

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

**ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА РАҲБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ - МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ МАРКАЗИ**

“МЕНЕЖМЕНТ”

йўналиши

“ОПЕРАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ”

модулибўйича

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тошкент - 2016

Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил 6 апрелидаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.

Тузувчилар: ТДИУ “Менежмент” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди УмарходжаеваМ.

Тақризчи: Иан Кроуфорд, Буюк Британия, Бат университети профессори

Ўқув-услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодийёт университети Кенгашининг 2016 йил _____даги ____-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. Ишчи дастур	4
II. Модулни ўқитишда фойдаланиладиган интерфаол таълим методлари	10
III. Назарий материаллар	18
IV. Амалий машғулот материаллари	55
V. Кейслар банки	60
VI. Мустақил таълим мавзулари	94
VII. Глоссарий	96
VIII. Адабиётлар рўйхати	101

I. ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Мазкур ишчи дастур “Менежмент” қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналиши учун хорижий тажрибалар асосида ишлаб чиқилган ва Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2016 йил 6 апрелдаги 137-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастурга мувофиқ шакллантирилган.

Дастур мазмуни мамлакатимизни ривожлантириш, янгилаш ва модернизация қилиш бўйича танлаган стратегияни амалга оширишда бизнес жараёнларни самарали бошқариш, тежамкорлик ғоясини илгари суриш, хорижий йирик компаниялар бошқарувида TQM, JIT, Kaizen, Canban, ABC(Aktiviti Based Costing)концепцияларини қўллаш тажрибаси асосида операцион менежмент фанини чуқурроқ ўрганишга қаратилган, замонавий менежерлар тайрлашда эса долзарб аҳамиятга эга. Операцион менежмент ишлаб чиқариш тизимларини, улардан фойдаланиш ва доимий такомиллаштириш асосида ҳаражатларни оптималлаштириш, кадрлар салоҳиятини ошириш, маҳсулот ва хизматларни сифатини таъминлаш муаммоларни ўз ичига олади. У ҳар қандай операцияларни, аввало мижоз ва ташкилотлар учун таянч белгиларга эга барча операцияларни самарали ва оқилона бошқаришни ўзига хос жиҳатлари бўйича янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутди.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

“Операцион менежмент” модулнинг **мақсади** -тингловчиларда жаҳон миқёсидаги ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳаларида бизнес операциялар ва жараёнларни самарасини таъминлашнинг базавий концепция ва услублари бўйича билим, малака ва кўникмаларини шакллантириш.

“Операцион менежмент” модулнинг **вазифалари**:

- ишлаб чиқариш жараёнида ҳаражатларни аниқлаш ва оптималлаштириш йўллариини излаш;
- ишлаб чиқаришда операцион ресурслардан самарали фойдаланиш асосида истеъмолчига йўналтирилганликни таъминлаш;
- ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳаларида юқори сифатга эришиш асосида қўшимча қиймат яратишни таъминлаш; корхоналарни самарали бошқаришда операцион менежментнинг: 5 Р, ABC таҳлил, Balanced Scorecard, TQM, RPM, JIT самарали концепцияларини татбиқ этиш ва фойдаланишнинг ўзига хос жиҳатлари бўйича малакавий кўникмаларини шакллантириш.

Модул бўйича тингловчиларнинг билими, кўникмаси, малакаси ва компетенцияларига қўйиладиган талаблар

“Операцион менежмент” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида:

Тингловчи:

- ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ва унинг сифатини таъминлаш борасидаги илғор хорижий тажрибалар;

- бошқарувга замонавий ёндашувлар, тежамкорлик, реинжиниринг, 5 Р, ABC таҳлил, Balanced Scorecard, TQM, RPM, JIT тизими бўйича илғор хорижий тажрибаларини қўллашнинг методик шарт-шароитлари **билимларига эга бўлиши;**

Тингловчи:

- корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш;

- маркетинг тадқиқотлари ўтказиш;

- моделлаштириш;

- стратегик, тактик ва оператив қарорлар қабул қилиш;

- бенчмаркинг ўтказиш, операцион стратегия ишлаб чиқиш,

- корхона фаолиятини баҳолаш асосида самарадорлик мезон кўрсаткичларини ишлаб чиқиш **кўникмаларини эгаллаши;**

Тингловчи:

- ишлаб чиқариш корхоналарида илмий асосланган тадқиқотлар асосида ишлаб чиқариш ҳаражатларни минималлаштиришга;

-янги маҳсулотларни лойиҳалаштиришда ишлаб чиқариш корхоналарида инновацион фаолиятни ташкил этиш;

- Замонавий операцион менежмент услубларидан фойдаланиб корхоналар фаолиятини таҳлил қилиш;

- Корхоналарга операцион стратегия ишлаб чиқиш;

- Корхоналарга JIT, Kaizen тизимарини татбиқ этиш бўйича **кўникма ва малакаларини эгаллаши;**

Тингловчи:

- ишлаб чиқариш тизимида операциялар ва жараёнларни самарали бошқариш;

-ходимларни ривожлантириш;

-ишлаб чиқариш жараёнларида барча ресурслардан оқилона фойдаланиш ва ҳаражатларни минималлаштириш;

-янги маҳсулотларни лойиҳалашда изланишли фаолиятга жалб этиш **компетенцияларни эга бўлиши лозим.**

Модулни ташкил этиш ва ўтказиш бўйича тавсиялар

«Операцион менежмент» модули маъруза, амалий ва кўчма машғулотлар шаклида олиб борилади.

Курсни ўқитиш жараёнида таълимнинг замонавий методлари, педагогик технологиялар ва ахборот-коммуникация технологиялари қўлланилиши назарда тутилган:

- маъруза дарсларида замонавий компьютер технологиялари ёрдамида презентацион ва электрон-дидактик технологиялардан;

- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар

билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш, ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади;

- кўчма машғулот режалаштирилган мавзу асосида ишлаб чиқариш корхонасида олиб борилади.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

«Операцион менежмент» модули мазмуни ўқув режадаги «Стратегик менежмент» ва «Лойиҳавий менежмент» ўқув модуллари билан узвий боғланган ҳолда касбий педагогик тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

Модулнинг олий таълимдаги ўрни

Модулни ўзлаштириш орқали тингловчилар корхона фаолиятини таҳлил қилиш ва боҳолаш, операцион стратегия ишлаб чиқиш, янги маҳсулотларни лойиҳалаш, ва корхона самарадорлигини оширишда, корхоналарда харажатларни оптимал бошқаришга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимооти:

№	Мавзу	Аудитория соатлари				Мустақил таълим	Жами
		Жами	Шу жумладан:				
			Маъруза	Амалий (семинар)	Кўчма машғулот		
1.	Компаниянинг операцион стратегияси	10	4	6			6
2.	Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқариш).	4	2	2		2	6
3	Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг	8	2	4	2		8
4.	Операцион менежментда жараёнларни бошқариш ЛТ ва Кайзен концепциялари	4	2	2			4
	Жами	26	10	14	2	2	28

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАРМАЗМУНИ

1-мавзу: Компаниянинг операцион стратегияси

Ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияларни ўрни. Ишлаб чиқариш турлари. Хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқариш турлари. Ишлаб чиқаришда операцияларни самарали шакиллантириш асослари. Операцияларни ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш, такомиллаштириш. Операцияларни бошқаришнинг тизимли таҳлили ва операцияларнинг таснифи. Операцион функция. Операцион тизим. Операцияларни бошқариш тамойиллари. Операция тизимлари турлари. Иқтисодий ғояни жорий этишда корхона ресурсларини ташкил этиш операциялари. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилишини аниқлашдаги операциялар. Операцион бошқа тизимга комплекс ёндашиш.

Ишлаб чиқаришда, хизмат кўрсатишда маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаштириш. Корхонани бошқариш, корхона буюмларини ва ходимларни бошқариш. Сервиз стратегияси. ABC таҳлили ва моҳияти. Компания трансформацияси. Меҳнат ресурсларига бўлган талабни режалаштириш. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида операцион бошқаришнинг замонавий усуллари.

2-мавзу. Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқиш).

Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш. Ишлаб чиқиш жараёнларининг долзарблиги ва хусусиятлари. Лойиҳалаштириш жараёни. ABC – инжиниринг. Операциянинг математик модели. Тасвирланган ҳодисанинг моҳияти. Самарадорлигининг мақсад функцияси. Операцияни ўрганишда масаланинг умумий операцияларни тадқиқ қилиш масаласи моделининг методологияси. Мақсад функциянинг уларнинг ўзгарувчан омиллари (ечим элементлари). Оптималлаш масалалари.

3-мавзу. Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг.

ISO 9000 Халқаро стандартлари. ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели. Фаолият такомиллашуви модели. Текстиль корхоналари эталонини ишлаб чиқиш. Эталоннинг асосий хусусиятлари. Эталоннинг таянч кўсаткичлари. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси.

4-мавзу. Операциялар ва жараёнларни бошқаришда JIT ва Кайзен концепциялари.

Жараёнларни бошқариш моҳияти. Бизнес-жараёнлар реинжиниринги босқичларини таҳлил қилиш. Жараёнларни тушуниш. Жараёнларни стратегик бошқаруви. Маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш стратегиясини ишлаб чиқишда жараёнларни бошқариш. Операцияларни тактик ва оператив бошқаруви.

Заҳираларни бошқариш ва ишлаб чиқариш тизимида JIT.JIT тизими ва унинг моҳияти. Меҳнат унумдорлигининг Япон ёндашуви. Канбан. JIT тизими Шимолий америка варианты. Total Quality Management. JIT тизими талаблари. Хизмат кўрсатиш соҳасида JIT. Япония корпорациялари «Nissan» ва «Toyota»да ишлаб чиқариш тизимлари. Япония ва Америка компанияларида ишлаб чиқариш тизимларининг ўзига хос хусусиятлари.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАЗМУНИ

1-амалий машғулот:Компаниянинг операцион стратегияси

Ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияларни ўрни. Ишлаб чиқариш турлари. Хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқариш турлари.Операцион тизим. Операцияларни бошқариш тамойиллари. Операция тизимлари турлари.Иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилишини аниқлашдаги операциялар.

Ишлаб чиқаришда, хизмат кўрсатишда маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаштириш. Сервиз стратегияси.АВС таҳлили ва моҳияти.Компания трансформацияси.

2-амалий машғулот:Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқиш)

Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш. Истеъмолчилар назари билан лойиҳалаш, Функционал қиймат таҳлили. Йиғиш жараёнларини конструкторлик таҳлили.Конструкторлик таҳлил мазмуни. Технологик жараённи танлаш.Жараёнларни танлаш билан режалаштиришдаги фарқи. Технологик жараёнлар турлари. Ишлаб чиқариш жараёнларини лойиҳалаш.Ишлаб чиқариш кувватларни лойиҳалаш.

3-амалий машғулот:Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг

ISO 9000 Халқаро стандартлари.ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели.Фаолият такомиллашуви модели.Текстиль корхоналари эталонини ишлаб чиқиш. Эталоннинг асосий хусусиятлари. Эталоннинг таянч кўсаткичлари.“Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси.

Ушбу мавзу юзасидан кўчма машғулот ташкил этишнинг мазмуни ва моҳияти:Ишлаб чиқаришда тажриба орттириш педагогларнинг амалий билимлари, кўникма ва малакаларини кенгайтиради ва чуқурлаштиради ҳамда ҳар хил ихтисосликдаги олий таълим муассасалари педагог кадрлари малакасини оширишнинг энг самарали шакли ҳисобланади. “Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг мавзусида” “Ўзбекенгилсаноат” АЖ корхоналари тажрибалари ўрганилади ва таққослама таҳлиллар ўтказилади.

