuni → “O‘zto‘qimachilik sanoat” uyushmasi materiallari asosida **SWOT-tahlil usuli**.

“SWOT - tahlil” jadvali

S (kuchli tomoni)	W (kuchsiz tomoni)
O (imkoniyatlar)	T (tahdidlar)

III. MA'RUZA MATNI

1-mavzu: Operatsion menejment fanining mohiyati va dolzarbligi

Reja:

1.1. Operatsion menejmentning mohiyati

1.2. Operatsion menejmentning evolyusiyasi

1.3. Dunyo miqosidagi kompaniyalarda operatsion menejment va operatsion-qiyamat tahlili

✎ **Tayanch iboralar:** *Operatsion menejment, sifat; egiluvchanlik; tezlik; narx, harajat, operatsion-qiyamat.*

1.1. Operatsion menejmentning mohiyati

Operatsion menejment faoliyat turi sifatida, ulardan foydalanish va takomillashtirish orqali biznes tizimlarini ishlab chiqish mumkin. Uning asosida kompaniyaning mahsulot va xizmatlarini ishlab chiqarish yotadi va har qanday boshqaruv faoliyatining ajralmas qismi hisoblanadi. U har qanday operatsiyalarni, avvalo mijoz va tashkilotlar uchun tayanch belgilarga ega barcha operatsiyalarni samarali va oqilona boshqarishdan iborat. Operatsion menejment fani asoslari menejnlarga, nafaqat samarali ishlashda, shuningdek, o'z tashkilotlari faoliyatining tamoyillarini chuqurroq tushunishda ham yordam beradi.

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

OMning asosi bo'lib biznes-tizimlarni (kirish va chiqishlarni o'zgartirish uchun kompaniya operatsion resurslarini qo'llovchi tizimlar) boshqarish hisoblanadi.

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

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

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

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

Operatsion zahiralari 5P nomini olgan: 1) personal; 2) korxonalar/ bo‘linmalar;

3) yarim tayyor mahsulotlar va materiallar; 4) jarayonlar; 5) rejali va boshqaruv tizimi.

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

Asosiy operatsiyalarga mijozga boylik keltiradigan xizmatlar (mahsulot keltirish, xizmat ko‘rsatish) kiradi, bu yerda quyidagi kriteriyalar zarur:

- sifat;
- egiluvchanlik;
- tezlik;
- narx/ harajat

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

- Axborot nuqtai nazaridan qo‘llab-quvvatlash (masalan, NR savdo personalini o‘z mahsulotining texnik parametrlari to‘g‘risidagi ma‘lumotlar bilan ta‘minlaydi);

- Mijoz muammolarining eskirishi (mijoz uchun montajni amalga oshiradi);
- Savdo-sotiqni qo‘llab-quvvatlash (O‘zbekiston savdo sanoat palatasi tomonidan o‘tkaziladigan savdo ko‘rgazma va yarmarkalari misol bo‘la oladi);
- Operativ texnik xizmat ko‘rsatish (Avstriyadagi mehmonxonalardan birida mijozning tog‘ liyasi poyafzalini yo‘qotganida unga xuddi shunday poyafzalni darhol sotib olish va lijada uchishni davom ettirish imkoniyati taklif qilingan).

1.2. Operatsion menejmentning evolyusiyasi

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

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

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

1.1-rasm. Operatsion menejmentning evolyusiyasi

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

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

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

1.3. Dunyo miqyosidagi kompaniyalarda operatsion menejment va operatsion-qiymat tahlili

Dunyo miqyosidagi kompaniyalarning OM tuzilmasida operatsion-qiymat tahlili (AVC) muhim rol o‘ynaydi.

AVS (operatsion-qiymat tahlili)ning maqsadlari quyidagilardan iborat:

- Tayanch operatsiyalarni bajarishda (mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarishda) ularning o‘zaro ta’siri hisobi bilan harajatlarni xisoblash;
- Kompaniya ishining xarajatlarini kamaytirish va samaradorligini oshirish;
- Xarajatlarni samarali boshqarish;
- Operatsiyalar va biznes jarayonlar tannarxi haqida axborotlarni yig‘ish/qo‘llash;

- Boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun qo‘shimcha (nafaqat, buxgalterlik/ miqdoriy, shuningdek sifat) ma’lumotlarni yig‘ish va ulardan foydalanish.

Operatsion-qiymat tahlili – bu operatsiyalar va xarajatlarning tashuvchilariga asoslangan xarajat va ishlab chiqarish samaradorligini hisoblash usushdir.

Operatsion-qiymat tahlili quyidagilarni aniqlash imkonini beradi:

- 1) operatsiyalar qiymatini, ular tomonidan sarflangan resurslardan kelib chiqib;

- 2) xarajatlarni tashuvchilar qiymati, mahsulotlar va mijozlar tomonidan qo‘llanilgan operatsiyalardan kelib chiqib.

- 3) Tashuvchilarning operatsiya xarajatlariga vaqtinchalik munosabati.

Operatsion-qiymat tahlili:

- Biznes-jarayonlarning barcha ishtirokchilari uchun tushunarli bo‘lgan ma’lumotlarni mujassamlashtiradi;

- Qo‘shimcha xarajatlarni foydalanilgan zahiralarda operatsion hisobiga muvofiq tarzda taqsimlaydi;

- Biznes-jarayonlarning tayanch operatsiyalarini aniqlaydi (ishchilar, uskunalarda);

- Operatsiyalar tomonidan zahiralarda iste’moli darajasini, shuningdek, nima uchun bu zahiralarda qo‘llanilayotganligi sabablarini (tovarlar/xizmatlar/mijozlar) belgilaydi;

- Oldin belgilanmagan xarajatlarni aniqlaydi (turli xil taqsimot)

Operatsion-qiymat tahlili quyidagi savollarga javob beradi:

- 1) Xarajatlarning sababchisi kim /nima;

- 2) Xarajatlarda qayerda paydo bo‘ladi;

- 3) Qanday operatsiyalar (turi bo‘yicha) resurslardan foydalanadi va qanday darajada;

- 4) Biznes-jarayonlarga xarajatlarda yuzaga kelishining qanday markazlari jalb qilingan va ular qanday proporsiyada zahiralardan foydalanadilar.

- 5) Mijozlar (turi bo‘yicha) qanday tovarlar/xizmatlar/ zahiralardan operatsiyalar/xarakatlarning (faolyat) bajarilishi orqali foydalanadilar va qanday proporsiyada;

- 6) Biznes-jarayonlar doirasida bajariladigan operatsiyalarning mexnat sig‘imi qanday;

- 7) Biznes-jarayonlarning maosh sig‘imi qanday;

- 8) Asosiy biznes-jarayonlarning tannarxi qanday;

- 9) Asosiy biznes jarayonlarda (daromadlarning paydo bo‘lishi markazida) ta’minlovchi biznes-jarayonlar (xarajatlarda markazi) ishtirokining ulushi qanday.

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

Operatsion-qiymat menejmenti quyidagilarni tahlil qilishni nazarda tutadi: xarajatlarni; operatsiya/harakatlar ishlab chiqaruvchanlikni. U AVS dan axborotlarning asosiy manbasi sifatida foydalanadi; xarajatlar, biznes-jarayonlar, tovarlar/xizmatlar/ mijozlar va ularning natijalari haqida aniq ma'lumotlarni boshqarish tizimini ta'minlaydi.

Kompaniya qiymati zanjirini asosiy zvenolarga ajratish yo'li bilan xarajatlarning keyingi tahliliga, faoliyat turi/operatsiyalar bo'yicha xarajatlar haqida ma'lumotlardagi har bir bo'linma/bo'lim/sex xarajatlari transformatsiyasiga o'tish mumkin. Xarajatlarni detallashtirish darajasi (operatsiyalar nuqtai nazaridan) ularning iqtisodiy mazmuniga va bu jarayon tahlil uchun qanchalik zarurligiga bog'liq. Turli iqtisodiy mazmunga ega bo'lgan operatsiyalar va faoliyat turi bo'yicha xarajatlarni, kompaniya umumiy xarajatlarida ahamiyatli yoki o'suvchi ulushni tashkil etuvchi xarajatlarni baholash maqsadga muvofiq. An'anaviy buxgalterlik hisobida xarajatlar chiqim elementlari va kalkulyatsiya moddolari bo'yicha tavsiflanadi.

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

Aniq aytadigan bo'lsak, jarayon – aniq maqsadga erishish uchun birlashgan operatsiyalarning izchilligidir. Har bir operatsiya qandaydir boshqa operatsiya uchun iste'molchi hisoblanadi, o'z navbatida, o'z iste'molchilariga ega. Boshqacha aytganda, operatsiyalar ayrim tashqi iste'molchilar uchun qiymat yaratish maqsadida hamkorlikda ishlaydigan iste'molchi zanjiri elementlarini o'zida mujassamlashtiradi.

Nazorat savollari

1. Operatsion menejmentning mazmuni va mohiyati.
2. Firma tuzilmasining umumiy modelida operatsion menejmentning o'rni
3. Operatsion zahiralar- 5P mohiyati.
4. Operatsion menejmentning rivojlanish tarixi.
5. AVS (Activity Based Costing) taxlili maqsadi nimalardan iborat.
6. AVS taxlili mohiyati va zarurati.
7. Operatsion-qiymat tahlili kompaniya uchun nimalarni aniqlash imkonini beradi.
8. Operatsion qiymat menejmenti (Activity Based Management) mazmuni.
9. Xalqaro darajasidagi kompaniya belgilari.
10. Operatsion-qiymat menejmentining asosiy xususiyatlari qanday?

Maxsus adabiyotlar

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed. p. cm. ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper) 1. Production management. I. Jacobs, F. Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title. TS155.C4237 2006,27-29pp.658.5–dc22
2. James C. Van Home, Financial Management and Policy, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234st.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", Harvard Business Review, July— August 2019, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", Journal of Management, October 2019, p. 351-366.
5. W. Edwards Deming, Out of the Crisis (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

Internet resurslari

1. www.world bank
2. www.openinfo.uz

2-Mavzu: Kompaniyaning operatsion strategiyasi.

Reja:

- 2.1. Kompaniyaning operatsion strategiyasi.**
- 2.2. Operatsion strategiyaning dolzarbligi.**
- 2.3. Servis strategiyasi.**
- 2.4. Servis jarayonlarining ishlab chiqarish jarayonlaridan farqi.**
- 2.5. Kompaniyaning operatsion strategiyasi va transformatsiyasi.**

☞ **Tayanch iboralar:** *ishlab chiqarish tizimlari, servis strategiyasi, kompaniya strategiyasi, marketing strategiyasi, kompaniya transformatsiyasi, biznes jarayonlar, xodimlarni rivojlantirish.*

2.1. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida kompaniyaning operatsion strategiyasi

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

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

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

2.2. Operatsion strategiyaning dolzarbligi.

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

- Korxonalar va uning ishlab chiqarish bo‘linmalarini joylashtirish;
- Personal malakasi, tuzilma va miqdor darajasiga talab;
- Mehnat ish haqi tizimidagi asosiy o‘zgarishlar;
- Nazorat diapazonini o‘rnatish;
- Moddiy-texnik ta‘minotga talab.

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

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

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

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

Xomashyo. Asosiy xomashyosi arzon bazalt rudasi.

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

Dastlab kompaniya nima qilishi kerak, degan savolga to‘g‘ri va aniq javob topish zarur. Ko‘pincha ular o‘z zimmlariga ishlab chiqarish va taqsimlash bosqichlarining barcha og‘irliklarini o‘z zimmlariga oladilar.

2.3. Servis strategiyasi.

Keyingi paytlarda jahonda biznesning barcha liderlari kompaniyaning xalqaro darajaga ko‘tarishga xarakat qilgan xolda outsorsing qanchalik zarur ekanligini tushundilar. SHu bilan bog‘liq xolda kompaniya faqat dizayn va faoliyat xarakati bilan shug‘ullanishi mumkin, qolgan barcha ishlarni sudpodryadga topshirgani ma‘qul.

Masalan, maishiy elektronika doirasida firmalar outsorsingga dizayn va ishlab chiqarishni topshirib qo'yadilar, o'zlari esa, marketing va taqsimot bo'yicha raqobatga kuch tashlaydilar. Neft kompaniyalari subpodryadga, ta'mirlash, personalni o'qitish va boshqa vazifalarni topshirib, o'zlari ishlab chiqarish bilan shug'ullanadilar. Ichki ishlab chiqarishning xar qanday zanjiri (loyixalashtirish va maxsulotni rejalashtirish - xarid va xomashyo qazilmalari - majmual va yarim tayyor maxsulotlarni shaxsan ishlab chiqarish - yig'ish - taqsimlash) subpodryadga berilishi mumkin. Bu erda bizning asosiy vazifasi biznes (fokus) ning markazida turib vertikal integratsiya qanday amalga oshirilishini aniqlashdan iborat. Bularning barchasi korporativ strategiya orqali aniqlanadi¹. Bugungi kunda o'z ishlab chiqarish funksiyalarini bo'shagan zaxiralarni ishlab chiqishga va maxsulot marketingiga nisbatan yo'naltirish uchun vositachilar yoki xamkorlarga topshirayotgan kompaniyalar soni oshib bormoqda. Masalan, Braziliyadagi Folksvagen va boshqalar.

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

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

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

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

Operatsion strategiya oliy darajadagi qiymat yaratish zanjirida yaratiladi. Strategik ustuvorliklar o'rnatilganda qiymat yaratish zanjiridagi yuqori darajadagi faoliyat ko'rinishlari qator tamoyillarni yuzaga keltiradi. Ular kompaniya qay tarzda o'zlari tomonidan amalga oshirilgan operatsiyalar vositasida raqobatlashadilar. Bu tamoyillar infratuzilmaning: xar bir korxonaning, omborning, tadqiqot laboratoriyasi, chakana savdo bo'linmasi yoki markazining cheklarni qayta ishlash bo'yicha barcha elementlari operatsion maqsadlarini o'rnatish uchun asos xisoblanadi.

Strategik xissiyot (raqobatbardosh korxonani strategik xissiyotini ishlab chiqish va liderlik qilish) - korxonaning xozir nima qilayotganligi va kelajakda nimaga erishishi mumkinligini tasavvur qilishga tomon xarakatdir. Raqobatbardoshlikning bu elementi korxonaning raxbariyatining tan olinishiga qaratilgan. Kamdan kam xollarda

¹Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed.p. cm.ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management.I.Jacobs, F.Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title.TS155.C4237 2006,27-29pp.658.5–dc22

raxbarlar fikrlarning aniq tasvirini astoydil tekshira boshlaydilar va natijada Yangi modellarni taklif qilish qobiliyatlarini yo‘qotadilar. Yangisini tan olish korporativ tan olishni yuzaga chiqaradi, uni istiqbolning Yangi xayollari bilan to‘ldiradi. Xaqiqiy lider - "kema kapitani" emas (eskirgan uskunalarga, tariflarning oshishi va boshqalarga jon kuydiradigan), bu liderning eski tasavvuri; xaqiqiy lider - o‘z kompaniyasining genetik arxitektoridir (kompaniya u uchun "tirik organizm"dir.)

2.4. Kompaniyaning operatsion strategiyasi va transformatsiyasi.

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

raqobatbardosh korxonani strategik hissiyotini ishlab chiqish va liderlik qilish;
to‘qimachilik korxonasini restrukturalizatsiya qilish;
korxonaning tiklanishi va rivojlanishi;
personalning tiklanishi.

Strategik hissiyot (raqobatbardosh korxonani strategik hissiyotini ishlab chiqish va liderlik qilish) – korxonaning hozir nima qilayotganligi va kelajakda nimaga erishishi mumkinligini tasavvur qilishga tomon xarakatdir. Raqobatbardoshlikning bu elementi korxonani rahbariyatining tan olinishiga qaratilgan. Kamdan kam hollarda rahbarlar fikrlarning aniq tasvirini astoydil tekshira boshlaydilar va natijada Yangi modellarni taklif qilish qobiliyatlarini yo‘qotadilar. Yangisini tan olish korporativ tan olishni yuzaga chiqaradi, uni istiqbolning Yangi xayollari bilan to‘ldiradi. haqiqiy lider – «kema kapitani» emas (eskirgan uskunalarga, tariflarning oshishi va boshqalarga jon kuydiradigan), bu liderning eski tasavvuri; haqiqiy lider – o‘z kompaniyasining genetik arxitektoridir (kompaniya u uchun «tirik organizm»dir.)²

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

To‘qimachilik korxonasi jonlanishi va rivojlanishi o‘z ichiga korxonaning tashqi muhit bilan aloqa o‘rnatishi vositasida o‘shirish initsiativalarini mujassamlashtiradi. O‘shirishni hamma xohlaydi, modomiki, o‘shirish manbalari yuqoridan

² . Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.

qaraganda ko‘rinmaydi. Bu rivojlanish jarayonini restrukturizatsiyalashga qaraganda Yanada muammoli va davomli qilib qo‘yadi. Rivojlanishning barcha to‘rt elementlaridan eng ahamiyatli omil korxonada hajmini oddiy qisqartirishdan raqobatbardoshlikni oshirishni ochiq oydin ajratadi.