4-амалий машғулот: Операцион менежментда жараёнларни бошқариш JIT ва Кайзен концепциялари

Жараёнларни бошқариш моҳияти. Бизнес-жараёнлар реинжиниринги босқичларини таҳлил қилиш. Жараёнларни тушуниш. Жараёнларни стратегик бошқаруви. Маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш стратегиясини ишлаб чиқишда жараёнларни бошқариш. Заҳираларни бошқариш ва ишлаб чиқариш тизимида JIT. Меҳнат унумдорлигининг Япон ёндашуви. Канбан. JIT тизими Шимолий америка варианты. Total Quality Management. JIT тизими талаблари. Хизмат кўрсатиш соҳасида JIT. Япония ва Америка компанияларида ишлаб чиқариш тизимларининг ўзига хос хусусиятлари.

ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ

Мазкур модул бўйича қуйидаги ўқитиш шаклларидадан фойдаланилади:

- маъруза машғулотларида (маълумотлар ва технологияларни англаб олиш, ақлий қизиқишни ривожлантириш, назарий билимларни мустаҳкамлаш);
- амалий машғулотларда давра суҳбатлари (кўрилаётган лойиҳа ечимлари бўйича таклиф бериш қобилиятини ошириш, эшитиш, идрок қилиш ва мантиқий хулосалар чиқариш), баҳс ва мунозаралар (лойиҳалар ечими бўйича далиллар ва асосли аргументларни тақдим қилиш, эшитиш ва муаммолар ечимини топиш қобилиятини ривожлантириш).

БАҲОЛАШ МЕЗОНИ

Мазкур модул юзасидан тингловчиларнинг билим, кўникма ва малакалари назорати қуйидаги мезонлар орқали баҳоланади:

№	Баҳолаш турлари	Энг юқори балл	Изоҳ
1	Кейс топшириғи	1,5 балл	Вазиятнинг тўғри таҳлил қилингани. Муаммоларни сабабларини тўғри аниқлаганлиги Муаммолар бўйича ўзининг хулосаларини бериши.
2.	Мустақил иш топшириғи	1 балл	Танланган мустақил иш мавзусининг ёритилиш даражаси. Керакли ахборотларнинг тўғри танлангани. Мавзу бўйича шахсий хулосаларнинг ёритилиши.
	Жами	2,5 балл	

II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ

1- **МАЪРУЗА МАШҒУЛОТИДА** қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Машғулотнинг мотивация босқичида: “Ақлий хужум”дан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни → “Ишлаб чиқариш тизимларини самарали бошқаришни базавий концепцияларини биласизми?”

2) Тингловчиларнинг операцион тизимлар, хорижий компанияларда операцион менежмент. Операцион ресурслар, кириш-ишлаб чиқариш жараёни тизими- чиқиш ва истеъмолчига йўналтирилганлик тизимига оид қандай маълумотларни билишлари ва билишни истаётган маълумотларини аниқлаш мақсадида “**Б /Б /Б**” методидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни → берилган тушунчалар бўйича билган маълумотларни биринчи устунга ёзиб чиқиш ва билишни истаётган маълумотларни иккинчи устунга ёзиб чиқиш.

Б.Б.Б. усули асосида билимларни синаш учун тарқатма материаллар

	Тушунча	Биламан “+”, Билмайман “-”.	Билдим “+”, Била олмадим “-”.
1	Операцион захиралар 5П аҳамияти.		
2	Операцион менежментнинг эволюцияси		
3	Дунё миқёсидаги компанияларда операцион менежмент ва операцион-қиймат таҳлили		
4	Мижозни нима жалб қилади?		
5	Мижоз фахри – бу.....		
6	Самарадорлик ўлчови		
7	Турмуш сифати.		
8	Истеъмолчи учун нима аҳамиятли?		
9	Таннарх ҳақидаги маълумотлар		
10	Истеъмолчилар ва маҳсулотлар даромадлиги		

“Синквейн” (5 қатор) техникаси- Ахборотни қисқача баён қилиш, мураккаб ахборотни синтезлаш, ижодий ифодалаш

Синквейн схемаси:

1-қатор – тушунча;

2-қатор – тушунчани тавсифловчи 2 сифат;

3-қатор – ушбу тушунча вазифалари тўғрисидаги 3 та феъл;

4-қатор – ушбу тушунча моҳияти тўғрисидаги 4 сўздан иборат сўз

бирикмаси;

5-қатор – ушбу тушунча синоними.

Вазифа: сифат, тежамкор ишлаб чиқариш, ҳаражат, бошқарув тизими.

Намуна :

Ишлаб чиқарувчи тизим

Кириш, чиқиш

Талабга йўналтирилганлик, ишлаб чиқариш, қайта алоқа
 Кириш, ишлаб чиқариш жараёнини сифатли ташкил этиш ва истеъмолчига
 ўз муддатида ҳаражатларни минималлаштириш асосида етказиш
 Ишлаб чиқариш жараёни

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан
 фойдаланилади:

1. “Кластер” методи тингловчиларни бирон-бир мавзунини чуқур ўрганишларига ёрдам бериб, уларда мавзуга тааллуқли тушунча ёки аниқ фикрни чуқур таҳлил этган ҳолда эркин ва очиқ равишда кетма-кетлик билан узвий боғлаган ҳолда тармоқлашларига ўргатади.

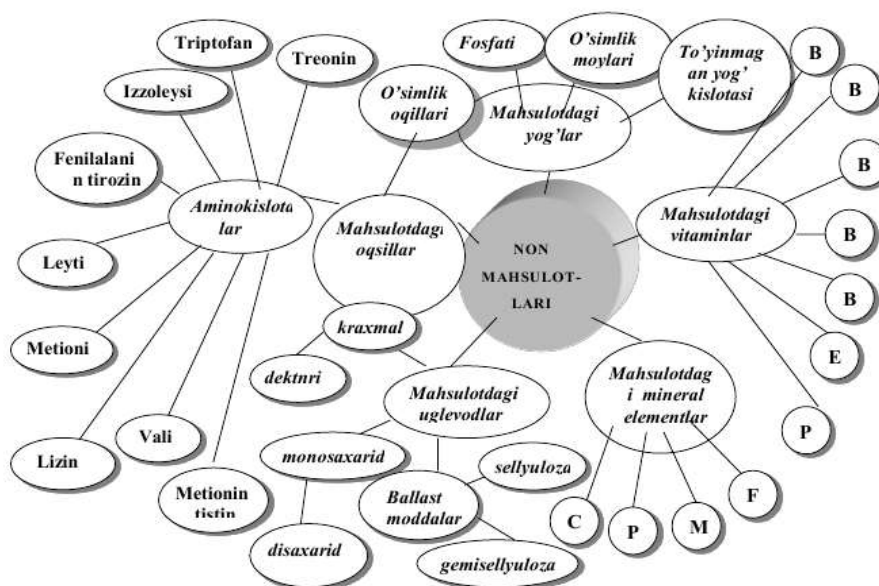
“Кластер” методини амалга ошириш босқичлари:

1. Топшириқни диққат билан ўқиб чиқинг.
2. Фикрни тармоқланиш жараёнида пайдо бўлган ҳар бир фикрни ёзинг.
3. Имло хатолар ва бошқа жиҳатларга эътибор берманг.
4. Белгиланган вақтдан унумли фойдаланишга ва фикрингизни жамлашга ҳаракат қилинг.
5. Ҳар бир тармоқда талаб қилинаётган тушунчаларга мумкин қадар тўлароқ жавоб беришга ҳаракат қилинг.
6. Жавобларни ёзишда фақат ўз билимларингизга таянган ҳолда иш юритинг.

Топшириқ мазмуни:

1. Ишлаб чиқариш корхоналари самарадорлигига таъсир этувчи омиллар.
2. Корхона рақобатбардошлигига таъсир этувчи омиллар
3. Маҳсулот таннархини пасайтиришга таъсир этувчи омиллар.

Намуна: Нон маҳсулотлари ишлаб чиқариш корхонасида янги маҳсулот хусусиятларини ўрганиш



2.Инсерт - самарали ўқиш ва фикрлаш учун белгилашнинг интерфаол тизими ҳисобланиб, мустақил ўқиб-ўрганишда ёрдам беради. Бунда маъруза мавзулари, китоб ва бошқа материаллар олдиндан талабага вазифа қилиб берилади. Уни ўқиб чиқиб, «V; +; -; ?» белгилари орқали ўз фикрини ифодалайди.

Матнни белгилаш тизими

- (v) - мен билган нарсани тасдиқлайди.
- (+) – янги маълумот.
- (-) – мен билган нарсага зид.
- (?) – мени ўйлантирди. Бу борада менга қўшимча маълумот зарур.

Инсерт жадвали

Тушунчалар	V	+	-	?
Муҳим техник ва технологик инновациялар				
Фаолиятнинг янги турларини чиқариш				
Мавжуд товар ва хизматлар бозори учун янги маҳсулотларни ўзлаштириш				
Маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш				
Маҳсулотни яхшилаш				

Муҳокама учун саволлар

1. Операцион стратегия ҳақида етарлича маълумот биласизми?
2. Операцион стратегиянинг асосий масалалари нималардан иборат эканини айта оласизми?
3. Операцион стратегиянинг асосий йўналишларига нималар киришини тушунтира оласизми?
4. Операцион стратегия корпоратив стратегиядан нимаси билан фарқ қилишини изоҳлай оласизми?
5. Аутсорсинг нима эканлигини тушунтира оласизми?
6. Ишлаб чиқариш компаниясининг операцион стратегияси билан сервис компанияси операцион стратегиясининг фарқи нимада эканлигини айта оласизми?

2- МАЪРУЗА МАШҒУЛОТИДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1. “ЕЛПИҒИЧ” методи – тингловчилар бирор мавзунинг ижобий ва салбий томонлари, афзаллик ва камчиликлари, фойда ва зарарларини белгилашни ўрганadi. Технологиянинг моҳияти шундан иборатки, бунда мавзунинг турли тармоқлари бўйича бир йўла ахборот берилади. Айти пайтда, уларнинг ҳар бири алоҳида нукталардан муҳокама этилади. Масалан, ижобий ва салбий томонлари, афзаллик, фазилат ва камчиликлари, фойда ва зарарлари белгиланади.

Мисол тариқасида янги маҳсулотни лойиҳалаштиришда маркетинг тадқиқотларидан қайси усулардан фойдаланиш ҳаражатларни камайтиради.

Жараёнининг босқичлари кетма-кетлигиникелтиришимиз мумкин:

Топпириқ мазмуни: SWOT, BKG, STEP, PEST, 7S методларини таҳлил қилинг.

☞ **Намуна:**

“Янги маҳсулотни лойиҳалаштириш жараёни” мавзусини
“Елпиғич” методида ўқитиш:

Маркетинг тадқиқотлари			
<i>Эксперт сўров</i>		<i>Дала тадқиқоти</i>	
<i>Афзаллиги</i>	<i>Камчилиги</i>	<i>Афзаллиги</i>	<i>Камчилиги</i>
Хулоса:			

Мазкур жараёнлар кетма-кетлиги тартибсиз равишда тарқатма материал шаклида берилади. Уларга жараён босқичларининг кетма-кетлигини тўғри белгилаш уқтирилади. Вазифа аввал якка ҳолда, сўнгра гуруҳ тарзида бажарилади. Гуруҳда ишлаш жараёнида тингловчилар ўз фикрини исботлаш, шахсий қарашларини гуруҳ аъзоларига теран етказиб бериш қобилияти шаклланиб боради. Шунингдек, 2 ҳил уннинг афзаллик ва камчиликлари аниқлангач, тингловчилар томонидан умумий хулоса келтирилиши мумкин. Ушбу ҳаракатлар орқали тингловчиларда ишлаб чиқаришда янги маҳсулотни лойиҳалаштириш жараёни тўғрисида умумий тасаввур ҳосил бўлади.

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

☞ **1.ТОИФАЛИ ЖАДВАЛ** ажратилган белгиларга кўраолинган маълумотларни бирлаштиришни таъминлайди.

Бир тизимда мушоҳада қилишни, маълумотларни таркиблаштириш ва тизимлаштириш куникмасини ривожлантиради.

Тоифали жадвални тузиш буйича ўқув топширик йўриқномаси

1. Уқув ахборотни бирлаштирадиган белги (тоифа) ларни ажратинг.
2. Жадвалнинг биринчи горизонталкаторига ажратилган тоифалар ёзинг, тоифалар тагига, яъни иккинчи каторга ушбу тоифанинг белгиларини акс эттирувчи ахборотни киритинг.

Диққат килинг!

Иш жараёнида тоифаларнинг айрим номлари ўзгариши мумкин. Янгилари пайдо бўлиши мумкин

Намуна: “Автомобиллар таснифланиши” мавзусидаги тоифали жадвал (лавҳа)

<i>Автомобиллар таснифланиши</i>		
Юк автомобиллари	Йўловчи ташувчи автомобиллар	Махсус автомобиллар
1. Юкташувчи ▪ Умумий фойдаланишга мулжалланган 2. Ихтисослашган ▪ Узиғдаргич автомобиллар ▪ Фургон ▪ Систерна	1. Енгила автомобиллар 2. Автобуслар 3. Тиркамава ярим тирка малар	1. Махсусжихозланган 2. Транспортишларига мулжалланган 3. Тиркамава ярим тиркама

2. КОЦЕПТУАЛ ЖАДВАЛ урганилаётган ходиса, тушунча, карашлар, мавзу ва шукабиларни икки ва ундан ортик жихатлар буйича таккослаш имконини беради.

Концептуал жадвалда таккосланадиган фикр, назариялар вертикал тиккатор буйича жойлаштирилади, горизонтал катор буйича таккосланиш олиб бориладиган турли тавсиф ва хусусиятлар ёзилади.

□□ Концептуал жадвални тузиш буйича ўқув топширик йўриқномаси

1. Уқув топширикда курсатилган назариялар (юндашишлар, тушунчалар)ни таккослаш амалга ошириладиган тавсифлар руйхатини тузинг.

2. Жадвални расмийлаштиринг: вертикал буйича – таккослаш талаб этиладиган нарсалар (карашлар, назариялар) жоелаштирилади; горизонтал буйича – таккослашни амалга оширишдаги хар хил тавсифлар жойлаштирилади

Намуна: “Двигател турлари” мавзусидаги концептуал жадвал (лавха)

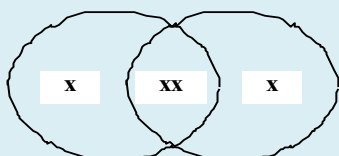
Двигателтурлари	Таърифлар, тоифалар, хусусиятлар ва бошқалар		
	Ёкилги тури	афзалликлари	камчиликлари
Дизелдвигател	Дизелёкилги	Атмосферага кам захарли газлар чиқаради, ёкилги сарфи кам ва арзон	Дизел двигателларини ишлаб чиқариш 1,5...2,0 марта киммат, оғирлиги ва улчамлари катта.
Карбюраторли двигател	Бензин, газ ёкилғиси	Двигател улчамлари кичик	Сиқиш даражаси нисбатан кичик, атмосферага куп захарли газ ажратади

3- МАЪРУЗА МАШҒУЛОТИДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1.ВЕНН ДИАГРАММАСИ Британиялик файласуф, математик ва мантикчи Венн томонидан 1881 – йилда киритилган. 2 ва 3 жихатларини солиштириш, таккослаш, карама-қарши қуйиш ҳамда уларни умумий тарзда курсатиш учун кулланилади. Тизимли мушоҳада қилиш, таккослаш, солиштириш, таҳлил ва синтезни амалга ошириш куникмаларини ривожлантиради.

Венн диаграммасини тузиш буюича укув топширик йўриқномаси

1. Иккита бир-бири билан кесишувчи доираларни чизинг:



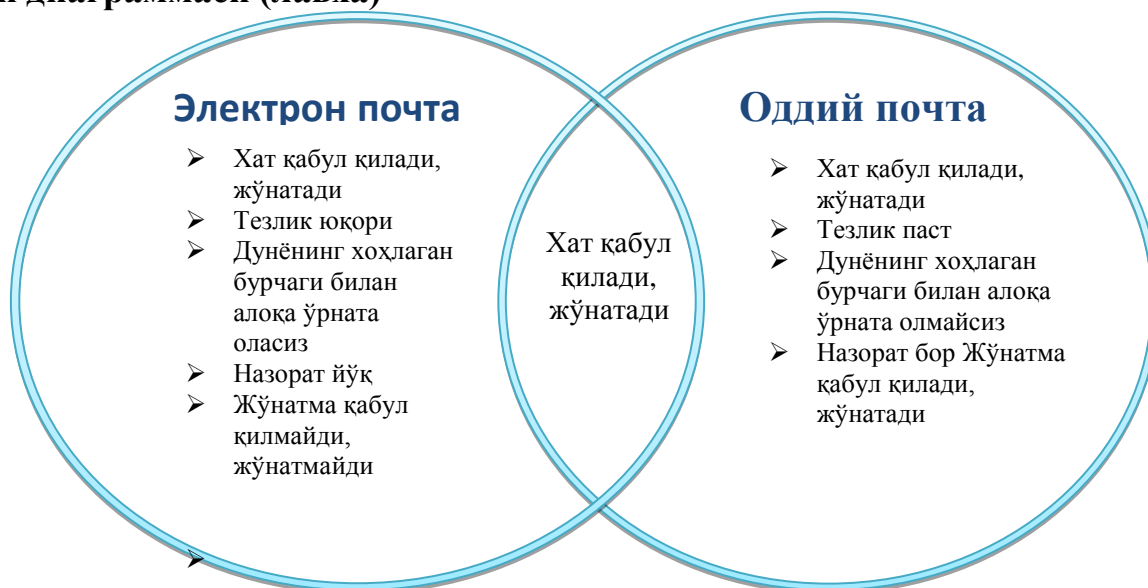
2. Уқитувчи томонидан таклиф қилинган иккита объект (тушунча)ни, қайси жихатлар буюича таккослашингизни аниқлаб олинг.

3. Ушбу жихатлар буюича чап доирада биринчи объектни тавсифланг, унғ доирада еса – иккинчи объектни.

4. Доиранинг кесишган жойида иккала доиранинг ахбороти (xx) учун умумий булган жихатлар рўйхатини тузинг

☞ **Намуна.**

“Электрон почта ва оддий почтанинг ухшаш томонлари” мавзусидаги Венн диаграммаси (лавха)



МАЛИЙ МАШҒУЛОТДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1.Т - ЖАДВАЛ – Битта концепсия (маълумот)нинг иккита жихатини кайд қилиш ёки иккита (ха/юк, ха/қарши) жихатларини солиштириш учун кулланиладиган таккослаш жадвалидир.

Т – жадвалини тузиш бўйича ўқув топшириқ йўриқномаси

1. Жадвални расмийлаштиринг: Жадвалнинг юқори горизонтал қатори чаптомонида “Ҳа” (афзалликлар), ўн томонида эса – “Юк” (камчиликлар) сўзларини ёзинг.

2. Жадвалнинг кейинги қаторининг чап томонига сабаблари (ха) ёзиш, унг томонига эса чап томондаги фикрга қарама – қарши фикр, ғоя, омил ва шу кабиларни ёзинг

☞ **Мисол. “Компютер орқали Интернетдан фойдаланишнинг афзаллик томонлари ва камчиликлари” мавзусидаги Т - жадвал**

<i>Афзалликлар</i>	<i>Камчиликлар</i>
Турли хил фанлардан зарур маъруза матинларини олиш	Интернетдаги турли вируслар юкиб қолиши
Турли адабиётлардан фойдаланиш	Турли маънавиятимизга мосбулмаган сайтларнинг мавжудлиги

4- МАЪРУЗА МАШҒУЛОТИДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

Тингловчиларнинг замонавий бошқарув концепциялари соҳасидаги илғор хорижий тажрибаларга оид таянч маълумотларни аниқлаш мақсадида “**Тушунчалар таҳлили**” методидан фойдаланилади.

“Тушунчалар”- таҳлили

Тушунчалар	Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?	Қўшимча маълумот
TQM		
Kayzen		
Канбан усули		
JIT		

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТДА қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

1) Тингловчиларнинг бўйича билим ва кўникмаларини ривожлантириш мақсадида “SWOT – таҳлил” методидан фойдаланилади.

Топшириқ мазмуни → АО “Ўзбекенгилсаноат” материаллари асосида SWOT-таҳлил усули.

“SWOT - таҳлил” жадвали

S (кучли томони)	W (кучсиз томони)
O (имкониятлар)	T (таҳдидлар)

III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР

1-мавзу: Компаниянинг операцион стратегияси.

Режа:

- 1.1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида компаниянинг операцион стратегияси.
- 1.2. Операцион стратегиянинг долзарблиги.
- 1.3. Сервис стратегияси.
- 1.4. Сервис жараёнларининг ишлаб чиқриш жараёнларидан фарқи.
- 1.5. Компаниянинг операцион стратегияси ва трансформацияси.

➤ **Таянч иборалар:** ишлаб чиқариш тизимлари, сервис стратегияси, компания стратегияси, маркетинг стратегияси, компания трансформацияси, бизнес жараёнлар, ходимларни ривожлантириш.

1. Халқаро рақобат шароитида компаниянинг операцион стратегияси

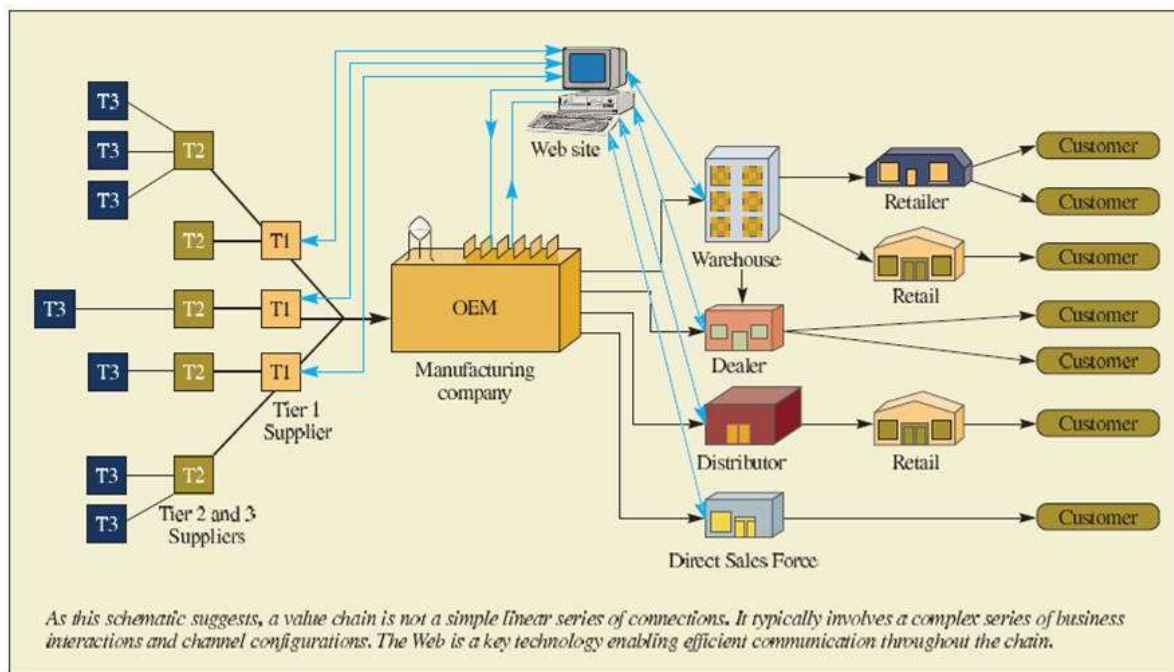
Қатъий ишлаб чиқилган операцион стратегия ва самарали операцион менежментсиз компания фақатгина фавкулотда ҳолатлардагина, хусусан, рақобатчилар ундан паст натижага эга бўлган ёки бутунлай фавкулотда, ҳар бир нарсани кўр-кўрона амалга оширган ҳоллардагина фаолият юрита олиши мумкин. Аммо, бундай омад ҳар доим ҳам келавермайди.