Personalning Yangilanishi raqobatbardoshlikni oshirish – personalni boshqarish jarayonini tashkil qiluvchi muhim resurslar bilan birga amalga oshiriladi. Bu kishilarni Yangiliklar va kompaniyaga transformatsiya yordamida samarali o‘zgarish imkonini beruvchi Yangi maqsadlar bilan bog‘liq.

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

Korxonaning liderlik strategiyasining uch yo‘nalishi:

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

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

3. Maqsadga erishish kriteriyalari tizimini ishlab chiqish va ularning afzalligi uchun xarakatlarni aniqlash.

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

Operatsion strategiya – kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasini samarali qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan kompaniya resurslari (qisman olganda: personal, bo‘linma/filial, material va majmualar, jarayonlar, rejalashtirish va boshqarish tizimi) dan foydalanishning umumiy siyosati va rejasini ishlab chiqish.

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

Har qanday operatsion strategiyaning muvaffaqiyat yo‘li ustuvorliklarining barcha imkoniyatli variantlarini maksimal darajada aniqlashdan, har bir mavjud

variantning tanlovi natijalari qanday bo‘lishini, shuningdek, u yoki bu variantni tanlash hollarida qanday kompromisslarga tomon borishni tushunishdan iborat.

Kompaniyaning transformatsiyasi – quyidagi to‘rt yo‘nalish bo‘yicha bir vaqtdagi ishlar natijasida erishiladigan operatsiya va jarayonlar tashkiliy yaxshilashdir: 1) strategik ko‘rinish (raqobatbardosh kompaniyaning strategik ko‘rinishini ishlab chiqish va liderlik); 2) korxonani restrukturalizatsiya qilish; 3) korxonaning jonlanishi va rivojlanishi; 4) personalning Yangilanishi.

Nazorat savollari:

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

Maxsus adabiyotlar

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor’s ed.p. cm.ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management.I.Jacobs, F.Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title.TS155.C4237 2006,27-29pp.658.5–dc22
2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234st.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July— August 2019, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2019, p. 351-366.
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

Internet resurslari

1. www.worldbank.org
2. www.openinfo.uz

3-mavzu: Operatsion-qiymat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish (ishlab chiqish).

Reja:

- 3.1.Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish.**
- 3.2.Ishlab chiqish jarayonlarining dolzarbligi va xususiyatlari.**
- 3.3.Loyihalashtirish jarayoni.**
- 3.3.AVS – injiniring.**
- 3.4.Xizmatlarni loyixalashtirishni xususiyatlari.**
- 3.5.Mahsulotni loyixalashtirish loyixasi.**

✎ **Tayanch iboralar:** *Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish, ishlab chiqish xususiyatlari, loyihalashtirish bosqichlari, AVS – injiniring.*

3.1.Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish

Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqish – qiymatlar yaratish va iste'molchi talabini qondirish tomon qo'yilgan juda muhim qadamdir. Iste'molchilar mahsulot va tovarlarni emas, o'z muammolari qarorlarini sotib oladilar, o'z ehtiyojlarini qondiradilar va bundan rohatlanadilar. Bu korxonada iste'molchilar uchun foydalilik yoki qondirilganlik muammolarini hal qilgan holda Yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqib qiymat yaratishini anglatadi.

Muvaffaqiyatga erishish uchun korxonada doimiy ravishda Yangi mahsulot va xizmatlar ishlab chiqish bilan shug'ullanishi lozim, bundan tashqari iste'molchilar didi va hayot tarzining o'zgarishi ayrim mahsulot va xizmatlarni etarli darajada o'xshash qilib qo'ymoqda.

Yangi mahsulot va xizmatlar quyidagilarni nazarda tutadi:

- * Muhim texnik va texnologik innovatsiyalarni;
- * Faoliyatning Yangi turlarini chiqarishni;
- * Mavjud tovar va xizmatlar bozori uchun Yangi mahsulotlarni o'zlashtirish;
- * Mahsulot nomenklaturasini kengaytirish (mahsulot qatorini);
- * Mahsulotni yaxshilash;
- * Mahsulot usulini o'zgartirish.

3.2. Ishlab chiqish jarayonlarining dolzarbligi va xususiyatlari

Mijozlarning Yangi va o'zgaruvchan talablarini qondirishga xarakat qilish bilan birga mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish va ishlab chiqishning sabablari miqdoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1) bozorga Yangi mahsulot va xizmatlar kiritish bilan erishish mumkin bo'lgan moliyaviy maqsadlar;

2) raqobatni kuchaytirish, bunda raqobatchilar Yangi tovar va xizmatlarni faol ishlab chiqadilar va joriy qiladilar, shuning uchun xam bu doirada ozgina susayish juda yomon oqibatlarga olib kelishi mumkin;

3) global savdo va to'g'ri investitsiyalarning o'sishi;

4) Yangi mahsulot va xizmatlarda Yangi talablarni o'zi yaratadigan Yangi texnologiyalar;

5) kompaniya innovatsion faolligida to'g'ridan-to'g'ri aks etadigan davlatning iqtisodiyotga aralashuvi darajasining o'sishi/kamayishi;

6) franchayzingning o'sishi, bunda mashxur savdo markali kompaniya egalari boshqa kompaniyalar maxsulotlariga bu savdo markani qo'yishga ruxsat beradilar ("Pyaterochka", "Perekrestok" va boshqalar);

7) talab va taklif balansi, bundan tashqari, talabning pasayishi personalning oddiy qiymat turuvchi uskunasi talab qilsa, u Yangi maxsulot va xizmatlar ishlab chiqishni faol olib borishga majbur qiladi.

3.3. Loyihalashtirish jarayoni

➤ Loyiha davomiy vaqtni talab qiladigan Yangi mahsulot, xizmatning aniq, ahamiyatli natijasiga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'langan operatsiyalarning natijaviyligini o'zida mujassamlashtiradi.

➤ Loyihani boshqarish resurslarni rejalashtirish, taqsimlash va boshqarish (mehnat, material va uskunalar) muolajalarini Yangi mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirishda barcha cheklovlar (texnik, byudjet, vaqt)ni hisobga olgan holda mujassamlashtiradi.

➤ Loyihalashtirish jarayoni quyidagi natijalar orqali amalga oshiriladi:

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

Xizmatlar ishlab chiqishning xususiyatlari

Tovar ishlab chiqarish soxasida turli resurslar (xom-ashyo va materiallar, yarimfabrikatlar, ishchi kuchi va energiya) talab qilinadi, xizmatlar soxasida esa xom-ashyo kamdan-kam qo'llaniladi. Xizmat ko'rsatish uchun asbob-uskunalar xar doim xam zarur bo'lavermaydi. SHuning uchun OKR natijasida maxsulot sifat standarti va texnik sharoitlar tanlovidan foydalanadi. Ishlab chiqish tamomlanishi bilan berilgan standartlarni qoniqtiruvchi maxsulot ishlab chiqarish boshlanadi. Xizmatlar ishlab chiqishning natijasi esa konsepsiya va bu konsepsiyani realizatsiya qilish jarayonini tasvirlash xisoblanadi.

3.4. Xizmatlarni loyixalashtirishni xususiyatlari

Tovar ishlab chiqarish sohasida turli resurslar (xomashyo va materiallar, yarimfabrikatlar, ishchi kuchi va energiya) talab qilinadi, xizmatlar soqasida esa xomashyo kamdan-kam qo'llaniladi. Xizmat ko'rsatish uchun asbob-uskunalar har doim ham zarur bo'lavermaydi. SHuning uchun OKR natijasida mahsulot sifat standarti va texnik sharoitlar tanlovidan foydalanadi. Ishlab chiqish tamomlanishi bilan berilgan standartlarni qoniqtiruvchi mahsulot ishlab chiqarish boshlanadi. Xizmatlar ishlab chiqishning natijasi esa konsepsiya va bu konsepsiyani realizatsiya qilish jarayonini tasvirlash hisoblanadi.

Xizmatlarni ishlab chiqish standartlarni yaratadi, lekin bugun amaliyotda xaligacha ular juda kam va standartlardan og'ish har doim ham xizmatlarni nuqsonli qilavermaydi. Uni nazorat tajribasida testlashtirish mumkin, lekin har bir ish turlicha bo'ladi, bundan tashqari, bu jarayonda xizmatlarning turli iste'molchilari va vositachilari ishtirok etadilar. Mijozlar tomonidan taklif etilgan Yangi xizmatlarni ishlab chiqish tugallanishi bilan ko'rsatilgan xizmatlar mutlaq bir xil bo'lmaydi, har bir mijoz tajribasi juda katta (masalan, bemorning tishini davolashda).

Mahsulot ishlab chiqishdan farqli ravishda (tayyorlab bo'lgandan keyin o'zgartirish juda qiyin bo'lgan, masalan, avtomobilsozlik) xizmatlarni ishlab chiqish bajarilish jarayoniga tez moslashishi va modifikatsiyalanishi mumkin. Buni mijozning turli xildagi ehtiyojlarini qondirish uchun tez-tez amalga oshirib turish mumkin. Bu qoidagi ko'ra, mahsulot loyihasini o'zgartirishga o'xshab katta harajat talab qilmaydi. Xususiyatlarni belgilashda shuni ham hisobga olish muhimki, ular alohida hollarda xizmatlarning yomonlashuvida aniq risklarni ham yaratadilar.

Xulosa: Xizmat ko'rsatish – alohida yoki tovar bilan birga sotiladigan faoliyat, foyda yoki qoniqishdir. Xizmat ko'rsatish talab qilingan sifat va etarli samaradorlikda qoniqish hosil qilish uchun quyidagilar zarur:

xizmat ko'rsatish konsepsiyasi aniq to'la batafsilliklar bilan bayon qilinganligiga ishonch hosil qilish. Agar bunday qilinmasa, xizmatlarni va uning atrofida qilarni to'g'ri ishlab chiqishning butunlay imkoni yo'q;

mijozning xizmatdan kutayotgan natijasini tushunish uchun mijozga taklif etilayotgan xizmat ko'rsatish konsepsiyasi imidjini o'zida mujassamlashtirishi. Xizmat qanchalik sifatli bo'lmasin, mijoz kutayotgan natija bilan muvofiq kelmasa, u yomon deb hisoblanadi. Agar kutilayotgan natija mijoz tasavvur qilganidek bo'lmasa, demak u to'g'ri taqdim etilmagan;

mijozlar sizning kompaniYangiz faoliyati va imkoniyatlarini qanday qabul qilishlarini va ular kutayotgan natija qanday o'zgarishini hamda xizmat ko'rsatilgandan oldin va keyingi qarama-qarshiliklarni tasavvur qilish lozim. Xizmatni ishlab chiquvchilar va vositachilar o'zlarini xaridorlar o'rniga qo'yishga juda qiynaladilar, bundan tashqari, ular orasidagi ziddiyat shuki, ular tizim va uning maqsadlari bilan yaxshi tanishdirlar;

korporativ maqsadlari aniq bo'lgan xizmat sifatiga oliy rahbariyat e'tiborini qaratishga erishish. Oxir-oqibatda sifat mijozlar bilan aloqada bo'luvchi ishchilarga bog'liq bo'ladi, bundan tashqari ularning intizomi mijozlarda xizmat ko'rsatish xaqida aniq fikrlarni shakllantiradi. Agar oliy rahbariyat sifat bilan qiziqmasa, oddiy ishchilardan buni talab qilish befoyda;

funksional va texnik sifat (murakkab vazifalardan biri) standartlarini ishlab chiqish. Moddiy elementlar uchun sifat standartlarini yaratish mehnatni tashkil qilmaydi, bundan tashqari, gap jismoniy mahsulotlar haqida, servisning nomoddiy elementlarida standartlari haqida gapirib bo'lmaslik haqida ketyapti. Servis muhitining talab qilingan holatini (tozalik chastotasini qo'shgan holda) tasvirlash mumkin; kutilayotgan maksimal va o'rtacha vaqtni o'lchash hamda ko'rsatish mumkin. Personalning komponentligi, intizom manerasi, tashqi ko'rinishi murakkab. Sifat

standartlari xaridorlar kutayotgan natijalarga iloji boricha yaqin bo'lishlari kerak. Ularga muvofiq ravishda ishchilarni yollash, o'qitish va haq to'lash tashkil etiladi;

Nazorat savollari:

1. AVS-tahlilning asosiy maqsadi nima?
2. Xalqaro darajadagi kompaniya operatsion menejmentining boshqa kompaniyalar OM sidan farqi nimada?
3. Ortiqcha xarajatlarga olib boruvchi operatsiyalarga misol keltiring?
4. Operatsiyalarni aniqlab bering.
5. AVS-tahlilda asosiy Yangiliklar qanday?
6. Operatsion omil nima?
7. Operatsion omillarning asosiy toifalari qanday?
8. Samaradorlik/ishlab chiqaruvchanlikning qanday xarakteristikalarini aytib bera olasiz?

Maxsus adabiyotlar

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed. p. cm. ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper) 1. Production management. I. Jacobs, F. Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title. TS155.C4237 2006,27-29pp.658.5–dc22
2. James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234st.).
3. Richard B. Chase and David A. Garvin, "The Service Factory", *Harvard Business Review*, July— August 2013, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p. 351-366.

Internet resurslari

1. www.worldbank.org
2. www.openinfo.uz

IV. AMALIY MASHG‘ULOTLAR UCHUN MATERIALLAR, TOPSHIRIQLAR VA ULARNI O‘TKAZISH BO‘YICHA TAVSIYALAR

1-amaliy mashg‘ulot mavzusi: Kompaniya operatsion strategiyasi (4 soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

🔗 Muhokama uchun savollar

1. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida kompaniyaning operatsion strategiyasi.
2. Operatsion strategiyaning dolzarbligi.
3. Servis strategiyasi.
4. Servis jarayonlarining ishlab chiqarish jarayonlaridan farqi.
5. Kompaniyaning operatsion strategiyasi va transformatsiyasi.

Mashg‘ulot maqsadi:

Ishlab chiqarish tizimlarini boshqarishda operatsion menejmentning ahamiyati va korxonalar raqobatbardoshligini oshirish uchun operatsion strategiya ishlab chiqish bo‘yicha amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Biznes jarayonlarni tahlil qilish;
- ✓ Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish operatsiyalarini farqlash;
- ✓ Servis strategiyasi xususiyatlarini;
- ✓ Asosiy va yordamchi operatsiyalarni ajratib olish;
- ✓ Kompaniyalarda restrukturizatsiya jarayoni mohiyati;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Korxonada ishlab chiqarish va servis xizmatlarini farqlashni;
- ✓ Outsorsing xizmatidan foydalanish konsepsiyasini ishlab chiqish;
- ✓ Operatsion strategiyasini ishlab chiqish.

☐ **MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:**

Topshiriq 1. Rivojlangan mamlakatlar kompaniyalarida outsorsingdan foydalanishni o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish.

Ish mazmuni: Yaponiya, Koreya, Amerika, Evropa mamlakatlarida faoliyat ko'rsatayotgan outsorsing kompaniyalar faoliyati bo'yicha axborotlar to'plash va insert texnikasi asosida o'rganish.

Topshiriq 2. Kompaniyalar operatsion strategiyalari ustuvorliklarini hisobga olgan holda operatsion strategiya ishlab chiqish.

Ish mazmuni: Jahon miqyosidagi kompaniyalarda korporativ, marketing, moliyaviy strategiyalarni o'rganish va operatsion strategiyasining ustuvor vazifalariga nimalar kiradi va operatsion strategiyani ishlab chiqish.

Topshiriq 3. Davra suhbatida tingovchilar mazkur kursni o'zlashtirishda asosiy muammo va masalalarni muhokamaga qo'yadilar.

Ish mazmuni: Bugungi kunda ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish kompaniyalari boshqaruv samaradorligiga ta'sir qilayotgan muammolarni muhokamaga olib chiqadilar.

1. Kompaniyadagi operatsiyalar va biznes-jarayonlar qay darajada to'g'ri tashkil qilingan, OM qanchalik darajada samarali qo'yilgan, baho -«qay xolatda va qanday bo'lishi kerak».

2. Operatsiya va jarayonlarni qayta ko'rish zarurligi haqidagi qarorlar qachon va qanday qabul qilinadi?

3. Kompaniya uchun qulay axborot tizimlari bormi?

4. Jarayon egasi va maslahatchilar orasidagi ziddiyatni qanday bartaraf etish mumkin?

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

6. Kompaniyalarga maslahatchilarni jalb etish qancha turadi va yuqori darajali maslahatchilar ro'yhati qanday?

7. Funksional bo'linmalar tomonidan qabul qilingan qarorlar samaradorligi qanday baholanadi?

8. Biznes-jarayonlarni takomillashtirish zaruratini aniqlash vaqtini qanday aniqlash mumkin?

9. Qayta loyihalashtirish jarayoni qanday tugallanadi?

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

2-amaliy mashg‘ulot mavzusi:
Operatsion-qiyamat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatarni loyihalashtirish (4soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG‘ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

✎ Muhokama uchun savollar

- ✓ Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish.
- ✓ Ishlab chiqish jarayonlarining dolzarbligi va xususiyatlari.
- ✓ Loyihalashtirish jarayoni.
- ✓ AVS – injiniring.
- ✓ Xizmatlarni loyihalashtirishni xususiyatlari.
- ✓ Mahsulotni loyihalashtirish loyixasi.

Mashg‘ulot maqsadi:

Korxonalarda mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirishning o‘ziga xos xususiyatlarini, bosqichlarini hamda loyihalashtirish jarayonida AVS-injiniringni dolzarbligi va o‘ziga xos xususiyatlarini o‘rganish bilan korxonada Yangi mahsulot ishlabchiqish loyixasini amalga oshirish bo‘yicha dastur ishlab chiqishning amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ Mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish bosqichlarini;
- ✓ Ishlab chiqish jarayonlarining xususiyatlarini.
- ✓ AVS – injiniring mohiyatini;
- ✓ Xizmatlarni loyihalashtirishni xususiyatlarini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Korxonada AVS –injiniringni tatbiq etishni o‘ziga xos xususiyatlarini belgilab olishni;
- ✓ Yangi mahsulotni loyihalashtirish loyixasini ishlab chiqishni;

□ □ MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. Toshkent shahrida mavjud uyali aloqa kompaniyalarida Yangi xizmat paketlarini loyixasini ishlab chiqing.

Ish mazmuni: Guruhlarga bo‘linib Toshkent shahrida mavjud uyali aloqa kompaniyalari faoliyatini SWOT tahlil qilib Yangi xizmat turlari paketlarini loyixasini ishlab chiqib taqdimot qilinadi.

3-amaliy mashg'ulot mavzusi: Sifatni boshqarish va benchmarking(2 soat)

SEMINAR-AMALIY MASHG'ULOTI UCHUN REJA-TOPSHIRIQ

✎ Muhokama uchun savollar

1. ISO 9000 Xalqaro standartlari.
2. ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli.
3. Benchmarking
4. Etalonning asosiy xususiyatlari
5. .Etalonning tayanch ko'satkichlari.
6. "Shest sigm" sifat boshqaruvi metodikasi
7. Sifatning joriy ko'rsatkichlarini hisoblash (marshrut kartasi, 3 qadam)
8. "Shest sigm" tizimi bo'yicha biznes-jarayonlarni takomillashtirish (marshrut kartasi, 4a qadam)

Mashg'ulot maqsadi:

1. Korxonalarda mahsulot sifatini boshqarishning xalqaro standartlari, ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modeli mohiyati, kompaniyalarni benchmarking asosida baholashning o'ziga xos xususiyatlari, "Shest sigm" sifat boshqaruvi metodikasini qo'llashning amaliy ko'nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O'quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

- ✓ ISO 9000:2000 standarti asosida kompaniyani baholash modelini o'ziga xos xususiyatlarini;
- ✓ Benchmarking asosida -etalonning asosiy xususiyatlarini tahlil qilish;
- ✓ .Etalonning tayanch ko'satkichlarini aniqlash;
- ✓ "Shest sigm" sifat boshqaruvi metodikasini mohiyatini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ Takomillashuv modelini qo'llashni;
- ✓ Benchmarking asosida -etalonning asosiy xususiyatlariga mos ravishda korxonada faoliyatini takomillashtirishni.

☐☐ MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq 1. "O'zto'qimachilik sanoat" uyushmasi doirasidagi tikuvchilik firmalarini tanlab olib benchmarking asosida takomillashuv modelini ishlab chiqing.

✓ **Ish mazmuni:** Internet resurslardan foydalangan holda guruhlariga bo‘linib Toshkent shahrida mavjud tikuvchilik firmalari faoliyatini SWOT, taqqoslama tahlil qilib takomillashuv modeli ishlab chiqiladi.

4-amaliy mashg‘ulot mavzusi:

Operatsion menejmentda jarayonlarni boshqarish JIT va Kayzen konsepsiyalari(2soat)

📌 Muhokama uchun savollar

- ✓ Jarayonlarni uzluksiz takomillashtirish.
- ✓ JIT tizimi va mohiyati.

Mashg‘ulot maqsadi:

✓ Jahon miqyosidagi kompaniyalarda zamonaviy boshqaruv konsepsiyalarini JIT, kayzen tizimlarini mohiyati va ularni qo‘llashning amaliy ko‘nikma va malakalarni rivojlantirish va mustahkamlash.

O‘quv faoliyati natijalari:

Tinglovchilar biladilar:

✓ Jarayonlarni uzluksiz takomillashtirishning xorijiy modellarini;
✓ JIT tizimi, mohiyati va jahon miqyosidagi kompaniyalarda qo‘llashning natijalarini;

Tinglovchilar uddalaydilar:

- ✓ JIT tizimini qo‘llash bo‘yicha takliflar ishlab chiqishni;
- ✓ Kayzen metodini korxonalariga tatbiq etishni.

MUSTAQIL TAYYORGARLIK UCHUN TOPSHIRIQLAR:

Topshiriq " Qanday bo‘lsa shunday" va "qanday bo‘lishi kerak" biznes-jarayonlarining taxlili, JIT, kanban va kayzen uslublaridan foydalanishning Yaponiya tajribasini o‘rganib taqdimot tayyorlang.

Ish mazmuni: Internet resurslardan foydalangan holda guruhlariga bo‘linib xorijiy tajribalarni muhokama qilib taqdimot tayerlanadi va o‘tkaziladi.

V. BITIRUV ISHLARI UCHUN MAVZULAR

1. Kompaniyada jarayonlarni Valanced Scorecard konsepsiyasi asosida boshqarish
2. Firmaning mahsulot assortimentini rivojlantirish bo'yicha tahlilini amalga oshirish va rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish(alohida firma uchun AVS tahlili asosida)
3. "Tejamkor ishlab chiqarishni joriy qilish" tizimidan foydalanish (aniq korxonada tajribasi asosida)
4. Korxonada "Six sigma" tizimi bo'yicha biznes-jarayonlarni takomillashtirish
5. Operatsion-qiymat tahlilidan foydalanib mahsulot va xizmatlarni loyihalashtirish
6. Ishlab chiqarish korxonasida qiymatlar zanjirini boshqarish (SCM)
7. Ishlab chiqarishni operativ boshqarish.
8. Mahsulot chiqarishni rejalashtirish boshqarishni tashkil etish.
9. Zaxiralarni boshqarish.
10. Avtomatlashgan loyihalashtirish va ishlab chiqarishi boshqarishning avtomatlashgan tizimi (ICHBAT).
11. Operatsiyaning matematik modeli; tasvirlangan xodisaning mohiyati; samaradorligining maqsad funksiyasi.
12. Operatsiyani o'rganishda masalaning umumiy operatsiyalarni tadqiq qilish masalasi modelining metodologiyasi; maqsad funksiyaning ularning o'zgaruvchan omillari (echim elementlari); optimallashtirish masalalari.
13. Resurslar ko'rinishlari; resurs zaxiralari; resurs birligi soni; mahsulot sotishdan olinadigan foyda; ishlab chiqarishni rejalashtirish masalasi; masalaning iqtisodiy — matematik modeli; uskunalarni ish bilan band qilish masalasi.
14. Geometrik usullarni mohiyati. Nuqtalarning kavarik to'plami.
15. Operatsion menejmentda o'yin nazariyasining unsurlari.
16. Operatsiyalarni boshqarishda tarmoqli grafik va to'rtli rejalashtirish.
17. Tarmoqli rejalashtirish va boshqarish tarmoqlarining vazifasi
18. Zaxiralarni boshqarishda operatsiyalar menejmenti va ularning tarmoqli modellari.
19. Operatsiyalarni boshqarishda innovatsiyadan foydalanish va uning samaradorligi.
20. Operatsion menejmentning xorijiy tajribasi

VI. KEYSLAR BANKI

1.Keys. KEYS-STADI

«An'anaviy moliyaviy tahlil va AVS»

“Debitor va kreditor qarzdorlikni boshkarish muammolari”

Pedagogik annotatsiya

Ushbu keysning maqsadi: korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining tashkil bo'lishi va boshqarilishini baholash, tahlil qilish qobiliyatlarini rivojlantirish, xo'jalik yuritishning bozor sharoitlarida iqtisodiyot sub'ektining hisob-kitoblarini tahlil qilish, qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlarni ishlab chiqish.

Rejalashtirilayotgan o'quv natijalar: keys bilan ishlash natijasi bo'yicha Tinglovchilar:

- korxonaning debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini baholaydilar va tahlil qiladilar.

- korxonada qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha qarorlarni to'g'ri tanlash va qabul qilishni biladilar:

- korxonada qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlarni ishlab chiqish ko'nikmalarini o'zlashtiradilar:

- moliyaviy qarorni mustaqil qabul qilish ko'nikmalarini egallaydilar.

Ushbu keysni muvafaqiyatli echish uchun Tinglovchilar debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining iqtisodiy mohiyati, ularning xarakterli alomatlarining turlari bo'yicha tasnifi, qarzdorliklar vujudga keladigan sharoitlar haqidagi bilimlarga ega bo'lishlari kerak.

Keys ob'ekti: “Qurilishmontajservis” xususiy korxonasi keys ob'ekti bo'lib, u mas'uliyati cheklangan jamiyat shaklida ro'yxatdan o'tkazilgan.

Keysning axborot manbalari:

1. “Qurilishmontajservis” xususiy korxonasi Nizomi;
2. Korxonaning 2019 va 2020 yillar uchun buxgalteriya balansi (1-sonli shakl);
3. Korxonaning 2020 yildagi moliyaviy natijalari haqidagi hisoboti (2-sonli shakl);
4. Korxonaning 2020 yildagi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklari haqidagi ma'lumotnoma (2-a sonli shakl);
5. Korxonaning 2020 yildagi pul oqimlari haqidagi hisoboti (4-sonli shakl);

Keys maydonli, spojetli kategoriyaga kiradi. Undagi vaziyat o'tgan yildan hisobot yiligacha bo'lgan muddat bo'yicha bayon qilingan.

Keys korxonada moliyaviy hujjatlari axborotlari asosida qurilgan.

U qisqa turkumlashtirilgan. Bu keys – vazifa.

Debitorlik va kreditorlik qarzlarni boshqarish bo'yicha ushbu keysning maqsadi korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarishning Yangi moliyaviy strategiyalari va yo'llarini ishlab chiqish, hamda xo'jalik yurituvchi sub'ektning to'lov qobiliyatini barqarorlashtirishni rag'batlantirishdir. SHuning uchun mazkur keysda muammo ajratilgan va shakllantirilgan, vazifa va uning echimi algoritmi belgilangan.

Muammo: Faoliyat ko'rsata boshlagan kundan boshlab korxonada iste'molchilarga qurilish xizmatlarini ko'rsatish va kerakli qurilish materiallari va qismlarni harid qilish sohasidagi o'z faoliyatini moliyalashtirishga shaxsiy moliyaviy manbalar mavjud bo'lgan. Ammo hozirgi paytda to'lov qobiliyati bilan bog'liq muammolar vujudga kelgan, bu korxonaning asosiy xo'jalik faoliyatini rivojlantirish imkoniyatiga ta'sir ko'rsatadi.

Vazifa:1. "Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi debitorlik va kreditorlik qarzdorligining holati va tuzilishini tahlil qilish asosida korxonaning bu qarzdorliklarini boshqarishning samaradorligini oshirish bo'yicha maqsadli tadbirlar tizimini ishlab chiqish va asoslash.

20. AVS tahlil asosida korxonada harajatlarini aniqlab, operatsion strategiya ishlab chiqing.

"Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarishning muammolari.

Ushbu keysning ob'ekti - "Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi, qurilish sohasidagi ixtisoslashtirilgan korxonaga bo'lib, Qashqadaryo viloyati hududidagi iste'molchilarga o'z mahsulotlarini sotadi va xizmatlar ko'rsatadi.

Korxonada faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichlari.

Korxonada qarzdorliklarini samarali boshqarish korxonada ish ko'rsatkichlarini muntazam raqishda o'rganishni taqozo qiladi. Ishlab chiqarish faoliyatini moliyaviy tahlil qilish jarayonida ko'rsatkichlar o'rganiladi va baholanadi. Ular bir tomondan natija, foyda va tovar aylanishi bilan boshqa tomondan esa resurslar va harajatlar moddiy-texnik baza, aylanma sarmoyalar, mehnat resurslari va ishlab chiqarish harajatlari bilan ta'riflanadi. Quyida korxonaning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari 1, 2-jadvallarda berilgan.

1-jadval

Korxonada aktivlarini shakllantirish. Buxgalteriya balansi (1-shakl) moliyaviy yil boshidagi holat bo'yicha, ming so'm

Ko'rsatkichlarning nomi	01.01. 2018 yil	01.01. 2019 yil	01.01. 2020 yil	O'zgarishlar sur'atlari	
				(+ / -)	%
AKTIV					
1. Uzoq muddatli aktivlar					
Asosiy vositalar					
Dastlabki (tiklangan) qiymati	258 141,0	258 141,0	289 899,1	31 758,1	112,3
Eskirish summasi	145 890,2	156 052,3	165 915,4	9 863,1	106,3
Qoldiq (balans) qiymati	112 250,8	102 088,7	123 983,7	21 895,0	121,4
Nomoddiy aktivlar					
Dastlabki qiymat		1 000,0	1 000,0	0,0	100,0
Amortizatsiya summasi		200,0	400,0	200,0	200,0
Qoldiq (balans) qiymati	0,0	800,0	600,0	-200,0	75,0
O'rnatilgan uskunalar			20 000,0	20 000,0	

Kapital kiritmalar	36 224,1	42 511,4	62 665,9	20 154,5	147,4
Uzoq muddatli debitor qarzdorligi				0,0	
Uzoq muddatli kechiktirilgan harajatlar				0,0	
1-bo'lim bo'yicha yakun	148 474,9	145 400,1	207 249,6	61 849,5	142,5
2. Joriy aktivlar					
Tovar moddiy zaxiralar, shu jumladan	78 924,8	94 143,4	95 154,4	1 011,0	101,1
Ishlab chiqarish zahiralari	31 159,4	37 501,6	25 342,3	-12 159,3	67,6
Tugallanmagan ishlab chiqarish	521,5	1 118,5	4 102,0	2 983,5	366,7
Tayyor mahsulot	45 561,7	54 245,0	64 224,5	9 979,5	118,4
Tovar	1 682,2	1 278,3	1 485,6	207,3	116,2
Debitorlar jami	53 779,4	58 523,7	84 512,6	25 988,9	144,4
SHundan, muddati o'tib ketganlar	5 945,1	10 524,1	19 694,6	9 107,5	187,1
Haridorlar va buyurtmachilar qarzdorligi	41 589,2	46 825,3	75 254,6	28 429,3	160,7
Etkazib beruvchilar va pudratchilar tomonidan berilgan avanslar	11 753,9	10 725,0	7 286,3	-3 438,7	67,9
Byudjetga soliqlar va yig'imlar bo'yicha avans to'lovlari	125,4	549,8	1 489,5	939,7	270,9
Davlat maqsadli fondlariga va sug'urta bo'yicha avans to'lovlari	82,5	160,5	183,6	23,1	114,4
Boshqa debitorlik qarzlari	228,4	263,1	298,6	35,5	113,5
Pul mablag'lar jami, shu jumladan	10 584,9	8 371,4	7 538,5	-832,9	90,1
Kassadagi pul mablag'lar	1,5	1,5	1,5	0,0	100,0
Hisob raqamidagi pul mablag'lar	10 853,4	8 369,9	7 537,0	-832,9	90,1
2-bo'lim bo'yicha jami	143 559,1	161 038,5	187 205,5	26 167,0	116,2
Balansning aktivi bo'yicha jami	292 034,0	306 438,6	394 455,1	88 016,5	128,7