Қуйидаги расмда корпоратив стратегия, маркетинг тадқиқотлари, рақобат шароитида корхона стратегиясининг устувор йўналишлари ва функционал стратегиянинг ўзаро боғлиқлиги кўрсатилган.



Операцион стратегия – компания умумий сиёсати ва ресурсларидан фойдаланиш режасини ишлаб чиқишдан иборатдир. (алоҳида қисмларда: персонал, бўлинма, филиаллар, материаллар ва мажмуалар, жараёнлар, режалаштириш ва бошқарув тизимлари). Буларнинг барчаси компаниянинг узок муддатли стратегиясини самарали амалга оширишга йўналтирилган булади.¹

Supply Chain of a Typical Original Equipment Manufacturer



Supply Chain Of A Typical Original Equipment Manufacturer²

Одатда, хато операцион стратегиялар ҳам мавжуд, масалан, «харидор талаб қилмаган маҳсулотни хоҳлаган миқдорда, нисбатан паст нархларда, юқори даражадаги сифат белгиси билан ишлаб чиқариш». Бу реал бўлмаган мақсад ҳисобланиб, уни алоҳида савдо бўлимлари талаб қиладилар, мақсад амалга ошмаган тақдирда ишлаб чиқаришни айбдор қиладилар. Натижада операцион менежерлар бу кераксиз миссия орқали юзага келган муаммолар билан доимий курашишда банд бўладилар ва ўзлари учун зарур оқилона стратегия яратиш учун уларда вақт оз қолади.

1.2. Операцион стратегиянинг долзарблиги.

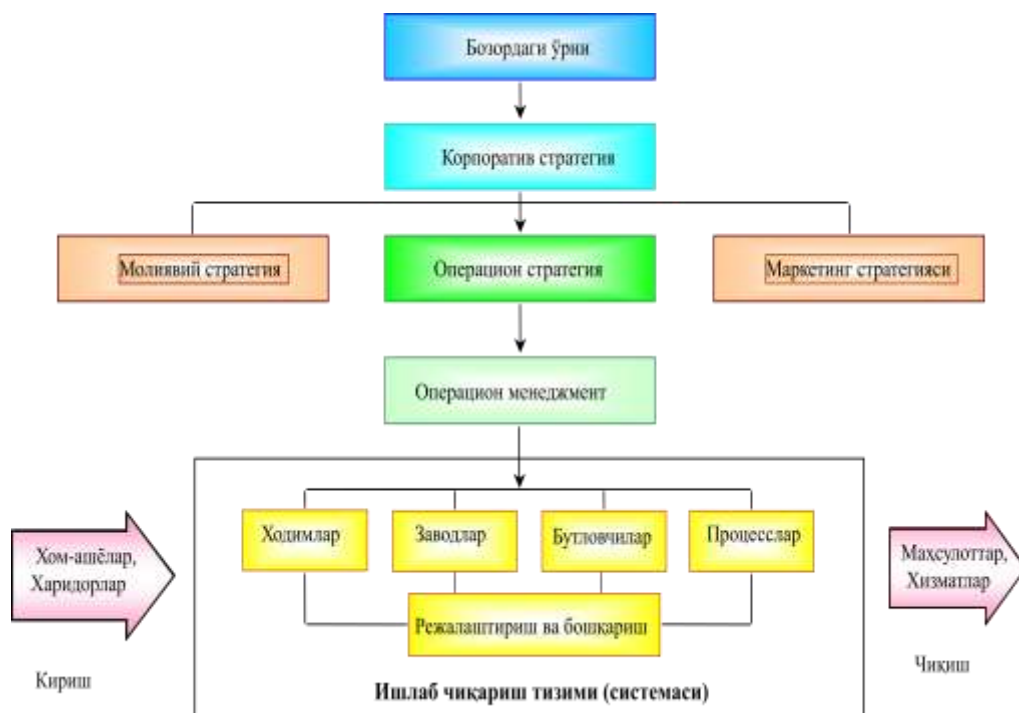
Операцион стратегия қуйидаги йўналишлар бўйича асосий мақсадли ускуналарни ўрнатишни аниқлашни назарда тутати:

- Корхона ва унинг ишлаб чиқариш бўлинмаларини жойлаштириш;
- Персонал малакаси, тузилма ва миқдор даражасига талаб;
- Меҳнат иш ҳақи тизимидаги асосий ўзгаришлар;
- Назорат диапазонини ўрнатиш;

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 . 2006u/ p 24

² 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. 2006u/ p 10

➤ Моддий-техник таъминотга талаб.



Қуйидаги қоидаларни бажаришни назарда тутувчи базальт заводи қурилишининг операцион стратегиясининг мисоли:

Ишчи кучи. Малакасиз ишчилар ўқитилади, уларга даромаднинг бир қисми ваъда қилинади ва имкониятга қараб умрбод иш кафолатланади.

Мукофотлар. Асосий иш ҳақи тармоқ бўйича ўртача кўрсаткичлардан паст, лекин даромадга асосланган мукофотлар (асосий иш ҳақининг 150% игача) компания ишчиларини тармоқдаги энг юқори иш ҳақи оладиган ишчиларга айлантиради.

Назорат диапазони. Иложи борица кенг. Бу ерда ишлаб чиқариш ишчилари ва менежерларнинг ажабланарли муносабати – 300 к 1 ва бутун компанияда бошқарувнинг 4 босқичи бор.

Хомашё. Асосий хомашёси арзон базальт рудаси.

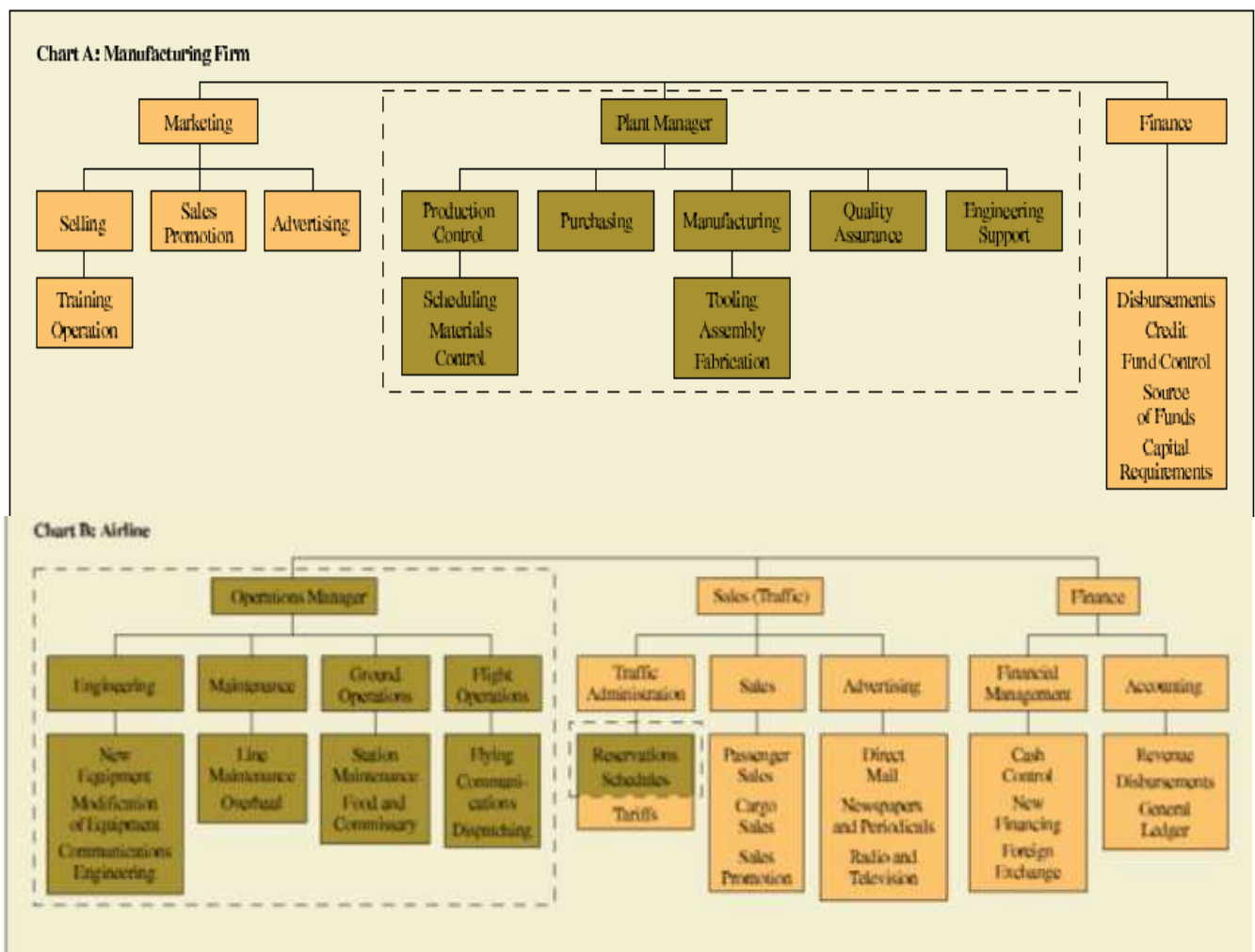
Маданият «бир хил»: ҳамма бир хил рангдаги химоя қалпоғини кийиб юради.

Дастлаб компания нима қилиши керак, деган саволга тўғри ва аниқ жавоб топиш зарур. Кўпинча улар ўз зиммаларига ишлаб чиқариш ва тақсимлаш босқичларининг барча оғирликларини ўз зиммаларига оладилар.

1.3.Сервис стратегияси.