PASSIV					
1. Shaxsiy mablag'lar manbalari					
Nizom summasi	6 528,3	6 528,3	6 528,3	0,0	100,0
Taqsimlanmagan foyda (qoplanmagan zara)	94 889,9	102 961,8	119 153,3	16 191,5	115,7
Bo'lg'uvchi harajatlar va to'lovlarning rezervi	28 954,6	31 008,5	29 298,1	-1 710,4	94,5
1-bo'lim jami	130 372,8	140 498,6	154 979,7	14 481,1	110,3
2. Majburiyatlar					
Uzoq muddatli majburiyatlar, jami	0,0	0,0	36 000,0	36 000,0	
Uzoq muddatli bank kreditlari			36 000,0	36 000,0	
Joriy majburiyatlar, jami shu jumladan	161 661,2	165 940,0	194 475,4	28 535,4	117,2
Joriy kreditorlik qarzdorligi	116 661,2	131 947,2	169 240,3	37 293,1	128,3
Etkazib beruvchilar va pudratchilarga qarzdorlik	62 951,4	66 465,3	87 561,8	21 096,5	131,7
Olingan avanslar	37 546,1	43 385,8	53 385,5	9 999,7	123,0

Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik	924,5	1 173,0	1 316,5	143,5	112,2
Davlat maqsadiy fondlariga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik	126,4	326,3	631,9	305,6	193,7
Mehnatga haq to'lash bo'yicha qarzdorlik	10 854,4	15 258,4	17 095,9	1 837,5	112,0
Qisqa muddatli bank kreditlari	44 800,0	33 992,8	25 235,1	-8 757,7	74,2
Uzoq muddatli majburiyatlarning joriy qismi			9 000,0	9 000,0	
Boshqa kreditorlik qarzdorliklar	4 458,4	5 338,4	9 248,7	3 910,3	173,2
2-bo'lim bo'yicha jami	161 661,2	165 940,0	239 475,4	73 535,4	144,3
Balans passivi bo'yicha jami	292 034,0	306 438,6	394 455,1	88 016,5	128,7

-jadval

Moliyaviy natijalar haqidagi hisobot (2-shakl)
2020 moliyaviy yil uchun ming so'm

Ko'rsatkichlar nomi	O'tgan yilning tegishli davri uchun		Hisobot davri uchun		O'zgarishlar sur'atlari	
	daromad (foyda)	harajat (zarar)	daromad (foyda)	harajat (zarar)	(+ / -)	%
1	2	3	4	5	6	7
Mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlarni sotishdan sof tushum)	226 146,1	X	296 845,9	x	70 699,8	131,3
Sotilgan mahsulotlar (tovarlar, xizmatlar va ishlar) ning tannarxi	x	169 112,8	x	223 442,1	54 329,3	132,1
Mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ni sotishdan yalpi foyda (zarar)	57 033,3		73 403,8		16 370,5	128,7
Davrning harajatlari, shu jumladan:	x	44 829,9	x	54 234,3	9 404,4	121,0
Sotish bo'yicha harajatlar	x	12 342,3	x	13 554,2	1 211,9	109,8
Ma'muriy hajjatlar	x	31 233,4	x	39 256,9	8 023,5	125,7
Boshqa operatsiyadagi harajatlar	x	1 254,2	x	1 423,2	169,0	113,5
Asosiy faoliyatdan boshqa daromadlar		X		x	0,0	
Asosiy faoliyat uchun foyda	12 203,4		19 169,5		6 966,1	157,1
Moliyaviy faoliyatdan daromadlar jami	0,0	X	0,0	x	0,0	
Moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlar, shu jumladan	x	1 835,1	x	2 534,8	699,7	138,1
Foizlar ko'rinishidagi harajatlar	x	1 835,1	x	2 534,8	699,7	138,1
Umumxo'jalik faoliyatidan foyda (zarar)	10 368,3		16 634,7		6 266,4	160,4

Daromad (foyda) soliq bo'lagunga qadar foyda (zarar)	10 368,3		16 634,7		6 266,4	160,4
Daromad (foyda) solig'i	x	242,5	x	443,2	200,7	182,8
Hisobot davrining sof foydasi (zarari)	10 125,8		16 191,5		6 065,7	159,9

2019 yilda uzoq muddatli aktivlar o'zining baholanishida 61 849,5 ming so'mga (42,5%) ga ko'paygan va 2020 yilning 1 yanvarida 202 249,6 ming so'm ko'rsatkichga etgan. Asosan bu o'sishga Yangi uskunalarni harid qilinishi va kapital quyilmalarning ko'payishi ta'sir qilgan.

Korxonalariga joriy aktivlari ham o'sish sur'atlariga ega, ammo o'sish sur'atlari tashqi aylanma aktivlarga nisbatan kamroq bo'lgan (2019 yilda 16,2% ga) va 2020 yildagi holati bo'yicha 187 205,2 ming so'mga etgan.

2020 yilda korxonaning debitorlik qarzdorligi 845 126 ming so'mni tashkil qilgan.

Korxonada passivlarini shakllantirish.

Pul mablag'lari va jamlamalarni shakllanishining shaxsiy manbalari o'sishga o'zining ijobiy doimiyliги bilan ta'riflanadi. Korxonaning Nizom jamg'armasi o'zgarishdan qolmoqda va 6 928,3 ming so'mni tashkil qiladi. Taqsimlanmagan foydaning ko'rsatkichlari ko'paymoqda. Eng katta sur'at 2020 yilda 16 191,5 ming so'mga 15,7% bo'lgan, ammo baribir ijobiy dinamika mavjud va 2020 yilning oxirida 119 153,3 ming so'mni tashkil qilgan. SHubhali qarzlarni bo'yicha shakllantirilgan rezervlar ham, 2020 yilda kamaygan bo'lsalar ham, korxonada faoliyatini moliyalashtirish manbalarini to'ldirdilar.

Korxonada rahbariyati moliya-kredit muassasalaridan pul mablag'larini qarzga olishga ijobiy qaraydilar.

2020 yilda sotilgan mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ning tannarxi 223 442,1 ming so'mni, mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ni sotishdan yalpi foyda 73 403,8 ming so'mni tashkil qilgan.

Ishlab chiqarilgan mahsulotni sotishga harajatlar nazorat ostida bo'lib, 2020 yilda 13 554,2 ming so'mga teng bo'lgan.

2020 yildagi 39 256,9 ming so'mlik ma'muriy harajatlar o'z ichiga rahbar va xizmat ko'rsatuvchi xodimlarni ushlab turish, ya'ni ish haqi, moddiy-texnik bazani ta'minlash, boshqa tashkilotlar xizmatlari (svet, suv, aloqa) ga haq to'lash bo'yicha harajatlarni oladi.

Korxonada qarz mablag'laridan foydalanilganligi sababli kredit resurslari uchun foizlar to'lash bo'yicha qarz majburiyatlariga ega: 2019 yilda 1 835,1 ming so'mlik harajatlar bo'lgan, 2020 yilda esa ular 2 534,8 ming so'mni tashkil qilganlar.

"Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi kichik va xususiy biznesning sub'ekti bo'lganligi uchun soliqqa tortishning soddalashtirilgan tizimi bo'yicha soliq to'laydi. 2019 yilda davlat byudjetiga soliqlarni to'lash 242,5 ming so'mni, 2020 yilda 443,2 ming so'mni tashkil qilgan.

Korxonaning sof foydasi 2019 yilda 10 125,8 ming so‘mni, 2020 yilda 16 191,5 ming so‘mni tashkil qilgan.

Korxonaning debitorlik qarzdorligi tashkil bo‘lishi muddatlari 3-jadvalda keltirilgan.

3-jadval

2020 yilda tashkil bo‘lishi muddatlari bo‘yicha korxonaning debitorlik qarzdorligi.

№	Qarzdorlik muddatlari	Yil oxirida jami	To‘lov muddati kelmagan	To‘lov muddatlari o‘tib ketgan kunlar			
				1 dan 30 gacha	31 dan 60 gacha	61 dan 90 gacha	90 dan ortiq
1.	Haridorlar va buyurtmachilarning qarzi	75 254,6	9 243,5	12 276,4	21 681,7	12 358,4	19 694,6
2.	Xodimlarga berilgan avanslar	0,0	-	-	-	-	-
3.	Etkazib beruvchilar va pudratchilarga berilgan avanslar	7 286,3	4 295,0	2 991,3	-	-	-
4.	Soliqlar va byudjetga yig‘imlar bo‘yicha avans to‘lovlari	1 489,5	-	953,5	536,0	-	-
5.	Davlat maqsadiy fondlari va sug‘urta bo‘yicha avans to‘lovlari	183,6	-	149,2	34,4	-	-
6.	Boshqa debitorlik to‘lovlari	298,6	-	243,9	54,7	-	-
J A M I		84 512,6	13 538,5	16 614,3	22 306,8	12 358,4	19 694,6

Korxonada shubhali va ishonchsiz qarzlarni qoplashning maxsus rezervini shakllantirish amaliyoti mavjud:

- agar to‘lov muddati kelmasa, unda rezerv qarzdorlik summasidan 1 % da shakllantiriladi;

- to‘lov muddati 1 kundan 30 kungacha o‘tib ketganda – rezerv 2%;
- to‘lov muddati 31 kundan 60 kungacha o‘tib ketganda – rezerv 10%;
- to‘lov muddati 61 kundan 90 kungacha o‘tib ketganda – rezerv 30%;
- to‘lov muddati 90 kundan oshib ketganda – rezerv 50%.

Korxonada kreditorlik qarzdorligini to‘lash muddatini belgilash uchun yig‘ma jadval tuziladi, unda qarzlar muddatlari bo‘yicha guruhlariga ajratiladi. (4-jadval).

2020 yilda tashkil bo'lish bo'yicha korxonaning kreditorlik qarzdorligi.

№	Qarzdorlik muddatlari	Yil oxirida jami	To'lov muddati kelmagan	To'lov muddatlari o'tib ketgan kunlar			
				1 dan 30 gacha	31 dan 60 gacha	61 dan 90 gacha	90 dan ortiq
1.	Etkazib beruvchilar va pudratchilarga qarzdorlik	87 561,8	25 435,4	25 799,8	36 326,6	-	-
2.	Olingan avanslar	53 385,5	1 500,0	30 958,9	20 926,6	-	-
3.	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik	1 316,5	-	1 060,4	256,1	-	-
4.	Davlat maqsadiy fondlariga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik	631,9	-	420,1	211,8	-	-
5.	Mehnatga haq to'lash bo'yicha	17 055,9	500,1	11 036,1	5 559,7	-	-
6.	Boshqa kreditorlik qarzdorlik	9 948,7	-	2 435,5	6 813,2	-	-
J A M I		169 240,3	27 435,5	71 710,8	70 098,0	-	-

Qarzdorliklarni boshqarishda bosh hisobchisi hisob-kitoblardagi mablag'larni aylana olishligi ustidan nazoratni amalga oshiradi.

Debitorlik qarzdorligi (hisob-kitoblardagi mablag'lar)ning aylana olishligini baholash uchun aylana olishlikning quyidagi formulalar bo'yicha hisoblangan ko'rsatkichlaridan foydalaniladi:

aylanishlar soni = sotishdan sof tushum / o'rtacha debitorlik qarzdorlik

Debitorlik qarzdorligini to'lash davri = davrning kalendar kunlari / aylanishlar soniga.

Kredit qarzdorligini aylana olishligini baholash uchun aylana olishlikning quyidagi formulalar bo'yicha hisoblangan ko'rsatkichlaritdan foydalaniladi:

aylanishlar soni – sotishdan tushgan tushumlar + o'rtacha kreditorlik qarzdorligi

Kreditorlik qarzdorligini to'lash davri = davrning kalendar kunlari / aylanishlar soniga.

II. Tinglovchi uchun uslubiy ko'rsatma.

Muammo

Korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlarni belgilash va ishlab chiqish.

Vazifalar:

- hisob-moliya bo'limi xodimlarining korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha faoliyatini tahlil qilish;

- debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini korxonada balans tuzilishini muvofiqlashishiga ta'sirini tahlil qilish;

- debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining tarkibi va tuzilishini tahlil qilish;

- debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining aylana olishligini tahlil qilish;

- debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining qiyosiy tahlili;
- korxonada debitorli va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlar tizimini tanlash va asoslash.

Echiming algoritmi

- hisob-moliya bo'limi xodimlari korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha faoliyatining tahlili.

Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini korxonada balansi tuzilishini muvofiqlashtirishga ta'sirining tahlili o'z ichiga korxonada ko'rsatkichlari bo'yicha agregatsiyalangan balansni tuzish va uning ma'lumotlarining tadqiqoti va tahlilini o'tkazishni oladi (5-jadval)

5-jadval

2020 yil uchun agregatsiyalangan balansning vertikal tahlili.

Ko'rsatkichlar		Davrning boshida		Davrning oxirida		O'zgarish	
		ming s.	%	ming s.	%	ming s.	%
Balansning aktivi							
1.	Mulk						
1.1.	Immobilizatsiyalangan aktivlar						
1.2.	Aylanma aktivlar						
1.2.1.	Zahiralar va harajatlar						
1.2.2.	Debitorlik qarzdorlik						
1.2.3.	Pul mablag'lari						
Balansning passivi							
1.	Mulkning manbalari						
1.1.	SHaxsiy sarmoyalar						
1.2.	Qarz sarmoyalari						
1.2.1.	Uzoq muddatli majburiyatlar						
1.2.2.	Qisqa muddatli majburiyatlar						
1.2.3.	Kreditorlik qarzdorligi						

Agregatsiyalangan balansning vertikal tahlilini o'tkazishda ham korxonada faoliyatini moliyalashtirish manbalari bo'yicha va ham pul mablag'larini korxonada aktivlariga joylashtirish bo'yicha asosiy ko'rsatkichlar belgilanadi.

Bu erda Yana har bir ko'rsatkichning umumiy yakunga salmog'i, mutloq miqdorlar va foizli aks ettirishlardagi o'zgarishlarni tahlil qilish zarur, bu korxonada qarzdorliklarini xo'jalik yurituvchi sub'ektining to'lov qobiliyatiga ta'sirini tahlil qilish uchun zarurdir.

- debitorlik va kreditorlik qarzdorliklar tarkibi va tuzilishining tahlili:

Korxonaning debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini tahlil qilishni borishida bu qarzdorliklarning tarqibi va tuzilishini hamda sodir bo'lgan o'zgarishlarni o'rganish zarur.

Bu vazifani bajarish uchun, birinchi navbatda, 6 va 7-jadvallarni tuzish zarur.

2020 yilda korxonaga bo'yicha qarzdorligi tarkibi va tuzilishining tahlili.

Kreditorlar bilan hisob-kitoblar		Davrning boshida		Davrning oxirida		CHetga chiqimlar	
		summa ming s.	salmog'i %	summa ming s.	salmog'i %	summa ming s.	salmog'i %
1.	Etkazib beruvchilar va pudratchilarga qarzdorlik						
2.	Olingan avanslar						
3.	Byudjetga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik						
4.	Davlatning maqsadiy fondlariga to'lovlar bo'yicha qarzdorlik						
5.	Mehnatga haq to'lash bo'yicha qarzdorlik						
6.	Boshqa kreditorlik qarzdorlik						
J A M I							

Kreditorlik qarzdorligi tarkibini tahlil qilish har bir qarzdorlikning umumiy tuzilishidagi rolini hamda uning vaqtdagi o'zgarishi sur'atlarini tahlil qilish zarur. Korxonaning kontragentlar oldidagi har bir moliyaviy majburiyati o'zining orqasidan tadbirkorlik sub'ektida belgilangan oqibatlarni olib keladi, uni qandayligini aniqlash zarur. Yana hisob-moliya bo'limi xodimining kreditorlik qarzdorligini boshqarishdagi asosiy vazifalarini ko'rsatish zarur.

7-jadval

2020 yilda korxonaga bo'yicha debitorlik qarzdorligi tarkibi va tuzilishining tahlili

Kreditorlar bilan hisob-kitoblar		Davrning boshida		Davrning oxirida		Chetga chiqimlar	
		summa ming s.	salmog'i %	summa ming s.	salmog'i %	summa ming s.	salmog'i %
1.	Haridorlar va buyurtmachilarning qarzi						
2.	Xodimlarga berilgan avanslar						
3.	Etkazib beruvchilar va pudratchilarga berilgan avanslar						
4.	Soliqlar va byudjetga yig'imlar bo'yicha avans to'lovlari						

5.	Davlat maqsadli fondlari va sug'urta bo'yicha avans to'lovlari						
6.	Boshqa debitorlik to'lovlari						
J A M I							

Debitorlik qarzdorligi tarkibini tahlil qilishda har bir qarzdorlikning umumiy tuzilishidagi rolini hamda uning vaqtdagi o'zgarishi sur'atlarini tahlil qilish zarur. Kontragentlarning korxonada oldidagi qarzdorligi – bu korxonada aylanmasidan chetga chiqqan pul mablag'laridir. Bu mablag'larning tadbirkorlik sub'ekti uchun olib keladigan salbiy oqibatlarini aniqlash zarur. Yana hisob-moliya bo'limi xodimining debitorlik qarzdorligini boshqarishdagi asosiy vazifalarini ko'rsatish zarur.

Korxonada debitorlik qarzdorligi tarkibi va tuzilishini tahlil qilgandan keyin shubhali va ishonchsiz qarzlarni qoplashning maxsus rezervini shakllantirish bo'yicha korxonada amaliyotidan foydalanish, tegishli hisob-kitoblarni o'tkazish va 8-jadvalni to'ldirish zarur.

8-jadval

**Shubhali va ishonchsiz qarzlarni bo'yicha rezerv summasining hisob-kitobi
2020 yildagi holat bo'yicha**

(ming so'm)

№	Ko'rsatkichlar	Umumiy summa	To'lov muddati kelmagan	To'lov muddatlari o'tib ketgan kunlar			
				1 dan 30 gacha	31 dan 60 gacha	61 dan 90 gacha	90 dan ortiq
1.	Haridorlar va buyurtmachilar debi-torlik qarzdorligining summasi						
2.	Rezervni shakllantirish uchun foiz stavkasi						
3.	Guruh bo'yicha rezerv summasi						
Rezervning umumiy summasi							

Shakllantirilgan rezerv korxonada kontragentlar - "Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi haridorlari va buyurtmachilarining qaytarilmagan qarzlari bo'yicha o'zining moliyaviy barqarorligini sug'urtalash imkoniyatini beradi.

- Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining aylana olishligini tahlil qilish.

Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklari aylana olishligini tahlil qilishni borishida har bir qarzdorlikning aylana olishligi ko'rsatkichini belgilash bo'yicha tegishli hisob-kitoblarni o'tkazish zarur. Bu ko'rsatkichlarni to'liqroq tahlil qilish uchun vaqtning bir qator davrlari uchun dinamikani kuzatib chiqish zarur.

Ushbu vazifani bajarish uchun 9 va 10-tahliliy jadvallarni tuzish zarur.

9-jadval

Kreditorlik qarzdorligi aylana olishligining tahlili.

№	Ko'rsatkichlar	2019 yil	2020 yil	Chetga chiqimlar (+ / -)	
				2020 y. da 2019 y. ga nisbatan	%
1.	Mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ni sotishdan tushgan sof tushum, ming so'm				
2.	O'rtacha kreditorlik qarzdorligi, ming so'm				
3.	Muntazam aylana olishlik (1 bet / 2-bet)				
4.	Kreditorlik qarzini to'lash davri, kunlar yoki kunlar aylanishlar soni				

Korxonaning kreditorlik qarzdorligi ularni kelgusida o'z aktivlari hisobidan qoplash uchun xo'jalik yurituvchi sub'ektning pul majburiyatlarining mavjudligidan iborat bo'ladi. Kreditorlik qarzdorligini aylana olishligi ko'rsatkichining korxonada mahsulotlari (tovari, ishlari va xizmatlari) ei sotishdan tushumga o'zaro bog'liqligini, hamda korxonaning moliya-xo'jalik faoliyatiga ta'sirini aniqlash zarur. Korxonada mutaxassislar tomonidan qarzdorlik muddatini o'tib ketishi va xo'jalik yurituvchi sub'ekt to'lov qobiliyatini yomonlashishiga yo'l qo'ymasligi maqsadida bu ko'rsatkichlarni boshqarish bo'yicha xulosalar takliflar taqdim etilishi kerak.

10-jadval

Debitorlik qarzdorligi aylana olishligining tahlili

№	Ko'rsatkichlar	2019 yil	2020 yil	Chetga chiqimlar (+ / -)	
				2020 y. da 2019 y. ga nisbatan	%
1.	Mahsulotlar (tovarlar, ishlar va xizmatlar) ni sotishdan tushgan sof tushum, ming so'm				
2.	O'rtacha debitorlik qarzdorligi, ming so'm				
3.	Muntazam aylana olishlik (1 bet / 2-bet)				
4.	Debitorlik qarzini to'lash davri, kunlar yoki kunlar aylanishlar soni				

Debitorlik qarzdorligi korxonada shaxsiy aylanma mablag'larining immobilizatsiyalashdan iboratdir. Buning natijada korxonada moliyaviy yo'qotishlarga ega bo'lishi mumkin.

Debitorlik qarzdorligi aylana olishligi ko'rsatkichining korxonada mahsulotlari (tovarlari, ishlari va xizmatlari)ni sotishdan tushumga o'zaro bog'liqligini, hamda

uning moliyaviy to'lov qobiliyati "Qurilishmontajservis" xususiy korxonasi majburiyatlarini to'lash imkoniyatiga ta'sirini aniqlash zarur. Korxonada mutaxassisi tomonidan qarzdorlik muddatini o'tib ketishi va xo'jalik yurituvchi sub'ekt to'lov qobiliyatini yomonlashishiga yo'l qo'ymaslik maqsadida bo' ko'rsatkichlarni boshqarish bo'yicha xulosalar va takliflar taqdim qilinishi kerak.

Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining qiyosiy tahlili.

Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining tahlilini borishida hisob-kitoblar balansini tuzish bilan qarzdorliklarning hisob-kitoblarini o'z vaqtida amalga oshirish imkoniyatiga o'zaro ta'siri ko'rsatkichlarini belgilash bo'yicha tegishli hisobotlarni o'tkazish zarur. (11-jadval)

Hisob-kitob balansining aktiviga debitorlik, passiviga kreditorlik qarzdorligi kiritiladi. Debetli saldo, ya'ni debitorlik qarzdorligini oshib ketishi korxonada aylanma mablag'laridan bir qismi oborotdan noqonuniy olinganligi va uni debitorlar oborotida bo'lishini bildiradi. Aksincha, hisob-kitob balansi bo'yicha kreditli saldo, ya'ni kreditorlik qarzdorligini debitorlikdan oshib ketishi boshqa korxonalar va tashkilotlar mablag'larini rejadan tashqariga jalb qilinishini bildiradi.

11-jadval

Debitorlik va kreditorlik qarzdorligining qiyosiy tahlili.

(ming so'm)

№	Ko'rsatkichlar	2020 yil		Oshib ketishlar	
		debitorlik	kreditorlik	debitorlik	kreditorlik
1.	Buyurtmachilar va etkazib beruvchilar bilan hisob-kitob				
2.	Avans to'lovlari				
3.	Byudjetdan hisob-kitoblar				
4.	Byudjetdan tashqari fondlar bilan hisob-kitoblar				
5.	Xodimlar bilan hisob-kitoblar				
6.	Boshqa qarzdorliklar				
J A M I					

2020 yildagi holatiga ko'ra korxonada xo'jalik yurituvchi sub'ektning kontragentlari bilan naqd pulsiz hisob-kitoblar va to'lovlar bo'yicha qiyinchiliklar vujudga kelgan.

Bu ko'rsatkichlarni to'liqroq tahlil qilish uchun qarzdorliklarning umumiy summasini kuzatib borib, korxonada to'lov qobiliyatiga ega bo'lmaslikni vujudga kelishini asosiy sabablarini aniqlang va korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklari qiyosiy hisobot balansini tahlil qilish bilan xulosalarni tasdiqlash zarur. - korxonadagi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlar tizimini tanlash va asoslash

Korxonadagi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlar tizimini tanlashda quyidagilar zarur.

- qarzdorliklarni boshqarishda asosiy vazifalarni belgilash;
- qarzdorliklarni boshqarishning asosiy maqsadlarini belgilash;

- qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha asosiy natijalarni aniqlash;
- hisob-moliya bo'limi mutaxassislarining vazifalarini taqsimlash;
- qarzdorliklarni boshqarishning usullari va yo'llarini belgilash;
- qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha maqsadiy tadbirlarni belgilash;
- korxonada faoliyatini moliyalashtirishning usullari va yo'llarini belgilash.

Pirovardida korxonadagi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha mavjud vaziyatni tahlil qilish yakunlari bo'yicha yakuniy xulosalarni chiqarish yo'li bilan moliyaviy strategiyani tanlashning to'g'riligini asoslashni taqdim etish. Debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha maqsadli tadbirlari tizimi variantini tanlash prezentatsiya ko'rinishida asoslash.

Muammoli vaziyatni tahlil qilish va echish varag'i.

Keys bilan ishlash bosqichining nomi	Ishlar bosqichining mazmuni	Natijalar
Keysda berilgan vazifa bilan tanishish	Berilgan vaziyatning obzori va masalani echish uchun muhit axborotlarni belgilash.	
Joriy vaziyatning tahlili	<p>“Qurilishmontajservis” xususiy korxonasining dastlabki ko'rsatkichlari yordamida vaziyatga diagnoz qo'yish.</p> <p>Ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha sub'ekning haqiqiy holati ko'rib chiqiladi va bosqichma-bosqich vaziyatli tahlil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - hisob-moliya bo'limi xodimlarining korxonada debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini boshqarish bo'yicha faoliyatining tahlili; - debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini korxonada balansi tuzilishini muvofiqlashtirishiga ta'siri; - debitorlik va kreditorlik qarzdorliklari tarkibi va tuzilishining tahlili; - debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarini aylana olishligining tahlili; - debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarining qiyosiy tahlili; - korxonadagi debitorlik va kreditorlik qarzdorliklarni boshqarish bo'yicha maqsadiy tadbirlar tizimini tanlash va asoslash. 	
Muammoni shakllantirish	Asosiy muammoni ajratish va uning tashkil qiluvchi alomatlari, isbotlari) ni aniqlash.	
Muammoning muqobil echimini tanlash	<p>Vaziyatli vazifaning ehtimol bo'lgan muqobil echimini shakllantirish.</p> <p>Strategiyani tanlash va asoslash (yakka holda):</p> <ul style="list-style-type: none"> - afzalliklar va kutilgan natijalar; - kamchiliklar va qarzlar. 	
Muammoni echimini ishlab chiqish va asoslash	Aniq echimni mukammal ishlab chiqish va asoslash.	

Baholash mezonlari

1. Yakka tartibda bajarilgan ishni baholash tizimi.

№	Ishtirokchilar	Baholash mezonlari				Umumiy ball (max ball 2,5)
		Joriy vaziyatning tahlili max 1,0	Muammoni shakllantirish max 0,5	Muammoning muqobil echimini tanlash max 0,5	Aniq vazifani mukammal ishlab chiqish va asoslash max 0,5	
1.						
2.						

2,0 – 2,5 ballar – “a’lo”; 1,5 – 2,0 ballar – “yaxshi”; 1,0 – 1,5 ballar – “qoniqarli”, 1,0 dan past – “qoniqarsiz”

2. Muammoni guruhli echish variantlarini baholi tizimi.

1. Har bir guruh 2 baholash ballarini oladi. U ularning barchasini birdaniga echimining bitta variantiga berishi yoki echimining shaxsiy variantini baholashni qo‘shmasdan ikkiga (1:1, 0,5:0,5 va h.k.) taqsimlashi mumkin.

2. Echimning har bir varianti bo‘yicha olingan ballar qo‘shiladi. Ballarning eng ko‘p miqdorini to‘plagan variant g‘alaba qozonadi. Bahsli hollarda ovoz berishni o‘tkazish mumkin.

Muammo echimi variantlarini baholash

Guruh	Muammo echimining muqobil variantlari				
	1	2	3	4	5
I.					
II.					
III.					
IV.					
V.					
S U M M A					

3. Taqdimotning o‘zini rag‘batlantiruvchi baholash tizimi.

1. Har bir guruh so‘zga chiqqan guruhning prezentatsiyasini baholaydi. Har bir mezon bo‘yicha guruh 10 ball maksimum 50 ball olish imkoniyatiga ega.

2. Barcha olingan ballar o‘rtacha ball hisoblab chiqiladi va yakunida prezentatsiyani tayyorlagan eng yaxshi mini guruh aniqlanadi.

**Taklif qilinayotgan echim prezentatsiyasini baholash.
(ahloqiy ruhiyatni ko‘tarish sifatida)**

Guruh	Prezenta siyaning to‘liqligi va aniqligi (1 – 10)	Taqdim etilayotgan prezentatsiya- ning ko‘rgazmaligi (1 – 10)	Guruh a‘zolari ning ommaviy ligi va faolligi (1 – 10)	Taklif qilinayot gan echimning noyobligi (1 – 10)	Qonuniy me‘yorlar ga mosligi (1 – 10)	To‘plangan ballar ning umumiy summasi
№						

2-Keys. “Inter-Rohat ” qo‘shma korxonasi misolida

**«MOLIYAVIY NATIJALARNI IFODALOVCHI
KO‘RSATKICHLARNI TAHLILI»**

PEDAGOGIK ANNOTATSIYA

1.Fanning nomi: “Operatsion menejment”.

Mavzuning nomi: “Moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko‘rsatkichlarni tahlili” mavzusi bo‘yicha keys.

2.Ushbu keysning maqsadi – Tinglovchilarni o‘rganilgan mavzu bo‘yicha egallagan nazariy bilimlari asosida amaliy harakatlar, muloqotlar, fikrlash orqali muayyan iqtisodiy va moliyaviy vaziyatni tahlil qilish natijasida to‘g‘ri baholay olishlari kerakligi bilan belgilanadi.

Kutilayotgan natijalar: korxonada moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko‘rsatkichlarni kompleks va sistemali tarzda omilli tahlil qilish usullarini o‘rganish, moliyaviy tahlilni baholash va berilgan muammolarni echish. Keys muqaffaqiyatli echish uchun Tinglovchilar quyidagi **natijalarga erishishlari lozim:** moliyaviy natijalarni o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni aniqlash va hisob-kitob qilish, sof foyda hajmini oshirish bo‘yicha ichki imkoniyatlarni aniqlash usuli, korxonani iqtisodiy-moliyaviy holatiga baho berish;

3.Ushbu keys kabinetli va syujetli toifasiga kiradi. Vaziyatli holatni o‘tgan davrdan hozirgi davrgacha bo‘lgan iqtisodiy jarayonlardan iborat.

4.Bu tashkiliy-institutsional keys. U moliyaviy hisobot ma’lumotlariga taqriban asosda tuzilgan qisqa va strukturali keys-topshiriq. Keysning ob’ekti bo‘lib “Inter-Rohat” qo‘shma korxonasi hisoblanadi.

5.Didaktik maqsadlari bo‘yicha - trening keysi hisoblanib, amaliy mashg‘ulot davomida berilgan mavzu bo‘yicha olingan bilimlarni mustahkamlashga mo‘ljallangan. Shu boisdan, keysda alohida vaziyatda vujudga kelgan muammoni tahlil qilib, ijobiy hal qilish uchun vazifalar, uni echish ketma-ketligi, axborot manbalari berilgan.

6.Keysning asosiy axborot manbasi sifatida “Inter-Rohat” qo‘shma korxonasiinng 2020 yil bo‘yicha 2-shakli - “Moliyaviy natijalar to‘g‘risida hisobot” ma’lumotlari hamda “Savdo tashkilotlarining moliyaviy natijalarini tahlil qilish

usullarini takomillashtirish yo'llari" mavzusidagi nomzodlik dissertatsiyasi materiallaridan foydalanildi.