Кейинги пайтларда жаҳонда бизнеснинг барча лидерлари компаниянинг халқаро даражага кўтаришга ҳаракат қилган ҳолда аутсорсинг қанчалик зарур эканлигини тушундилар. Шу билан боғлиқ ҳолда компания фақат дизайн ва фаолият ҳаракати билан шуғалланиши мумкин, қолган барча ишларни судподрядга топширгани маъқул. Масалан, маиший электроника доирасида

фирмалар аутсорсингга дизайн ва ишлаб чиқаришни топшириб қўядилар, ўзлари еса, маркетинг ва тақсимот бўйича рақобатга куч ташлайдилар. Нефт компаниялари субподрядга, таъмирлаш, персонални ўқитиш ва бошқа вазифаларни топшириб, ўзлари ишлаб чиқариш билан шуғулланадилар. Ички ишлаб чиқаришнинг хар қандай занжири (лойихалаштириш ва махсулотни режалаштириш - харид ва хомашё қазилмалари - мажмуали ва ярим тайёр махсулотларни шахсан ишлаб чиқариш - йиғиш - тақсимлаш) субподрядга берилиши мумкин. Бу эрда бизнинг асосий вазифаси бизнес (фокус) нинг марказида туриб вертикал интеграция қандай амалга оширилишини аниқлашдан иборат. Буларнинг барчаси корпоратив стратегия орқали аниқланади³. Бугунги кунда ўз ишлаб чиқариш функцияларини бўшаган захираларни ишлаб чиқишга ва махсулот маркетингига нисбатан йўналтириш учун воситачилар ёки хамкорларга топшираётган компаниялар бормоқда. Масалан, Бразилиядаги Фолксваген ва бошқалар.⁴



Бу мисоллар шуни кўрсатадики, дунё тез ўзгарапти, бугун тайёрланган махсулот хизматлар (хаттоки, товарлар) нинг шу турдаги ихтисослаштирилган кўринишига айланиб қолмоқда, янги махсулот ишлаб чиқиш қобилияти еса,

³Chase, 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 2006, p14

⁴Chase, 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 2006, p13

бозорнинг янги талабига жавобан, савдо тизимини яратиши, кейин уни рақобатбардошлиликни аниқлашда хал қилувчи рол ўйнайдиган мос товарлар билан тўлдириши керак.

Хақиқатан ҳам, агар сизнинг рақобатчингиз худди сиз еришган ютуқлар билан сизнинг ёки сизникига ўхшаган ишлаб чиқариш ва вазифасига ега бўлган аўторнинг бўйича воситачига ега бўлса, нима қилиш керак.

Икки марта Болдридж мукофотини олган "Солектрон" компанияси бир қатор мақсадли таклифлар учун электрон компонентлар ишлаб чиқариш бўйича подрядчи ҳисобланади. Хозир яримўтказгичли тармоқларда "ноишлаб чиқарувчи" ишлаб чиқарувчилар чипи уюшмаси пайдо бўлди. Улар реал маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан кам шуғулланишди ёки умуман, шуғулланмайдилар.

Профил операцияларда концентрация (бизнеснинг асосий мақсади) ва бошқа операцияларни субподрядга топшириш самарадорлик ва ишлаб чиқарувчанликни оширади, раҳбарлик ва персоналга муҳим операциялар билан шуғулланиш ва аҳамиятсиз операцияларга куч ва тажриба сарфламаслик имконини беради.

Операцион стратегия олий даражадаги қиймат яратиш занжирида яратилади. Стратегик устуворликлар ўрнатилганда қиймат яратиш занжиридаги юқори даражадаги фаолият кўринишлари қатор тамойилларни юзага келтиради. Улар компания қай тарзда ўзлари томонидан амалга оширилган операциялар воситасида рақобатлашадилар. Бу тамойиллар инфратузилманинг: хар бир корхонанинг, омборнинг, тадқиқот лабораторияси, чакана савдо бўлими ёки марказининг чекларни қайта ишлаш бўйича барча элементлари операцион мақсадларини ўрнатиш учун асос ҳисобланади.

Стратегик ҳиссиёт (рақобатбардош корхонани стратегик ҳиссиётини ишлаб чиқиш ва лидерлик қилиш) - корхонанинг хозир нима қилаётганлиги ва келажакда нимага эришиши мумкинлигини тасаввур қилишга томон ҳаракатдир. Рақобатбардошликнинг бу элементи корхона раҳбариятининг тан олиншига қаратилган. Камдан кам ҳолларда раҳбарлар фикрларнинг аниқ тасвирини астойдил текшира бошлайдилар ва натижада янги моделларни таклиф қилиш қобилиятларини йўқотадилар. Ўнгисини тан олиш корпоратив тан олишни юзага чиқаради, уни истиқболнинг Ўнги ҳаёллари билан тўлдиради. Ҳақиқий лидер - "кема капитани" эмас (ескирган ускуналарга, тарифларнинг ошиши ва бошқаларга жон куйдирадиган), бу лидернинг ески тасаввури; ҳақиқий лидер - ўз компаниясининг генетик архитекторидир (компания у учун "тирик организм"дир.)

1.4. Компаниянинг операцион стратегияси ва трансформацияси.

Компания трансформацияси – бир вақтнинг ўзида тўрт йўналиш бўйича бажарилган ишлар натижасида эришиладиган операция ва жараёнларни ташкилий яхшилашдир (тўқимачилик компанияси мисолида):

рақобатбардош корxonани стратегик ҳиссиётини ишлаб чиқиш ва лидерлик қилиш;

тўқимачилик корxonасини реструктуризация қилиш;

корxonанинг тикланиши ва ривожланиши;

персоналнинг тикланиши.⁵

Input–Transformation–Output Relationships for Typical Systems

SYSTEM	PRIMARY INPUTS	RESOURCES	PRIMARY TRANSFORMATION FUNCTION(S)	TYPICAL DESIRED OUTPUT
Hospital	Patients	MDs, nurses, medical supplies, equipment	Health care (physiological)	Healthy individuals
Restaurant	Hungry customers	Food, chef, wait staff, environment	Well-prepared, well-served food; agreeable environment (physical and exchange)	Satisfied customers
Automobile factory	Sheet steel, engine parts	Tools, equipment, workers	Fabrication and assembly of cars (physical)	High-quality cars
College or university	High school graduates	Teachers, books, classrooms	Imparting knowledge and skills (informational)	Educated individuals

Стратегик ҳиссиёт (рақобатбардош корxonани стратегик ҳиссиётини ишлаб чиқиш ва лидерлик қилиш) – корxonанинг ҳозир нима қилаётганлиги ва келажақда нимага эришиши мумкинлигини тасаввур қилишга томон ҳаракатдир. Рақобатбардошликнинг бу элементи корxonа раҳбариятининг тан олинишига қаратилган. Камдан кам ҳолларда раҳбарлар фикрларнинг аниқ тасвирини астойдил текшира бошлайдилар ва натижада Янги моделларни таклиф қилиш қобилиятларини йўқотадилар. Янгисини тан олиш корпоратик тан олишни юзага чиқаради, уни истиқболнинг Янги хаёллари билан тўлдиради. ҳақиқий лидер – «кема капитани» эмас (эскирган ускуналарга, тарифларнинг ошиши ва бошқаларга жон куйдирадиган), бу лидернинг эски тасавури; ҳақиқий лидер – ўз компаниясининг генетик архитекторидир (компания у учун «тирик организм»дир.)⁶

Реструктуризациялаш – тўқимачилик корxonаси эталонига рақобатбардошликни таъминлайдиган зарур самарадорлик даражасига эришиш имконини берувчи муҳим босқич ҳисобланади. Реструктуризациялаш – ўзгаришлар доираси бўлиб, у тез самара беради. Шу билан бирга бу ерда корxonа корпоратив маданият билан боғлиқ жиддий қийинчиликларга,

⁵ 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 2006, p11

⁶ 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 2006, p11

ўзгаришларни бирга ўзлаштириш заруратига дуч келади. Салбий таъсирлар ҳам юзага келади: қайтадан ўқишни истамаслик, ишдан озод қилиниш ва персоналлар ўртасида келишмовчиликлар. Бу босқичда инновациялар реализацияси ва тикланиш бўйича жонбозлик кўрсатганлиги учун персонални самарали тақдирлашни ташкил қилиш зарур. Кўпгина корхоналар ўзларининг тез эришган ютуқларига алданиб қоладилар ва реструктуризациялаш фазасида тўхтаб қоладилар. Натижада улар рақобатбардошлиликни оширишнинг узок муддатли дастурларини таъминлаш учун бу муваффақиятларни йўқотадилар.

Тўқимачилик корхонасининг жонланиши ва ривожланиши ўз ичига корхонанинг ташқи муҳит билан алоқа ўрнатиши воситасида ўсиш инициированиесини мужассамлаштиради. Ўсишни ҳамма хоҳлайди, модомики, ўсиш манбалари юқоридан қараганда кўринмайди. Бу ривожланиш жараёнини реструктуризациялашга қараганда янада муаммоли ва давомли қилиб қўяди. Ривожланишнинг барча тўрт элементларидан энг аҳамиятли омил корхона ҳажмини оддий қисқартиришдан рақобатбардошликни оширишни очик ойдин ажратади.

Персоналнинг янгиланиши рақобатбардошликни ошириш – персонални бошқариш жараёнини ташкил қилувчи муҳим ресурслар билан бирга амалга оширилади. Бу кишиларни янгиликлар ва компанияга трансформация ёрдамида самарали ўзгариш имконини берувчи Янги мақсадлар билан боғлиқ.

Янгиланиш ўзида корхона ичида Янги билимларнинг тез тарқалиши, шунингдек, атроф-муҳит ўзгаришларига мослашиш рефлексини ишлаб чиқишни мужассамлаштиради. У янада нозик ва мураккаб, тадқиқ қилинган, лекин рақобатбардошликни оширишнинг кучли йўналишларида салоҳиятли ҳисобланади.

Корхонанинг лидерлик стратегиясининг уч йўналиши:

1. Энг яхши келажак яратиш учун асос сифатида корхона ичида салоҳият яратиш ва команда тузишни кучайтириш цўли билан рақобатбардошликни ошириш жараёнини қўллаб қувватлаш учун эътибор энергиясини жамлаш (билимларни мобиллаштириш ва персонал энергияси)

2. Стратегияни ишлаб чиқиш - менежерлар командасининг асосий негизини ажратадиган истиқболнинг стратегик хаёлини ишлаб чиқишдир (инновацион ўзгаришлар реализацияси учун танкидий қисм). У мақсад ҳиссини яратади ва мавжудлик тафаккурини аниқлайди.

3. Мақсадга эришиш критериялари тизимини ишлаб чиқиш ва уларнинг афзаллиги учун ҳаракатларни аниқлаш.

Хулоса: Операцион стратегия олий даражадаги қиймат яратиш занжири контекстида шаклланади. Стратегик устуворлик ўрнатилганда қиймат яратиш занжиридаги олий даражадаги фаолият кўринишлари компания томонидан амалга ошириладиган операциялар воситасида компания қай тарзда рақобатлашишини аниқлайдиган қатор тамойилларда намоён бўлади. Бу тамойиллар инфратузилманинг барча элементлари: ҳар бир корхонанинг, омборнинг, тадқиқот лабораториясининг, чакана савдо бўлинмаси ёки чекларни

қайта ишлаш маркази бўлинмаларининг операцион мақсадларини амалга ошириш учун асосий ҳисобланади.

Операцион стратегия – компаниянинг узоқ муддатли стратегиясини самарали қўллаб-қувватлашга йўналтирилган компания ресурслари (қисман олганда: персонал, бўлинма/филиал, материал ва мажмуалар, жараёнлар, режалаштириш ва бошқариш тизими) дан фойдаланишнинг умумий сиёсати ва режасини ишлаб чиқиш.

Ҳар қандай компаниянинг операцион имкониятларини фирманинг маҳсулот ва хизматларига нисбатан фирма мижозларининг ўзгарувчан талабларига мослашиши учун мувофиқ келувчи имкониятлар портфели сифатида кўриб чиқиш лозим.

Ҳар қандай операцион стратегиянинг муваффақият йўли устуворликларининг барча имкониятли вариантларини максимал даражада аниқлашдан, ҳар бир мавжуд вариантнинг танлови натижалари қандай бўлишини, шунингдек, у ёки бу вариантни танлаш ҳолларида қандай компримиссларга томон боришни тушунишдан иборат.

Компаниянинг трансформацияси – қуйидаги тўрт йўналиш бўйича бир вақтдаги ишлар натижасида эришиладиган операция ва жараёнлар ташкилий яхшилашдир: 1) стратегик кўриниш (рақобатбардош компаниянинг стратегик кўринишини ишлаб чиқиш ва лидерлик); 2) корхонани реструктуризация қилиш; 3) корхонанинг жонланиши ва ривожланиши; 4) персоналнинг янгилааниши.

Назорат саволлари:

1. Операцион стратегиянинг моҳияти?
2. Операцион стратегиянинг асосий масалалари нималардан иборат?
3. Операцион стратегиянинг асосий йўналишлари қандай?
4. Операцион стратегия корпоратив стратегиядан нимаси билан фарқ қилади?
5. Аутсорсинг нима?
6. Ишлаб чиқариш компаниясининг операцион стратегияси билан сервис компанияси операцион стратегиясининг фарқи нимада?

Махсус адабиётлар

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.C42372006,27-29pp.658.5–dc22
- 2.James C. Van Home, *Financial Management and Policy*, 7th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2011, 234ст.).
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.

5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

Интернет ресурслари

1. www.worldbank

2. www.openinfo.uz

2-мавзу: Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқиш).

Режа:

- 2.1.Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш.
- 2.2.Ишлаб чиқиш жараёнларининг долзарблиги ва хусусиятлари.
- 2.3.Лойиҳалаштириш жараёни.
- 2.3.АВС – инжиниринг.
- 2.4.Хизматларни лойиҳалаштиришни хусусиятлари.
- 2.5.Маҳсулотни лойиҳалаштириш лойиҳаси.

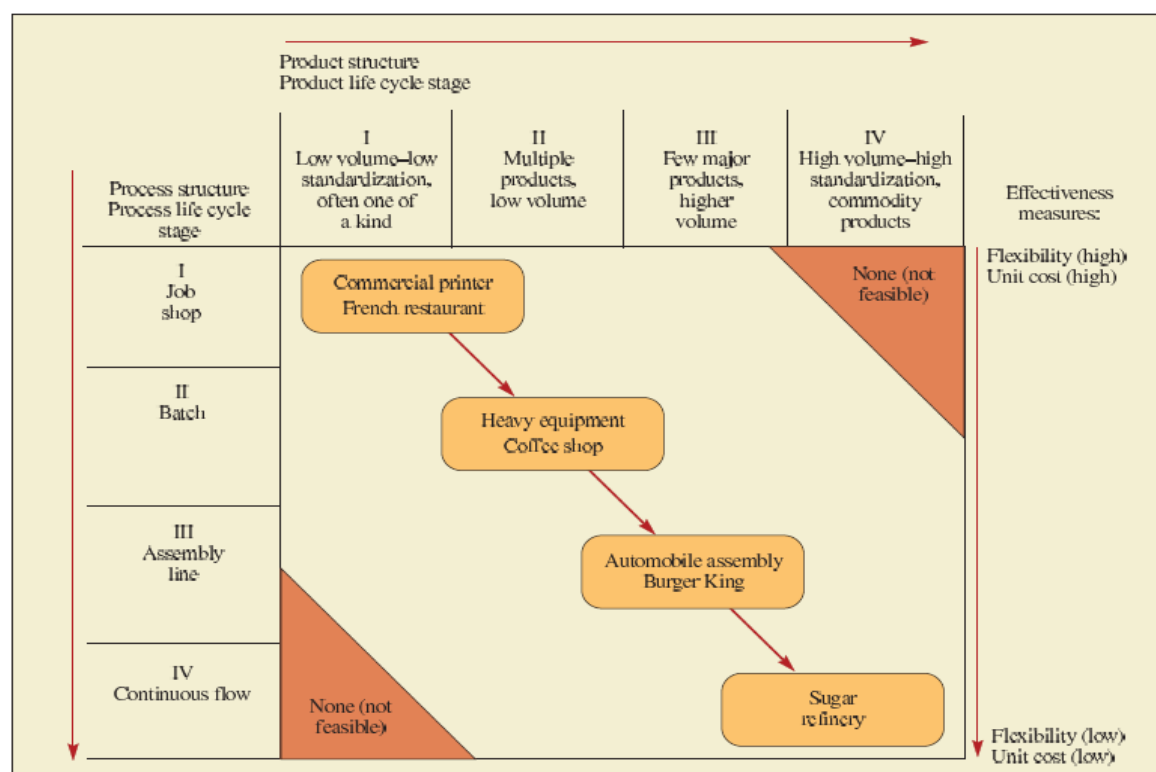
☞ **Таянч иборалар:** *Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш хусусиятлари, лойиҳалаштириш босқичлари, АВС – инжиниринг.*

1.Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш

Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқиш – қийматлар яратиш ва истеъмолчи талабини қондириш томон қўйилган жуда муҳим қадамдир. Истеъмолчилар маҳсулот ва товарларни эмас, ўз муаммолари қарорларини сотиб оладилар, ўз эҳтиёжларини қондирадилар ва бундан роҳатланадилар. Бу корхона истеъмолчилар учун фойдалилик ёки қондирилганлик муаммоларини ҳал қилган ҳолда янги маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқиб қиймат яратишини англатади.⁷

Matching Major Stages of Product and Process Life Cycles

exhibit 6



⁷ 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 2006, p213

Муваффақиятга эришиш учун корхона доимий равишда янги маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқиш билан шуғулланиши лозим, бундан ташқари истеъмолчилар диди ва ҳаёт тарзининг ўзгариши айрим маҳсулот ва хизматларни етарли даражада ўхшаш қилиб қўймоқда.

Янги маҳсулот ва хизматлар қуйидагиларни назарда тутди:

- * Муҳим техник ва технологик инновацияларни;
- * Фаолиятнинг янги турларини чиқаришни;
- * Мавжуд товар ва хизматлар бозори учун янги маҳсулотларни ўзлаштириш;
- * Маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш (маҳсулот қаторини);
- * Маҳсулотни яхшилаш;
- * Маҳсулот усулини ўзгартириш.

2. Ишлаб чиқиш жараёнларининг долзарблиги ва хусусиятлари

Мижозларнинг янги ва ўзгарувчан талабларини қондиришга ҳаракат қилиш билан бирга маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқишнинг сабаблари миқдорига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- 1) бозорга янги маҳсулот ва хизматлар киритиш билан еришиш мумкин бўлган молиявий мақсадлар;
- 2) рақобатни кучайтириш, бунда рақобатчилар янги товар ва хизматларни фаол ишлаб чиқадилар ва жорий қиладилар, шунинг учун ҳам бу доирада озгина сусайиш жуда ёмон оқибатларга олиб келиши мумкин;
- 3) глобал савдо ва тўғри инвестицияларнинг ўсиши;
- 4) янги маҳсулот ва хизматларда янги талабларни ўзи яратадиган янги технологиялар;
- 5) компания инновацион фаоллигида тўғридан-тўғри акс етадиган давлатнинг иқтисодиётга аралашуви даражасининг ўсиши/камайиши;
- 6) франчайзингнинг ўсиши, бунда машхур савдо маркали компания эгалари бошқа компаниялар маҳсулотларига бу савдо маркани қўйишга рухсат берадилар;
- 7) талаб ва таклиф баланси, бундан ташқари, талабнинг пасайиши персоналнинг оддий қиммат турувчи ускунасини талаб қилса, у янги маҳсулот ва хизматлар ишлаб чиқишни фаол олиб боришга мажбур қилади.

3. Лойиҳалаштириш жараёни

➤ Лойиҳа давомий вақтни талаб қиладиган янги маҳсулот, хизматнинг аниқ, аҳамиятли натижасига эришишга йўналтирилган ўзаро боғланган операцияларнинг натижавийлигини ўзида мужассамлаштиради.

➤ Лойиҳани бошқариш ресурсларни режалаштириш, тақсимлаш ва бошқариш (меҳнат, материал ва ускуналар) муолажаларини янги маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштиришда барча чекловлар (техник, бюджет, вақт)ни ҳисобга олган ҳолда мужассамлаштиради.

➤ Лойиҳалаштириш жараёни қуйидаги натижалар орқали амалга оширилади:

- 1) бозор талабини таҳлил қилиш;
- 2) спецификацияни ишлаб чиқиш;
- 3) концептуал эскиз лойиҳани яратиш;
- 4) ишчи лойиҳани ишлаб чиқиш;
- 5) ишлаб чиқариш;
- 6) савдо

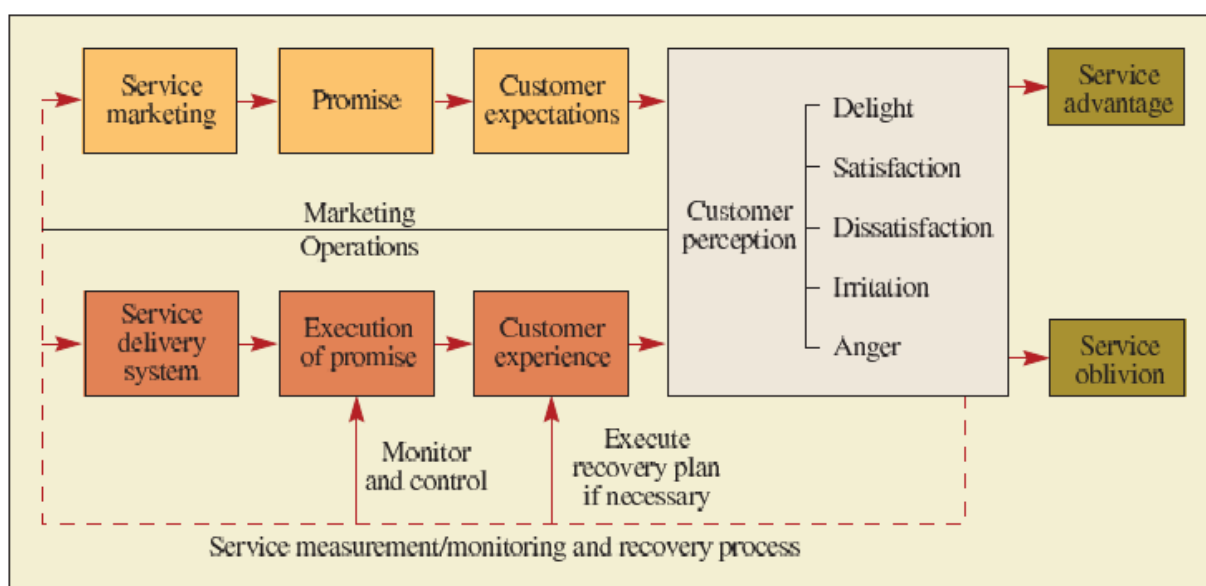
Хизматлар ишлаб чиқишнинг хусусиятлари

Товар ишлаб чиқариш соҳасида турли ресурслар (хом-ашё ва материаллар, яримфабрикатлар, ишчи кучи ва энергия) талаб қилинади, хизматлар соҳасида эса хом-ашё камдан-кам қўлланилади. Хизмат кўрсатиш учун асбоб-ускуналар ҳар доим ҳам зарур бўлавермайди. Шунинг учун ОКР натижасида маҳсулот сифат стандарти ва техник шароитлар танловидан фойдаланади. Ишлаб чиқиш тамомланиши билан берилган стандартларни қониқтирувчи маҳсулот ишлаб чиқариш бошланади. Хизматлар ишлаб чиқишнинг натижаси эса концепция ва бу концепцияни реализация қилиш жараёнини тасвирлаш ҳисобланади.