7.Keysning asosiy mohiyati, afzalliklari quyidagilardan iborat:

- o'quv mashg'ulotini keys-texnologiyasi orqali o'tkaziladi;
- Tinglovchilarni maksimal faolligini oshiradi va mustaqil ishlashga, fikrlashga undaydi;
- aniq ma'lumotlar asosida qurilgan vaziyatning mavjudligi Tinglovchilarda uni echishga qiziqish uyg'otadi;

Kirish

O'zbekiston Respublikasida amalga oshirilayotgan islohotlarning hozirgi bosqichida iqtisodiyotni erkinlashtirish, mamlakatni modernizatsiyalash, makroiqtisodiy barqarorlikni ta'minlash evaziga uzluksiz iqtisodiy o'sishga erishishdek dolzarb vazifa qo'yilgan. Bu esa, o'z navbatida xo'jalik yurituvchi sub'ektlarni iqtisodiy va moliyaviy holatini tahlil qilishni taqozo etadi.

Korxonalarni moliyaviy holatini ifodalovchi ko'rsatkichlardan biri va muhimi - moliyaviy natijalardir. Moliyaviy natijalar (foyda yoki zarar) xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini baholashda barometr vazifasini o'taydi. SHu bois, ushbu ko'rsatkichlarni tahlil qilish shakllanayotgan erkin iqtisodiyot sharoitida nafaqat nazariy, balki muhim amaliy ahamiyatga molikdir.

Korxonaning moliyaviy holatiga baho berish, tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlarni kompleksli va tizimli tarzda omilli tahlil qilish lozim. Moliyaviy natijalarni omilli tahlil qilish natijasida korxonalarni raqobatbardoshligini ta'minlash, bankrotlik holatining oldini olish, foydani oshirish bo'yicha mavjud ichki xo'jalik imkoniyatlarini aniqlash orqali ularning moliyaviy holati barqarorligini ta'minlash, iqtisodiy va moliyaviy salohiyatini oshirish, xo'jalik faoliyatini iqtisodiy baholash samaradorligini oshirish imkoni bo'ladi.

Ushbu keysda "Inter-Rohat" qo'shma korxonasining moliyaviy hisoboti ma'lumotlari asosida foyda (zarar) ko'rsatkichlari hajmining o'zgarishiga ta'sir qiluvchi ijobiy va salbiy omillar tahlil qilingan va sof foyda hajmini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik imkoniyatlari aniqlangan bo'lib, natijada ularning ishlab chiqarish-moliyaviy faoliyatida sodir bo'lgan muayyan vaziyat har tomonlama tahlil qilish va baholashga imkon bo'ladi.

Berilgan keysni echish natijasida quyidagi o'quv natijalariga erishish mumkin:

- o'rganilgan mavzu bo'yicha olingan bilimlarni mustahkamlash;
- muammoni alohida va guruhlararo tahlil qilishga va asosli boshqaruv qarorlarini qabul qilishga o'rganish;
- mustaqil qaror qabul qilishga o'rganish;
- o'quv ma'lumotlarini o'rganish darajasini tekshirish.
- korxonalarda moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlarni tahlil qilish, sof foyda hajmini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik imkoniyatlarini izlab topish va ularni iqtisodiy-moliyaviy holatiga baho berish;

1."Inter-Rohat" qo'shma korxonasidagi vaziyat bilan tanishish

"Inter-rohat" qo'shma korxonasi moliyaviy holatini tahlil qilish natijasida uning moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlar hisobot yili o'tgan yilga nisbatan kamayganligi aniqlandi. Moliyaviy natijalar korxonani iqtisodiy-moliyaviy salohiyatini oshishida muhim o'rinni egallaydi.

Korxonada rahbari bosh buxgalterga moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlar tizimini tahlil qilishni, sof foyda hajmini oshirish bo'yicha mavjud bo'lgan ichki imkoniyatlarni aniqlashni hamda ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha korxonaning moliyaviy holatiga baho berishni topshiradi.

Xo'jalik sub'ektlarining moliyaviy natijalarini tahlil qilish uchun asosiy axborot manba moliyaviy hisobotning 2-shakli - "Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot" ma'lumotlari hisoblanadi. Shu bois, quyida "Inter-rohat" qo'shma korxonasi 2020 yildagi moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot ma'lumotlari berilgan.

2."Inter-Rohat" qo'shma korxonasi moliyaviy hisoboti ma'lumotlari

1 yanvar 2020 yil

Moliyaviy natijalar to'g'risidagi hisobot - 2-sonli shakl

Ko'rsatkichlar	Satr kodi	O'tgan yilning shu davrida		Hisobot davrida	
		Daromad (foyda)	Xarajat (zarar)	Daromad (foyda)	Xarajat (zarar)
Maxsulot (tovar, ish xizmat)larni sotishdan sof tushum	010	9279949	X	9210307	X
Sotilgan maxsulot (tovar, ish va xizmat)larning tannarxi	020	X	3936010	X	31443853
Maxsulot (tovar, ish xizmat)larni sotishdan yalpi foyda (sitr 010 - 020)	030	5343939		6066454	
Davr xarajatlari, jami (sitr 050+060+070+080) shu jumladan:	040	X	1271901		2939813
Sotish xarajatlari	050	X	535249		866284
Ma'muriy xarajatlar	060	X	736652		980428
Boshqa operatsion xarajatlari	070	X		[1088407
Kelgusida soliqqa tortiladigan bazadan chiqariladigan hisobot davri xarajatlari	080	X		X	4694
Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	090	154376	X	852733	X
Asosiy faoliyatning foydasi (zarari) (sitr 030-040+090)	100	4226414		3979374	
Moliyaviy faoliyatning daromadlari, jami (sitr 120+130+140+150+160), shu jumladan	110	73215	X	509679	X

Dividendlar ko‘rinishidagi daromadlar	120	25361	X	24975	
Foizlar ko‘rinishidagi daromadlar	130	-	X	6831	X
Uzoq muddatli ijara (lizing)dan daromadlar	140	-	X	47768	X
Valyuta kursi farqi daromadlari	150	-	X	33555	X
Moliyaviy faoliyatning boshqa daromadlari	160	47854	X	396550	X
Moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlari, jami (sitr 180+190+200+210), shu jumladan	170	X	379702	X	830342
Foizlar ko‘rinishidagi xarajatlar	180	X	272265	X	555152
Uzoq muddatli ijara (lizing) bo‘yicha foizlar xarajatlar	190	X	-	X	6323
Valyuta kursi farqidan zararlar	200	X	107437	X	159530
Moliyaviy faoliyatning boshqa zararlar	210	X	-	X	109937
Umumxo‘jalik faoliyatining foydasi (zarari) (sitr 100+110-170)	220	3919927		3658711	
Favqulodda foyda va zararlar	230	-	850	X	1046
Daromad (foyda) solig‘ini to‘lagunga qadar foyda (zarar) (sitr 220+/-230)	240	3919077		3657665	
Daromad (foyda) solig‘i	250		1975757		374482
Foydadan boshqa soliqlar va yig‘imlar	260		218952		2209341
Hisobot davrining sof foydasi (zarari)	270	1724368		1073842	X

(1-ilova)

3. Bilimlarni jonlantirish uchun savollar

1. Mahsulotni sotishdan tushgan sof tushum qanday aniqlanadi?
2. Mahsulot sotishning yalpi foydasi (zarari) qanday aniqlanadi va uning o‘zgarishiga qaysi omillar ta’sir ko‘rsatadi?
3. Asosiy faliyatning foydasi (zarari) qanday aniqlanadi, uning o‘zgarishiga qanday omillar ta’sir qiladi?
4. Davr xarajatlari tarkibiga qanday xarajatlar kiradi?
5. Korxonaning asosiy faoliyatidan kelgan boshqa daromadlar (xarajatlar)ga nimlar kiradi?
6. Korxonaning umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foyda (zarar) qanday aniqlanadi hamda uning o‘zgarishiga qaysi omillar ta’sir ko‘rsatadi?
7. Moliyaviy faoliyatning daromadlariga nimalar kiradi?
8. Daromad (foyda) solig‘ini to‘lagunga qadar foyda qanday aniqlanadi?
9. Favquloddagi foyda va favquloddagi zarar deganda nima tushuniladi?
10. Sof foyda qanday aniqlanadi va uning o‘zgarishiga qaysi omillar ta’sir ko‘rsatadi?

4.Tinglovchilar uchun metodik ko'rsatmalar

Muammo. Korxonada mavjud bo'lgan vaziyat asosida uning moliyaviy barqarorligini ta'minlash uchun ishlab-chiqarish va xo'jalik faoliyati moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlarni tahlil qilish hamda sof foyda hajmini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik imkoniyatlarini aniqlash. Tahlil natijalari asosida korxonani iqtisodiy-moliyaviy holatiga baho berish.

Vazifalar

- Moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlar tizimini aniqlash va ularning "Moliyaviy natijalar to'g'risida hisobot"da ifodalanishini o'rganish.
- Moliyaviy natijalarning har bir ko'rsatkichini aniqlanish yo'llarini va umumlashgan ko'rsatkichlarini aniqlash.
"Moliyaviy natijalar to'g'risida hisobot" 2-shakl ma'lumotlari asosida tavsiya qilingan jadvallarni to'ldirish hamda jadval ma'lumotlari asosida korxonaning moliyaviy natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlarni o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni kompleks va sistemali tarzda omilli tahlil qilish.
- Korxonada sof foyda hajmini oshirish bo'yicha ichki imkoniyatlar summasini aniqlash va xulosalar berish.
- Korxonaning moliyaviy natijalarini omilli tahlil qilish asosida ushbu ko'rsatkichlar bo'yicha uning moliyaviy holatiga baho berish.

Echish ketma-ketligi

- 1.Korxonada yuz bergan vaziyat tahlil qilinadi, muammo va uni echish ketma-ketligi, asosiy vazifalari bilan tanishiladi.
- 2.Keysdagi holatlarni oydinlashtirish: Nima yuz bergan? Korxonada faoliyati natijasi qanday bo'lgan va qanday bo'lishi mumkin?
- 3.Omilli tahlilni o'tkazish natijasida pirovard ko'rsatkichni o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarning ta'siri aniqlanadi, hisob-kitob qilinadi hamda natijaviy ko'rsatkichni o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar hajmini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik imkoniyatlari izlab topiladi.
- 4.Kompleks va sistemali tarzda tahlil qilish yordamida vaziyatning asosiy muammosi echiladi, baholanadi, ishlab-chiqarish samaradorligini oshirish chora-tadbirlari tavsiya qilinadi.

Amaliy vaziyatni tahlil qilish uchun metodik ko'rsatma

Tahlil bosqichlari	Tavsiya va maslahatlar
1. Keys bilan tanishish	<p>1.Keysni o'qish jarayonida vaziyatni tahlil qilishga shoshilmang.</p> <p>2.Berilgan vaziyat bilan tanishing. Vaziyatga ta'rif berishga harakat qiling.</p> <p>3.Vaziyatni tahlili uchun axborot manbalari bilan ta'minlanganlikni aniqlang.</p>
2. Vaziyatning tashhisi va tahlili	<p>1.Korxonada faoliyatida yuzaga kelgan holatni oydinlashtiring. Vaziyatning muhim xususiyatlarini, miqdor va sifat tomonlarini belgilang. Ularga asosan korxonaning haqiqatda bo'lgan va bo'lishi mumkin bo'lgan holatini aniqlang hamda ularni taqqoslang.</p> <p>2.Vaziyatni tahlil qilish jarayonida muammo qanday darajada echilishini belgilang. Uni echish mumkinmi?, Qanday natijaga erishish mumkin?</p> <p>3.Muammoni echish jarayonida bo'ladigan yoki bo'lishi mumkin bo'lgan qiyin holatlarni ko'rsating.</p>
3.Muammoli vaziyatning echimi bo'yicha tahlil variantlarini tanlash va baho berish	<p>1.Vaziyatning echimini hal qiling. Berilgan xulosalarni salbiy va ijobiy tomonlarini ko'rsating va baholang. Eng yaxshi variantni tanlang.</p>

5. To'ldirish uchun tavsiya qilingan jadvallar

1-jadval

Mahsulot sotishdan ko'rilgan yalpi foyda va uni o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarning tahlili

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yil	SHartnoma (erkin bahoda)	Haqiqatda hisobot yil
1.	Mahsulot sotishdan kelgan sof tushum		9196320	
2.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi		3106261	
3.	Sotishdan olingan yalpi foyda (zarar)			

2-jadval**Asosiy ishlab chiqarish faoliyatidan kelgan foyda (zarar) va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarning tahlili**

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Yalpi foyda				
2.	Davr xarajatlari				
3.	Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari				
4.	Asosiy faoliyatning boshqa xarajatlari				
5.	Operatsion foyda (zarar)				

3-jadval.**Umumxo'jalik faoliyatidan kelgan foyda (zarar) va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni tahlili.**

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda, o'tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Operatsion foyda (zarar)				
2.	Moliyaviy faoliyatning daromadlari				
3.	Moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar				
4.	Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa daromadlar				
5.	Moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa xarajatlar.				
6.	Umumxo'jalik faoliyati foydasi (zarar)				

4-jadval.**Soliq to'langunga qadar foyda (zarar) tahlili**

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Umumxo'jalik faoliyatidan kelgan foyda (zarar)				
2.	Favqulodda foyda				
3.	Favqulodda zarar				
4.	Soliq to'langunga qadar foyda (zarar)				

5-jadval**Sof foyda va uning o'zgarishiga ta'sir etuvchi omillarni tahlili**

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Soliq to'langunga qadar foyda (zarar)				
2.	Foyda solig'i				
3.	Boshqa soliq va to'lovlar				
4.	Sof foyda (zarar)				

7.Keysologning javob varianti

Xo'jalik yurituvchi subektlarning moliyaviy-xo'jalik faoliyatini belgilovchi mezon - sof foydadir. Sof foyda miqdorini aniqlash uchun "Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish va sotish bo'yicha xarajatlar tarkibi, mahsulot (ish, xizmat) tannarxiga qo'shiladigan va moliyaviy natijalarni tarkib topishi haqidagi" Nizomga asosan oraliq foyda ko'rsatkichlarini aniqlash kerak bo'ladi. Tahlil qilish avvalambor, korxonaning mahsulotlarni sotishdan kelgan yalpi foydasi va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlashdan boshlanadi, (1-jadval).

1-jadval**Mahsulot sotishdan ko'rilgan yalpi foyda va uni o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillarning tahlili**

№	Ko'rsatkichlar	Haqiqatda o'tgan yil	SHartnoma (erkin bahoda)	Haqiqatda hisobot yil
1.	Mahsulot sotishdan kelgan sof tushum	9279949	9196320	9210307
2.	Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	3936010	3106261	3143853
3.	Sotishdan olingan yalpi foyda (zarar) (1q-2q)	5343939	6090059	6066454

1-Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, yalpi foyda hajmi hisobot davrida asos yiliga nisbatan 722515 ming.so'mga ko'paygan yoki uning o'sish sur'ati 113,5 %ni tashkil qildi. Bunga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatdi:

1.Cotish bahosining o'zgarishi.

$$9210307-9196320= +13987 \text{ ming so'm (+)}$$

Demak, ushbu omil evaziga yalpi foyda hajmi 13987 ming so'mga oshgan yoki olingan qo'shimcha yalpi foyda (722515) jami bahoni oshishi evaziga olingan.

2.Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxining o'zgarishi.

$$3143853-3106261=+37592 \text{ ming so'm. (-)}$$

Demak, sotilgan mahsulotning tannarxining 37592 ming so‘mga oshishi o‘z natijasida yalpi foyda shuncha summaga kamaygan.

3.Sotilgan mahsulot hajmining o‘zgarishi. Ushbu omil korxonaning tadbirkorlik faoliyatiga bog‘liq. (ichki omil), chunki mahsulot qancha ko‘p sotilsa, foyda ham shuncha ko‘p bo‘ladi. Uning ta‘sirini hisoblash usuli quyidagicha:

$$A. 9196320 : 9279949 \times 100 = 99 \%$$

$$B. 53439391 \times 1 : 100 = -53439 \text{ ming so‘m.}$$

Demak, sotilgan mahsulot hajmining 1 %ga kamayishi korxonaning yalpi foydasini 53439 ming so‘mga kamaytirgan.

4.Mahsulot assortimenti va tarkibini o‘zgarishi. Ushbu omilning ta‘sirini quyidagi usul bilan aniqlashni tavsiya etamiz.