4. Хизматларни лойихалаштиришни хусусиятлари

Товар ишлаб чиқариш соҳасида турли ресурслар (хомашё ва материаллар, яримфабрикатлар, ишчи кучи ва энергия) талаб қилинади, хизматлар соҳасида эса хомашё камдан-кам қўлланилади. Хизмат кўрсатиш учун асбоб-ускуналар ҳар доим ҳам зарур бўлавермайди. Шунинг учун ОКР натижасида маҳсулот сифат стандарти ва техник шароитлар танловидан фойдаланади. Ишлаб чиқиш тамомланиши билан берилган стандартларни қониқтирувчи маҳсулот ишлаб чиқариш бошланади. Хизматлар ишлаб чиқишнинг натижаси эса концепция ва бу концепцияни реализация қилиш жараёнини тасвирлаш ҳисобланади.⁸

Service Measurement Monitoring and Recovery Process



⁸ 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 2006, p271

Хизматларни ишлаб чиқиш стандартларни яратади, лекин бугун амалиётда халигача улар жуда кам ва стандартлардан оғиш ҳар доим ҳам хизматларни нуқсонли қилавермайди. Уни назорат тажрибасида тестлаштириш мумкин, лекин ҳар бир иш турлича бўлади, бундан ташқари, бу жараёнда хизматларнинг турли истеъмолчилари ва воситачилари иштирок этадилар. Мижозлар томонидан таклиф этилган янги хизматларни ишлаб чиқиш тугалланиши билан кўрсатилган хизматлар мутлақ бир хил бўлмайди, ҳар бир мижоз тажрибаси жуда катта (масалан, беморнинг тишини даволашда).

Маҳсулот ишлаб чиқишдан фарқли равишда (тайёрлаб бўлгандан кейин ўзгартириш жуда қийин бўлган, масалан, автомобилсозлик) хизматларни ишлаб чиқиш бажарилиш жараёнига тез мослашиши ва модификацияланиши мумкин. Буни мижознинг турли хилдаги эҳтиёжларини қондириш учун тез-тез амалга ошириб туриш мумкин. Бу қоидаги кўра, маҳсулот лойиҳасини ўзгартиришга ўхшаб катта ҳаражат талаб қилмайди. Хусусиятларни белгилашда шуни ҳам ҳисобга олиш муҳимки, улар алоҳида ҳолларда хизматларнинг ёмонлашувида аниқ рискларни ҳам яратадилар.

Хулоса: Хизмат кўрсатиш – алоҳида ёки товар билан бирга сотиладиган фаолият, фойда ёки қониқишдир. Хизмат кўрсатиш талаб қилинган сифат ва етарли самарадорликда қониқиш ҳосил қилиш учун қўйидагилар зарур:

хизмат кўрсатиш концепцияси аниқ тўла батафсилликлар билан баён қилинганлигига ишонч ҳосил қилиш. Агар бундай қилинмаса, хизматларни ва унинг атрофидагиларни тўғри ишлаб чиқишнинг бутунлай имкони йўқ;

мижознинг хизматдан кутаётган натижасини тушуниш учун мижозга таклиф этилаётган хизмат кўрсатиш концепцияси имиджини ўзида мужассамлаштириши. Хизмат қанчалик сифатли бўлмасин, мижоз кутаётган натижа билан мувофиқ келмаса, у ёмон деб ҳисобланади. Агар кутилаётган натижа мижоз тасаввур қилганидек бўлмаса, демак у тўғри тақдим этилмаган;

мижозлар сизнинг компаниянгиз фаолияти ва имкониятларини қандай қабул қилишларини ва улар кутаётган натижа қандай ўзгаришини ҳамда хизмат кўрсатилгандан олдин ва кейинги қарама-қаршилиқларни тасаввур қилиш лозим. Хизматни ишлаб чиқувчилар ва воситачилар ўзларини харидорлар ўрнига қўйишга жуда қийналадилар, бундан ташқари, улар орасидаги зиддият шуки, улар тизим ва унинг мақсадлари билан яхши танишдирлар;

корпоратив мақсадлари аниқ бўлган хизмат сифатига олий раҳбарият эътиборини қаратишга эришиш. Охир-оқибатда сифат мижозлар билан алоқада бўлувчи ишчиларга боғлиқ бўлади, бундан ташқари уларнинг интизоми мижозларда хизмат кўрсатиш ҳақида аниқ фикрларни шакллантиради. Агар олий раҳбарият сифат билан қизиқмаса, оддий ишчилардан буни талаб қилиш бефойда;

функционал ва техник сифат (мураккаб вазифалардан бири) стандартларини ишлаб чиқиш. Моддий элементлар учун сифат стандартларини яратиш меҳнатни ташкил қилмайди, бундан ташқари, гап жисмоний маҳсулотлар ҳақида, сервиснинг номоддий элементларида стандартлари ҳақида гапириб бўлмаслик ҳақида кетяпти. Сервис муҳитининг талаб қилинган

ҳолатини (тозалик частотасини кўшган ҳолда) тасвирлаш мумкин; кутилаётган максимал ва ўртача вақтни ўлчаш ҳамда кўрсатиш мумкин. Персоналнинг компонентлиги, интизом манераси, ташқи кўриниши мураккаб. Сифат стандартлари харидорлар кутаётган натижаларга иложи борича яқин бўлишлари керак. Уларга мувофиқ равишда ишчиларни ёллаш, ўқитиш ва ҳақ тўлаш ташкил этилади;

Назорат саволлари:

1. ABC-таҳлилнинг асосий мақсади нима?
2. Халқаро даражадаги компания операцион менежментининг бошқа компаниялар ОМ сидан фарқи нимада?
3. Ортиқча харажатларга олиб борувчи операцияларга мисол келтиринг?
4. Операцияларни аниқлаб беринг.
5. ABC-таҳлилда асосий янгиликлар қандай?
6. Операцион омил нима?
7. Операцион омилларнинг асосий тоифалари қандай?
8. Самарадорлик/ишлаб чиқарувчанликнинг қандай характеристикаларини айтиб бера оласиз?

Махсус адабиётлар

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, 234ст.).
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.

Интернет ресурслари

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

3-мавзу: Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг.

Режа:

- 3.1. ISO 9000 Халқаро стандартлари.
- 3.2. ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели.
- 3.3. Фаолият такомиллашуви модели.
- 3.4. Бенчмаркинг
- 3.5. Эталоннинг асосий хусусиятлари
- 3.6. Эталоннинг таянч кўсаткичлари.
- 3.7. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси
- 3.8. Истеъмол талабларини аниқлаш
- 3.9. Сифатнинг жорий кўрсаткичларини ҳисоблаш (маршрут картаси, 3 қадам), “Шесть сигм” тизими бўйича бизнес-жараёнларни такомиллаштириш (маршрут картаси, 4а қадам)

✎ **Таянч иборалар:** *ISO 9000 Халқаро стандартлари, ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели, такомиллашуви модели, бенчмаркинг, “Шесть сигм” , сифат бошқаруви методикаси, истеъмол талаблари, бизнес-жараёнларни такомиллаштириш.*

3.1. ISO 9000 Халқаро стандартлари.

Сифат аллақачонлардан бери фирмаларнинг айримларга нисбатан кучли рақобатдош афзаллик саналмайди. Бугун у бизнесда мавжуд бўлиш учун дастлабки заминдир. Сифатли маҳсулот чиқармайдиган ишлаб чиқарувчиларнинг келажаги йўқ. Бу республикамизни ЖСТ га кириши билан боғлиқ ҳолда янада долзарбдир. Сифат туфайли компаниялар қуйидагиларга эришадилар:

Мижозларнинг юқори даражада қондирилганлиги, демак, даромадлиликни таъминлайдиган содиқлигига;

Янги миждларни жалб қилувчи содиқ харидорларнинг оғзаки рекламасини шакллантирадиган бозорнинг юқори улушига;

Сифат доирасида компания лидерларининг акциялари курси, инвесторлар учун юқори дивидентлар оддий компанияларга қараганда сезларли даражада юқорилигига;

Ўз ишидан фахрланадиган ва юқори ишлаб чиқарувчанлик билан ишлайдиган содиқ персоналга;

Биринчи уринишдаги операциялар бажарилиши ҳисобига пат харажатларга ва бракни тўғирлаш харажатларининг пасайишига;

Юқори нарх рақобатбардошлилигига.

The Quality Gurus Compared

	CROSBY	DEMING	JURAN
Definition of quality	Conformance to requirements	A predictable degree of uniformity and dependability at low cost and suited to the market	Fitness for use (satisfies customer's needs)
Degree of senior management responsibility	Responsible for quality	Responsible for 94% of quality problems	Less than 20% of quality problems are due to workers
Performance standard/motivation	Zero defects	Quality has many "scales"; use statistics to measure performance in all areas; critical of zero defects	Avoid campaigns to do perfect work
General approach	Prevention, not inspection	Reduce variability by continuous improvement; cease mass inspection	General management approach to quality, especially human elements
Structure	14 steps to quality improvement	14 points for management	10 steps to quality improvement
Statistical process control (SPC)	Rejects statistically acceptable levels of quality [wants 100% perfect quality]	Statistical methods of quality control must be used	Recommends SPC but warns that it can lead to tool-driven approach
Statistical process control (SPC)	Rejects statistically acceptable levels of quality [wants 100% perfect quality]	Statistical methods of quality control must be used	Recommends SPC but warns that it can lead to tool-driven approach
Improvement basis	A process, not a program; improvement goals	Continuous to reduce variation; eliminate goals without methods	Project-by-project team approach; set goals
Teamwork	Quality improvement teams; quality councils	Employee participation in decision making; break down barriers between departments	Team and quality circle approach
Costs of quality	Cost of nonconformance; quality is free	No optimum; continuous improvement	Quality is not free; there is not an optimum
Purchasing and goods received	State requirements; supplier is extension of business; most faults due to purchasers themselves	Inspection too late; sampling allows defects to enter system; statistical evidence and control charts required	Problems are complex; carry out formal surveys
Vendor rating	Yes; quality audits useless	No, critical of most systems	Yes, but help supplier improve

9

Сифат – маҳсулот, хизматнинг мижоз талабини кондиритиш қобилиятига тегишли бўлган шу маҳсулот ва хизматларнинг характеристика ва хусусиятлари микдоридир. Женева кўли қирғоғидаги стандартлар халқаро институтида (ISO – International Standard Organization) 1987 йилда ишлаб чиқаришни бошқариш сифатининг биринчи универсал стандарти – ISO 9000 юзага келди. Маълум бўлдики, фақатгина маҳсулотни эмас, барча унинг тайёрланиш жараёнларини стандартлаштириш мумкин. Агар маҳсулот тайёрлаш билан боғлиқ ҳар бир ишлаб чиқариш ва бошқарув операциялари назорат қилинса, брак умуман бўлмайди.

«ISO 9000 – сифат тизими стандартлари сериясидир. Сифат тизимини ўрнатишнинг мақсади – сифатсиз маҳсулотни бозорга чиқишини чеклашгина эмас, шунингдек, уни ишлаб чиқаришга йўл қўймаслик мақсадидаги огоҳлантирувчи ҳаракатдир».