Balans usuli. Bunda yalpi foyda bo‘yicha aniqlangan umumiy farqdan oldin hisoblangan omillarning ta‘siri ayiriladi, ya‘ni:

$$[-722515] - [(+13987) + (-37592) + (-53439)] = +617497 \text{ ming so‘m.}$$

Omillar balansi: $[(13987) + (-37592) + (-53439) + (+617497)] = -722515 \text{ ming so‘m.}$

2.Asosiy faoliyatdan ko‘rilgan foyda asosan korxonalarining mahsulotlarni sotishdan olgan foydasini tavsiflaydi. Bu foydani aniqlash uchun tovarlarni sotishdan tushgan yalpi foydadan davr xarajatlari va asosiy faoliyatdan olingan boshqa xarajatlar chegirilishi, asosiy faoliyatdan boshqa daromadlar qo‘shilishi tavsiya etilgan.

Operatsion foydaning o‘zgarishiga ta‘sir etuvchi omillarni aniqlash uchun quyidagi jadvalni tuzish tavsiya qilinadi, (2- jadval).

2-jadval

Asosiy ishlab chiqarish faoliyatidan kelgan foyda (zarar) va uning o‘zgarishiga ta‘sir qiluvchi omillarning tahlili

№	Ko‘rsatkichlar	Haqiqatda o‘tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	YAlpi foyda	5343939	6066454	+722515	113
2.	Davr xarajatlari	1271901	2939813	+1667917	184
3.	Asosiy faoliyatning boshqa daromadlari	154376	852733	+698357	5,5
4.	Asosiy faoliyatning boshqa xarajatlari	X	X	X	X
5.	Operatsion foyda (zarar) (1q-2q+3q-4q)	4226414	3979374	-247040	94,2

2-jadval ma‘lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, tahlil qilayotgan korxonada asosiy faoliyatdan tushgan foyda hajmi hisobot yili, o‘tgan yilga nisbatan 5,8 %ga kamaydi. Bunga quyidagi omillar ta‘sir ko‘rsatadi:

1. Tovarlarni sotishdan tushgan yalpi foyda hajmining 722515 ming so‘mga ko‘payishi natijasida asosiy faoliyatdan tushgan foyda miqdori 17,1% ga $[722515 \times 100:4226414]$ oshgan.

2. Davr xarajatlari hajmining 1067917 ming so‘mga ortishi evaziga asosiy faoliyatdan tushgan foyda miqdori 39,5% ga kamaygan $[1067917 \times 100:4226414]$.

3. Boshqa operatsion daromadlar miqdori 698357 ming so‘mga oshgan. Bu esa, o‘z navbatida, asosiy faoliyatdan tushgan foyda hajmini 16,5% ga ko‘paytirgan $[698357 \times 100:4226414]$.

Shunday qilib, yuqorida hisoblangan 3 ta omilning ta‘siri: $(+17,1) + (-39,5) + (+16,5) = -5,8\%$. Bu foiz esa asosiy faoliyatdan tushgan foyda hajmida bo‘lgan umumiy farqga (-5,8 %) teng.

Endi, asosiy faoliyatdan kelgan foydaning o‘zgarishiga ta‘sir qiluvchi omillarni zanjirli almashtirish usuli orqali aniqlaymiz, 3-jadval.

3-jadval

Asosiy faoliyatdan kelgan foydaning o‘zgarishiga ta‘sir qiluvchi omillarini zanjirli almashtirish usuli orqali aniqlash hisob-kitobi

Hisoblashning tartib soni	Almashtirishning tartib soni	Hisob formulasi tarkibiga kiruvchi omillar			Natijaviy ko‘rsatkich-asosiy faoliyat-dan olingan foyda,	Oldingi hisobga nisbatan farq, (+, -)	O‘zgarish sabablari
		YAlpi foyda	Davr xarajat-lari	Asosiy faoliyatdan kelgan boshqa operatsion daromadlar			
A	B	1	2	3		6	
1	-	5343939	1271901	154376		-	
2	1	6066454	1271901	154376		Yalpi foydani ko‘payishi	
3	2	6066454	2939813	154376		Davr xarajatlarni ko‘payishi	
4	3	6066454	2939813	852733		Asosiy faoliyatdan ko‘rilgan daromadlarni Ko‘payishi	
Omillar balansi: -247040							

3. Korxonaning umumxo‘jalik faoliyatdan ko‘rilgan foydani aniqlash uchun operatsion foydaga moliyaviy faoliyatning jami daromadlari qo‘shiladi va moliyaviy faoliyat bo‘yicha jami xarajatlar ayriladi. Tahlil qilish uchun 4-jadvalni havola qilamiz.

4-jadval.

Umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foyda (zarar) va uning o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni tahlili.

№	Ko‘rsatkichlar	Haqiqatda o‘tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Operatsion foyda (zarar)	4226414	3979374	-247040	94,2
2.	Moliyaviy faoliyatning daromadlari	73215	509679	+436464	6,9 m
3.	Moliyaviy faoliyat bo‘yicha xarajatlar	379702	830342	+450640	2,2 m
4.	Moliyaviy faoliyatdan ko‘rilgan natija (3q-2q)	-306487	-320663	-14176	104,6
5.	Umumxo‘jalik faoliyati foydasi (zarar) (1q+2q-3q)	3919927	3658711	-261216	93,3

4-jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, tahlil qilinayotgan korxonada umumxo‘jalik faoliyatdan ko‘rilgan foyda hajmi hisobot yili, o‘tgan yilga nisbatan 261216 ming so‘mga kamaydi yoki uning o‘shish sur’ati 93,3 %ni tashkil etdi. Umumxo‘jalik faoliyatidan ko‘rilgan foydaning o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillar ta’sirini zanjirli almashtirish usuli orqali aniqlaymiz (5-jadval).

5-jadval

Umumxo‘jalik faoliyatidan ko‘rilgan foydaning o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni aniqlash hisob-kitobi

Hisoblashning tartib soni	Almashtirishning tartib soni	Hisob formulasi tarkibiga kiruvchi omillar			Natijaviy ko‘rsatkich-umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foyda, $1us + 2us - 3us$	Oldingi hisobga nisbatan farq, (+, -)	O‘zgarish sabablari
		operatsion foyda	Moliyaviy faoliyat bo‘yicha jami daromadlar	Moliyaviy faoliyat bo‘yicha jami xarajatlar			
A	B	1	2	3	4	5	6
1	-	4226414	73215	379702	3919927	-	-
2	1	3979374	73215	379702	3672887	-247040	Operatsion foydani kamayishi
3	2	3979374	509679	379702	4109351	+436464	Moliyaviy faoliyatdan tushgan daromadning ko‘payishi
4	3	3979374	509679	830342	3658711	-450640	Moliyaviy faoliyatdan ko‘rilgan zararlarni oshishi
Omillar balansi:					-261216		

6-jadval.

Soliq to‘langunga qadar foyda (zarar)tahlili

№	Ko‘rsatkichlar	Haqiqatda 2018 yil	Haqiqatda 2007 yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foyda (zarar)	3919927	3658711	-261216	93,3
2.	Favqulodda foyda	-	-	-	-
3.	Favqulodda zarar	850	1046	+196	123
4.	Soliq to‘langunga qadar foyda (zarar)	3919077	3657665	-261412	93,3

4.Korxonani soliq to‘lagunga qadar foydasini aniqlash uchun umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foydaga favqulodda foyda qo‘shiladi, zarar ayriladi. Quyidagi jadvalda soliq to‘langunga qadar foydani tahlilini havola qilamiz, (6- Jadval).

Tahlil qilinayotgan korxonada soliq to‘lagunga qadar foyda hisobot yili o‘tgan yilga nisbatan 261412 ming so‘iga kamaydi yoki uning o‘shish sur‘ati 93.3 % ni tashkil qildi. Uning o‘zgarishiga quyidagi omillar ta‘sir ko‘rsatdi:

- 1.Umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foydani o‘zgarishi.
- 2.Favqulodda zarar summasini o‘zgarishi.

Ushbu omillarning ta‘sirini zanjirli almashtirish usuli orqali aniqlaymiz, (7-jadval).

7-jadval

Soliq to‘langunga qadar foyda (zarar) ni o‘zgarishiga ta‘sir qiluvchi omillarni aniqlash hisob-kitobi

Hisoblashning tartib soni	Almashtirishning tartib soni	Hisob formulasi tarkibiga kiruvchi omillar		Natijaviy ko‘rsatkich- soliq to‘lagunga qadar foyda 1us - 2us	Oldingi hisobga nisbatan farq, (+, -)	O‘zgarish Sabablari
		Umumxo‘ja- lik faoliyatidan kelgan foyda	Favqulodda zarar			
A	B	1	2	3	4	5
1	-	3919927	850	3919077	-	-
2	1	3658711	850	3657861	-261216	Umumxo‘jalik faoliyatidan kelgan foydani kamayishi
3	2	3658711	1046	3657665	-196	Favqulodda zarar summasini ko‘payishi
Omillar balansi: 261412						

5.Savdo tashkilotlarining moliyaviy-xo‘jalik faoliyatini baholovchi barometr - sof foyda miqdoridir. Sof foyda - savdo tashkilotlarining butun ishlab chiqarish va noishlab chiqarish faoliyatining hamma turlari bo‘yicha, shu jumladan, tovarlarni sotish bilan bog‘liq bevosita va bilvosita xarajatlar, operatsion daromadlar va xarajatlar qoldig‘i, moliyaviy faoliyatdan ko‘rilgan daromadlar va xarajatlar qoldig‘i, tasodifiy foyda va zararlar qoldig‘i bo‘yicha aniqlanadi. Tahlil uchun qo‘yidagi jadvalni havola qilamiz .

8-jadval

Sof foyda va uning o‘zgarishiga ta’sir etuvchi omillarni tahlili

№	Ko‘rsatkichlar	Haqiqatda o‘tgan yil	Haqiqatda hisobot yil	Farqi	
				Mutloq summada (+,-)	Foizda (%)
1.	Soliq to‘langunga qadar foyda (zarar)	3919077	3657665	-261412	93,3
2.	Foyda solig‘i	1975757	374482	-1601275	18,9
3.	Boshqa soliq va to‘lovlar	218952	2209341	+1990389	10,1
4.	Sof foyda (zarar)	1724368	1073842	-650526	62,3

8-jadval ma’lumotlaridan ko‘rinib turibdiki, korxonada sof foyda hajmi hisobot yili o‘tgan yilga nisbatan 650526 ming so‘mga kamaydi yoki uning sur’ati 62.3 % ni tashkil qildi. Uning o‘zgarishiga quyidagi omillar ta’sir ko‘rsatdi.

1. Soliq to‘lagunga qadar foyda hajmini o‘zgarishi

2.Foydadan soliq hajmini o‘zgarishi

3.Boshqa soliq va to‘lovlar hajmini o‘zgarishi

Ushbu omillarni ta’sirini zanjirli almashtirish usuli orqali hisob-kitob qilinadi (9-jadval).

9-jadval

Sof foyda hajmini o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni hisob-kitobi

Hisoblashning tartib soni	Almashtirishning tartib soni	Hisob formulasi tarkibiga kiruvchi omillar			Natija-viy ko‘rsatkich- sof foyda 1us - 2us -3us	Oldingi hisobga nisbatan farq, (+, -)	O‘zgarish sabablari
		Soliq to‘lagunga qadar foyda	Foydadan soliq	Boshqa soliq va to‘lovlar			
A	B	1	2	3	4	5	6
1	-	3919077	1975757	218952	1724368	-	
2	1	3657665	1975757	218952	1462956	-261412	Soliq to‘lagunga qadar foydani kamayishi
3	2	3657665	374482	218952	3064231	+1601275	Foyda solig‘i kamayishi
4	3	3657665	374482	2209341	1073842	-1990389	Boshqa soliq va to‘lovlarni ko‘payishi
Omillar balansi:					-650526		

Sof foyda hajmini oshirish bo'yicha ichki xo'jalik imkoniyatlarini aniqlash usuli

8-jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, tahlil qilinayotgan korxonada sof foydani hajmi hisobot yili o'tgan yilga nisbatan 650526 ming so'mga kamaygan yoki uning o'sish surati 62,3% ni tashkil etgan. Bu o'zgarishga quyidagi omillar ta'sir ko'rsatdi:

- sotishdan tushgan sof tushumning 69642 ming so'mga kamayishi yalpi foyda hajmini shu miqdorda pasaytirgan (1-jadval);

- sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxni 792157 ming so'mga kamayishi yalpi foyda hajmini shu sumaga oshirgan (1-jadval);

- davr xarajatlarining 1667917 ming so'mga ko'payishi operatsion foyda summasi hajmini shu miqdorga kamaytirgan (2-jadval);

- asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa operatsion daromadlarning 698357 ming so'mga ko'payishi operatsion foyda hajmini shu summaga ko'paytirgan (2-jadval);

- moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan xarajatlarning 14176 ming so'mga ko'payishi natijasida umumxo'jalik faoliyatidan kelgan foyda shu miqdorga kamaygan (3-jadval);

- favqulodda zararlar summasining 196 ming so'mga oshishi soliq to'lagunga qadar foyda hajmini shu summaga kamaytirgan (3-jadval);

- daromad solig'ining 1601275 ming so'mga kamayishi sof foyda hajmini shu miqdorga oshirgan;

- boshqa soliqlar va ajratmalarning 1990389 ming so'mga ko'payishi sof foyda hajmini shu summaga kamaytirgan.

Shunday qilib, yuqorida hisoblangan omillar ta'sirining o'zgarishi sof foyda summasida bo'lgan farqni beradi: $[-69642] + (+792157) + (-1667917) + (+698357) + (-14176) + (-196) + (+1601275) + (-1990389) = -650531$ ming so'm. Hosil bo'lgan 5 ming so'm farq (650531-650526) raqamlarni butunlash evaziga ro'y berdi. Tahlil qilinayotgan ob'ektda sof foyda hajmini oshirish uchun katta imkoniyat bo'lgan. Hisoblangan 8ta omildan 5 tasining ta'siri salbiy bo'lgan. Agar ushbu omillar o'tgan yilgi darajada saqlanib qolganida edi, sof foyda summasi 4012415 ming so'mga oshgan bo'lar edi. U holda, sof foydaning umumiy hajmi hisobot yili 5086257 ming so'mni (1073842 + 4012415) yoki uning o'sish sur'ati 62,3 % emas (1073842 : 1724368 x 100), balki 295 %ni (5086257 : 1724368 x 100) tashkil etgan bo'lar edi. Demak, sof foyda hajmini oshirish bo'yicha imkoniyatlar mikdori **4012415 ming so'mga** teng ekan.

Demak, korxonada boshqaruv ma'muriyati kelajakda omilli tahlil natijasida aniqlangan ichki imkoniyatlardan to'liq foydalanishi, ularni amaliyotga safarbar qilish yo'llarini ishlab chiqishi kerak.

8. “Moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko‘rsatkichlar tahlili” mavzusi bo‘yicha vaziyatli holat echimini aniqlash bo‘yicha o‘qitish texnologiyasi.

	oni: 20-25 ta.
Mashg‘ulot shakli	lar asosida bilim va ko‘nikmalarni chuqurlashtirishga yo‘naltirilgan amaliy topshiriqlarni bajarish.
Mashg‘ulot rejasi	1.Mavzu mazmuniga kirish. 2.Bilimlarni jonlantirish. 3.Keys bilan individual tanishish. 4.Keysni kichik guruhlarda echish va taqdim qilish. 5.Natijalarni tahlil qilish va baholash. 6.Mashg‘ulotni yakunlash. Guruh va Tinglovchilar faoliyatini hamda o‘quv mashg‘ulotida erishilgan yutuqlarni baholash.
O‘quv mashg‘ulotining maqsadi:	Tinglovchilar egallagan nazariy bilimlar asosida amaliy harakatlar, fikrlash orqali muayyan iqtisodiy va moliyaviy vaziyatni to‘g‘ri baholab, asosli boshqaruv qarorlarini qabul eta bilishlari kerak.
Pedagogik vazifalar:	O‘quv faoliyati natijalari:
<ul style="list-style-type: none"> . korxonaning moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko‘rsatkichlarni tahlili bilan tanishtirish; . keysda berilgan muammoli vaziyat va uning vazifalari hamda muammoni echish ketma-ketligi bilan tanishtiradi; . tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun tahlil natijalarini umumlashtirish; . oxirgi xulosalar beriladi va asoslanadi. 	<p>moliyaviy natijalarini tahlil qilish yo‘llarini aytadilar;</p> <p>lib chiqqan holda muammoni aniqlash, ifodalay olish va uni echish vazifalarini, muammoning echimi bo‘yicha aniq harakatlar ketma-ketligini aniqlaydilar;</p> <p>ari asosida iqtisodiy baho beradilar, tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qila oladilar;</p> <p>rlarni asoslash va himoya qilish ko‘nikmalarini egallaydilar.</p>
O‘qitish usullari	Keys-stadi usuli, amaliy mashg‘ulot, bahs
O‘qitish vositalari	Keys, tarqatma materiallar, flipchart, markerlar, skotch, A32 qog‘oz varaqlari
O‘qitish shakllari	Individual, frontal va guruhlarda ishlash
O‘qitish sharoiti	Guruhlarda ishlashga mo‘ljallangan auditoriya
Monitoring va baho	Kuzatuv, blits-so‘rov, taqdimot, baholash.

O'quv mashg'ulotining texnologik kartasi

Ish bosqich-lari	O'qituvchi faoliyatining mazmuni	Tinglovchi faoliyatining mazmuni
O'qituvchining		Tinglovchilarning
Tayyorlov bosqichi	Mavzuni aniqlaydi, keys stadini ishlab chiqadi. Keys materiallari bilan tanishish va echish uchun Tinglovchilarga tarqatadi. Vaziyatni tahlil qilish uchun uslubiy ko'rsatmalar. Mustaqil tahlil qilishni va natijalarni vaziyatni tahlil qilish varag'iga kiritishni topshiradi.	Keys-stadi mazmuni bilan tanishadilar. Mustaqil tayyorgarlikni boshlaydilar. Vaziyatni tahlil qilish varag'ini individual ravishda to'ldiradilar.
1-bosqich. Mavzuga kirish. (10 daq)	1.1.O'quv mashg'uloti mavzusi, maqsadi va o'quv faoliyati natijalarini hamda olib borilish rejasini ma'lum qiladi 1.2.Keys-stadining maqsadini va uning kasbiy bilimlarni oshirishga ta'sirini aniqlaydi. 1.3.Tinglovchilarning mashg'ulotdagi faoliyatini baholash ko'rsatkichlari va me-zonlari bilan tanishtiradi .	Tinglaydilar, savollar beradilar, tanishadilar
2- bosqich. Asosiy qism. (60 daq)	2.1.Mavzu bo'yicha blits-so'rov usulida Tinglovchilar bilimlari jonlantiriladi (1-Ilova). 2.2.Tinglovchilarni guruhlarga bo'ladi. Keys bilan mustaqil ishlash natijalarini kichik guruhlarda muhokamasini tashkil qiladi, Kollektiv ravishda vaziyatni tahlil varag'ini to'ldirishni, individual holda echilgan muammoli vaziyat echimi bo'yicha muhim natijalarni baholash va tanlashni, taqdimotga tayyorlashni topshiradi.	Savollarga javob beradilar, muhokama qiladilar, aniqlashtiruvchi savollar beradilar Topshiriqlarni muhokama qiladilar, vaziyatli holatni mustaqil tahlil qiladilar.
2- bosqich. Asosiy qism. (60 daq)	2.3.O'quv faoliyatini boshqaradi, maslahat beradi. Individual ish natijalarini tekshiradi va baholaydi. 2.4.Taqdimot boshlanishini e'lon qiladi. Keysni hal qilish ishlari natijalari bo'yicha guruhlardan vakillarini taqdimotga chaqiradi. Taqdimot davomida guruh vakillariga aniqlashtiruvchi savollar berib boradi. 2.7.Topshiriqlar echimini guruhlararo baholanishini tashkil qiladi. Har bir guruhning ish natijalari umumlashtiriladi va xulosalar beriladi, o'zaro baholanadi.	Guruhlarda birgalikdagi topshiriqlarni bajaradilar. Guruhlar ish natijalarining taqdimotini o'tkazadilar. Bahsda ishtirok etadilar, savollar beradilar, baholaydilar
3-bosqich. YAKunlovchi. (10 daq)	3.1.Mashg'ulotga yakunlovchi xulosalar qiladi. Natijalarni izohlaydi. 3.2.Har bir ishtirokchini hisob-kitob ishlarini to'g'ri va aniq bajargani, ma'ruzaning mazmuni, berilgan javoblar hisobga olinadi. 3.3.Yana bir bor keysning maqsadini va uning kasbiy bilimlarni oshirishga ta'sirini aytib o'tadi.	Tinglaydilar, aniqlashtiruvchi savollar beradilar.

VII. GLOSSARIY

Termin	O‘zbek tilidagi sharhi	Ingiliz tilidagi sharhi
Tejamkorlik	- bu xar xil faolyatni imkon darajasida minimal resurs xarajatlari bilan amalga oshiradigan kategoriya xisoblanadi.	a category assuming realization of any kind of activity at its minimum possible expenses of resources.
Samaradorlik	- bu korxonaga uchun maksimal qiymat yaratish maqsadiga yo‘naltirilgan faoliyat natijasini aks ettiruvchi kategoriya xisoblanadi.	a category reflecting productivity of purposeful actions on creation of the greatest value for the company.
Qiymat -	bu sifatni maxsulot sotilishi mumkin bo‘lgan narxga nisbatidir. -	- the relation of quality to the price on which the goods can be sold or rendered service. Competitive success - ability simultaneously to raise quality, to reduce the price and to keep or increase profit. The basic way of achieving of its increase in quantity of clients and a market share through perfection of operations.
Operatsion menejment	bu korxonaning asosiy maxsulotni ishlab chiqarish va etkazib berishga yo‘naltirilgan, operatsion tizimlarini loyixalashtirish, ekspluatatsiya qilish va mukammallashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan faoliyat.	the activity connected with designing, operation and improvement of operating systems of the company intended for manufacturing and delivery of basic production or rendering of services.
Ishlab chiqarish tizimi	- bu korxonaning operatsion resurslaridan kiritilayotgan ishlab chiqarish omilini ("kirish") korxonaga tomonidan tanlangan maxsulotga ("chiqish") aylantirish maqsadida foydalanadigan tizimdir.	the system using operational resources of the company for transformation of the entered factor of manufacturing ("input") in selected production or service ("exit").

Asosiy (dastlabki) xizmatlar	- bu, istemolchilar maxsulot sotib olayotgandagi maxsulot bilan birgalikda, ko'rsatilishini xoxlaydigan xizmatlar; ular ishlab chiqarish texnologiyalariga amal qilish, istemolchilarning talablarini xisobga olish, maxsulot bilan raqobatlashgan narxda taminlashlardan iborat	- the services, which consumers wish to receive together with a product; they consist in production technology observance, the account of concrete requirements of consumers, timeliness of delivery and their granting at competitive price.
Qiymat qo'shadigan xizmatlar	bu, korxonani uning bozordagi raqiblaridan ajratib turadigan va ushbu korxonani mijozlari bilan bo'lgan munosabatlarini yaxshilashga yo'naltirilgan, xizmatlardir	the services allocating the companies among its competitors and promoting formation in a positive channel of mutual relations of the company with its clients. mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.
Aloxida buyurtmalar bo'yicha ko'plab ishlab chiqarish, kastomizatsiya	bu maxsulotlarni, keng qo'llamdagi tavsif va xossalarga ega qilib, shu bilan birga aloxida buyurtmachilar talablariga javob beradigan qilib ommalashgan ishlab chiqarishdir.	mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.
Operatsion strategiya	bu firmaning uzoq muddatli raqobatdosh strategiyasini maksimal samarali qo'llab quvvatlashga yo'naltirilgan firma umumiy siyosatining va resurslar ishlatilishi rejalari rivojlanishining konseptual asosidir.	conceptual expression of development of the general policy and the plans of use of resources of firm aimed at as much as possible effective support of its long-term competitive strategy.
Zavod ichida zavod	bu ishlab chiqarish aloxida liniyalarga bo'linishini tavsiflaydigan kontsepsiyadir. Sxu bilan birga aloxida mustaqil bo'limlar ajratilib, ularning xar biri uchun aloxida operatsion strategiya ishlab	the concept according to which manufacture breaks into separate product lines with allocation in independent divisions and an operational strategyis developed for each of them. Each division functions

	chiqiladi. Bunda, strategiyalar almashishida extimoli bo‘lgan xarajatlarni kamaytirish maqsadida, xar bir bo‘lim o‘z operatsion strategiyasiga suyangan xolda faoliyat yuritadi	within the limits of own operational strategy for minimization of possible losses at change of one strategy with another.
Strategiya ikkiga bo‘linishi	korxonada o‘z raqibining bozordagi o‘rniga etgallash maqsadida, shu bilan birga o‘z o‘rnini xam saqlab qolgan xolda faoliyat yuritishda o‘rinlidir. Bunda ushbu korxonada o‘z maxsuloti xarakteristikalariga qo‘shimcha tarzda, raqibining faoliyatini takrorlab, yaxshilaydi. Ko‘p xollarda bu xolat korxonada uchun mag‘lub bir murossalarga borish muammolarini tug‘diradi	takes place in the event that the companies aspires to master a successful position of the competitor, keeping the existing position and copying actions of the competitor by means of improvement of characteristics of a product and addition of new services or technologies to already available. Frequently it creates problems for the company because of necessity to go on certain compromises.
Buyurtma g‘olibi	- bu malumbir maxsulot, uni boshqa korxonada maxsulotlaridan ajratib turadigan xossa va xarakteristikali maxsulotdir.	the goods or service, with a set of properties and the characteristics, distinguishing the goods or service of one company from the goods or service of other companies.
Buyurtma kvalifikatori	- bu malum bir maxsulotning shunday tvsiflari to‘plamiki, bular ushbu maxsulotni sotib olinishiga sabab bo‘la oladi.	a set of the characteristics, allowing so to allocate the goods or service that it becomes argument for purchase fulfilment.
Faoliyat tizimli xaritasi	- bu korxonada strategiyasini xayotga tadbiq etishga yo‘naltirilgan va bitta tizimga yig‘ilgan xar xil faoliyat sxemasidir.	the embodiment scheme in life of strategy of the company by means of the various kinds of activity united in uniform system.
Dastlabki imkoniyatlar (kompetentsiya)	ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish firmasini uning raqiblaridan ajratib turadigan bilim va uslublari xisoblanadi.	abilities, skills and the receptions allocating industrial or service firm among its competitors.

Samaradorlik asosiy ko'rsatkichlari	menejerlarga korxonada faoliyatini baxolash va undagi o'zgarishlar zaruriyatini aniqlashga imkon beradigan ko'rsatkichlardir. Bular kundalik mablag' zaruriyati, bitta maxsulot birligiga yoki bo'limga to'g'ri keladigan operatsion daromadi kabi moliyaviy ko'rsatkichlar va buyurtma bajarilish vaqti, umumiy sotuvdagi Yangi maxsulotlar sotilishi qismi kabi nomoliyaviy ko'rsatkichlar.	the indicators allowing managers to estimate activity of the company as a whole and to define necessity of changes for operations. Financial indicators, such as daily requirement for money resources and the operational income on a unit of production or on structural division, and also not financial indicators, such as time of performance of the order and a share of sales of the new goods in the general sale will be key indicators
Ishlab chiqaruvchanlik	resurslardan samarali foydalanish ko'rsatkichlari	an indicator of efficiency of use of resources.
O'rganish egrisi (tajriba yig'ilishi) -	bu berilgan bitta maxsulotni ishlab chiqarish vaqti va bu maxsulotdan oldin ishlab chiqarilgan maxsulotlar soni orasidagi bog'liqlikni ko'rsatuvchi grafik.	is the schedule showing interrelation between time of manufacturing of the given unit of production and quantity of units of production, made to considered.
Shaxsiy tajriba yig'ilishi	bu ishchi bir xil jarayonni ko'p takrorlashi natijasida olinadigan ustachilik va o'z ishlab chiqaruvchanligi oshishi xisoblanadi	is a result of continuous improvement by the worker repeatedly repeating the same process, the skill, acquisition of skills and increase of own productivity.
Tashkilot tajribasi yig'ilishi	bu tashkilot amaliy faoliyati yig'ilishi va uning boshqaruvi, texnologiyalari va injiniringidagi o'zgarishlari natijasidir	is a result of both continuous perfection of practical activities of the organisation, and changes in management, technology and engineering.
Loyixa -	bu o'zaro bog'liq bo'lgan, malum bir natijaga erishishga yo'naltirilgan va ularni amalga oshirish uchun uzoq muddat talab etiladigan ishlar ketma-ketligi	sequence of the interconnected works directed, as a rule, on achievement of concrete considerable result and on which long time performance is required.

Loyixa boshqaruvi	bu berilgan loyixa cheklovlarini xisobga olgan xolda resurslarni (mexnat, moddiy va uskunalar) rejalashtirish, taqsimlash va nazorat qilishdir	is a planning, distribution and regulation of resources (labour, material and the equipment) taking into account all restrictions of the given project (technical, budgetary, time, etc.)
--------------------------	--	---

VIII. ADABIYOTLAR RO‘YXATI

2. Maxsus adabiyotlar

2. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi-T.:O‘zbekiston, 2018.- 46 b.

2. O‘zbekiston Respublikasining 2020 yil 9 dekabrda «2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining Davlat byudjeti to‘g‘risida»gi O‘RQ-589-son qonuni.

3. O‘zbekiston Respublikasining Soliq Kodeksi. (Yangi tahriri) Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 31.12.2020 y., 02/19/SK/4256-son).

4. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining 2020 yil 30 dekabrda O‘zbekiston Respublikasining «2020 yil uchun O‘zbekiston Respublikasining davlat byudjeti to‘g‘risida»gi qonuni ijrosini ta’minlash chora-tadbirlari to‘g‘risida PQ-4555-son qarori.

5. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi birinchi yig‘ilishidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 21 yanvar, № 15 (7517).

6. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Senatining birinchi majlisidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 22 yanvar, № 16 (7518).

7. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning Oliy Majlis Qonunchilik palatasi va Senatining qo‘shma majlisidagi nutqi. // Xalq so‘zi gazetasi. 2020 yil 23 yanvar, № 17 (7519).

8. 2020 yil –«Ilm,ma’rifat va raqamli iqtisodiyotni rivojlantirish yili» O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti SHavkat Mirziyoevning 2020 yil 24 yanvarda Oliy Majlisga Murojaatnomasi // Kuch-adolatda. O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudining huquqiy gazetasi. 2020 yil, 25 yanvar. № 3-4 (777).

9. Umarhodjaeva M.G. OPERATSION MENEJMENT. Q‘zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2014.- 402 b.

10. Ildeminov S.V. Operatsionnyy menedjment.-Uchebnik.M.INFRA-M 2009. –233 s.

11. CHEYZ R., EKVILAYN N.DJ., YAKOBS R. Proizvodstvennyy i operatsionnyy menedjment. 10-e izd. Uchebnoe posobie. M.: “Vilyams”, 2008.– 704 s.

12. Ildeminov S.V. Operatsionnyy menedjment.-Uchebnik.M.INFRA-M 2009. – 233 s.

13. Kruglova N. Yu., Kruglov M. I. Strategicheskiy menedjment. Uchebnik. M.: RDL, 2009. – 154 s.

14. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Sifat menejmenti.O‘quv qo‘llanma.- T.:TDIU, 2020y. – 270b.

15. Yo‘ldoshev N.Q., Nabokov V.I. Menejment nazariyasi. Darslik. –T.:TDIU, 2013.- 433 b.

16. Yo‘ldoshev N.Q., Yusupova D.T. Tizimli menejment nazariyasi. Darslik. T.: TDIU, 2020y. 270b.

2. Internet resurslar

1. www.gov.uz–O‘zbekiston Respublikasi Davlat hokimiyati portali

2. www.press-service.uz–O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining Matbuot xizmati rasmiy sayti
3. www.mfer.uz–O‘zbekiston Respublikasi Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiya va savdo Vazirligining rasmiy sayti
4. www.UzA.Uz–O‘zbekiston milliy axborot agentligi rasmiy sayti
5. www.review.uz – “Ekonomicheskoe obozrenie” jurnalining rasmiy sayti
6. www.cer.uz – Iqtisodiy tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
7. www.uzreport.com – biznes axborotlari portali
8. www.eurasianews.com – EvroOsiyo tadqiqotlar Markazining rasmiy sayti
9. www.vip.lenta.ru – Internet nashriyoti
10. www.InternetNews.com – Yangiliklar serveri