⁹ 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 2006, p321

Бошқача қилиб айтганда, компания ишининг сифат бошқаруви тизими - ҳар бир операция бажарилишини кузатувчи қўшимча назорат тизимидир. Сифат бошқаруви тамойиллари:

- Истеъмолчига йўналтирилганлик
- Раҳбарнинг лидерлиги
- Ишчиларни жалб қилиш
- Жаранли ёндашув
- Тизимли ёндашув
- Доимий такомиллашув
- Фактларга асосланган қарор қабул қилиш
- Етказиб берувчилар билан ўзароманфаатдор муносабатлар

3.2. ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели.

ISO 9000:2000 – универсал версия. Фаолият туридан қатъий назар компания ўзига зарур бўлган стандарт қисмидан фойдаланиши мумкин. Россиядаги ISO 9000 сертификатини олувчи компанияларни уч асосий гуруҳга ажратиш мумкин: экспорт учун ишловчи корхоналар; хорижий компаниялар ва бошқарув, стратегик сабаблар бўйича сифат тизимини ўрнатишдан манфаатдор «жадаллашган» компаниялари.

Сифат тизими Реестри маълумотлирига кўра, Россияда ISO 9000 стандарти бўйича давлат томонидан расмий, тан олинган сифат тизими сертификатига эга 1000 дан ортиқ Россия компаниялари рўйхатдан ўтган. Улар бизнинг давлат ташкилотларимизда ГОСТ Р деб номланади. Сифат тизими сертификатлари, асосан, йирик Россия компаниялари («Лукойл», «Газпром», «Машинасозлик заводлари уюшмаси», «Северстал» ва бошқалар) да бор.¹⁰

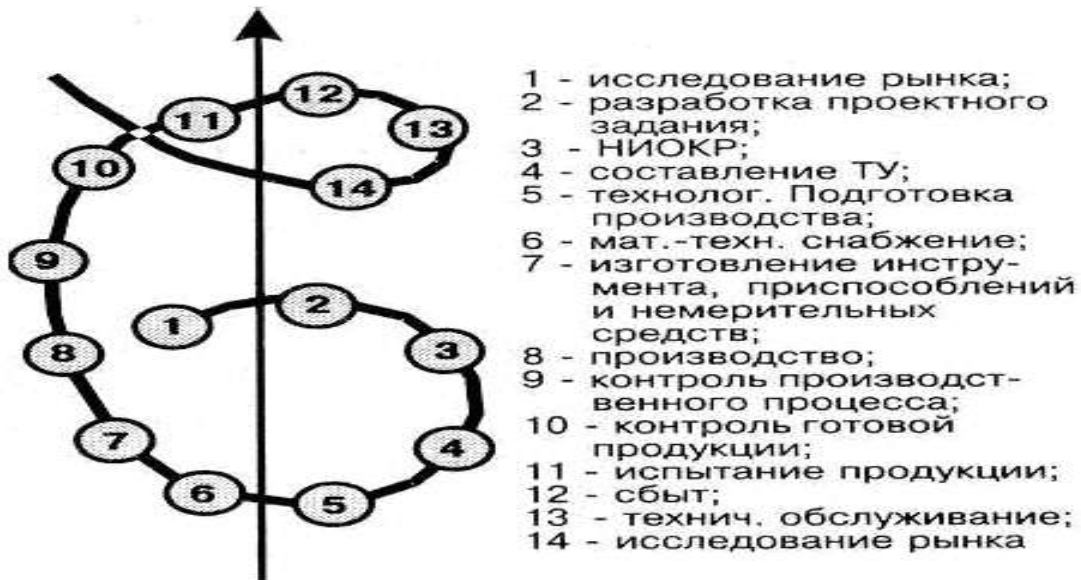
Давлат буюртмаларини тақсимлашда давлат албатта сифат тизими сертификатига эга компанияларни афзал деб биладилар. Фаолиятнинг айрим доираларида эса сифат тизими сертификати мажбурийдир. Масалан, «Ижорск заводларида» ядро корпуслари ва нефт-кимё реакторлари ишлаб чиқарилиши ва савдосида сифат тизими сертификатисиз иложи йўқ.

3.3. Фаолият такомиллашуви модели.

Ж.Демингни доимий такомиллашув модели:



¹⁰ Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p.320



- 1 - исследование рынка;
- 2 - разработка проектного задания;
- 3 - НИОКР;
- 4 - составление ТУ;
- 5 - технолог. Подготовка производства;
- 6 - мат.-техн. снабжение;
- 7 - изготовление инструмента, приспособлений и немерительных средств;
- 8 - производство;
- 9 - контроль производственного процесса;
- 10 - контроль готовой продукции;
- 11 - испытание продукции;
- 12 - сбыт;
- 13 - технич. обслуживание;
- 14 - исследование рынка

Ж.Джуранининг сифат спирали

3.4. Бенчмаркинг

Бенчмаркенг энг яхши амалиёт концепцияси ёрдамида юзага келди. Бозорларнинг жиддий кўмаги остида кўп фирмалар рақобатчиларнинг энг яхши афзалликларини ўзлаштириш ва қайта ишлаш заруратини тан олдилар. Лекин бу билан боғлиқ ҳолда қатор обектив қийинчиликлар юзага келади:

компаниянинг солиштириш муаммолари;

қўлланиладиган кўрсаткичларнинг солиштириш муаммолари (масалан, ички толлингда ёки усиз).

Ишни қиёслаш мумкин эмас, айтайлик, ЧШК холдингининг «Орентэкс» типига алоҳида корхона билан қиёслаш асоси доимо ўпирилиб кетади. (Биринчи ҳолатда олти фабрикадан иборат икки мажмуа савдонинг, экспортнинг ва 25%ли бозор улушининг айланма савдо инфратузилмаси билан, иккинчидан, бир мажмуа савдо ва 7%ли бозор улушининг инфратузилмаси билан). Назоратли қиёслаш учун бутун компанияни эмас, фақатгина тузилмавий бўлинмани олиш мақсадга мувофиқ (масалан, у ёки бу фирманинг йигирув фабрикаси, тўқувчилик фабрикаси ва пардозлов ишлаб чиқариши). Тушунарлики, бу фирмалар бир истеъмолчи учун рақобатлашиши шарт эмас.

Фаолият такомиллашуви модели қўлланиладиган вариантни пропорцияда қўллаш мумкин:

60% - қўшимча қиймат салоҳиятини баҳолаш;

40% - ишнинг фактик натижаларини баҳолаш.

Шунга ўхшаш ўзаро муносабат кўп жиҳатдан инвесторлар талабларига жавоб беради.

3.5. Эталоннинг асосий хусусиятлари

Эталон сифатида дунёда тармоқнинг энг яхши корхонасини танлаш ISO 9004:2000 стандартига анкета, таклифларида кўриб чиқилган. Анкета корхона ривожланишини бошқариш даражасини ўрнатиш учун етарли даражада ишончли ва самарали, комплекс ёндашувни таъминлайди. Ўз-ўзини баҳолаш тузилмаси корхона томонидан ва унинг ривожланиш жараёнларини 1дан (расмий тизим иштирок этмайди) 5 гача (эталон, ўз фаолияти доирасида энг яхши) балли шкала воситасида бошқарув тизими иш даражасининг баҳоланиши учун мўлжалланган. ISO 9004:2000 нинг ҳар бир асосий қисми бўйича анкета тўлдирувчи саволларга жавоб бериши ва/ёки иш баҳосини келтириши лозим. Уни доимий равишда тараққиётни яхшилаш ва кучайтиришни баҳолашда қўллаш мумкин.

Эталоннинг асосий хусусиятлари

Эталон параметрлари қуйидагилар бўлиши мумкин:

Даражалар бўйича мумкин бўлмаган, лекин исталган олий кўрсаткичлар;

Бугунги имкониятлар чегарасини характерловчи олий кўрсаткичлар;

Тармоқ бўйича ўртача кўрсаткичлар.

Юқорида келтирилган ёндашувларга мувофиқ равишда компаниянинг уч асосий эталонини ажратиш мумкин:

Европада (итальяда) – инновацион, компанияда динамик ривожланувчи, ташқи муҳит ўзгаришларига тез жавоб бера олувчи, универсаль кирувчи хомашё оқимлари (пахта, жун, лён, синтетик толалар).

Хитойда – оммавий ишлаб чиқариш (кўпчилиги Россия тўқимачилик лидер компанияларига йўналтирилган). Бу моделнинг кучсиз томони газламага талаб пасайишида даврий қайта ишлаб чиқариш (омбордаги иш) ва катта ишлаб чиқариш қувватларининг мавжудлиги ҳисобланади.

Россияда – бу кўриниш бугун маълум бир ўринга эга бўлмоқда (инвестор учун етарли рискли), эскирган ускуналар, энергия кўп талаб қилинадиган маҳаллий ускуналар борлигида энергияташувчиларга нархнинг ўсиб кетиши кризисининг прессингида доимий бўлади, ишлаб чиқариш биноларининг энергиясини тежашга мослашмаган, ишлаб чиқариш ҳамда бошқарув персоналлари миқдорининг ортикчалиги, толлинг чизмалари бўйича кўпгина корхоналарда иш жараёнида бошқарув персоналларининг малакасизлиги ва бошқалар; ҳозирча эталон сифатида қаралмайди.

3.6. Эталоннинг таянч кўрсаткичлари

Эталон самарадорлигининг таянч кўрсаткичларига қўшимча қийматга юқори даражада таъсир кўрсатувчи кўрсаткичларни киритамиз:

компания эталон танловига қуйидагилар дастлабки замин бўла олади;

компания қувватлардан самарали фойдаланади;

компания бозорда барқарор ҳолатни намоён этади;

компания активлардан самарали фойдаланишни таъминлашга кодир;
компания балансланган қувватларга эга.

3.7. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси

Истеъмол талабларини бошқариш:

Истеъмол талабларини аниқлаш ўз ичига биринчи босқични – миждозлар ҳақида маълумотлар йиғиш ва «Мижоз овози» стратегиясини ишлаб чиқишни олади.¹¹

Маркетингга катта сумма сарфлаб компаниялар тез-тез «уйқу майдонида» бўладилар ва истеъмолчилар эҳтиёжларини яхши биладилар, мутахассислар ва технологияларга эга бўладилар.

Бундан ташқари, амалиёт кўрсатганидек, миждозлар эҳтиёжларини кузатиш учун бугун қўлланилаётган услублар хавфсизликнинг алдамчи хиссиётини яратади.

Россия тўқимачилик бозори лидерларидан бирининг директори миждозлар билан қўшма семинар ўтказилганидан кейин эълон қилди: «биз биринчи марта шуни тушундикки, ўз миждозларимизни мазкур семинарни ўтказганимизга қадар унчалик яхши билмаган эканмиз». Бундай вазият нафақат Россияда, шунингдек хорижда ҳам мавжуд. 50 илғор америка компанияларидан 72% кўрсатишича, 1992 йилда улар истеъмолчилар ахборот тармоғидан тушган истеъмолчилар ҳақидаги маълумотлардан фойдаланмаганлар.

3.8. Истеъмол талабларини аниқлаш

«Мижоз овози» самарали тизимининг таянч омиллари қуйидагилар ҳисобланади:

Ишнинг узлуксиз тартиби. Бу тизим сизнинг доимий устуворингиз ва эътиборнинг марказий объекти бўлиши лозим. «Вақтдан вақтгача» тамойили бўйича ялпи маҳсулотнинг ўзгариши шароитида сиз ҳеч нарсага эриша олмайсиз, ҳаттоки, бу олдин ўзини оқлаган бўлса ҳам. Юз бераётган нарсаларни ҳис қила олмайдиганлар, биринчи навбатда ўз қаторларини «империя»ларни қандай ағдарилаётганини кўраётганлар билан тўлдиришда риск қиладилар ва таажжубланиб, «бу нима гап» деб хайратланадилар.

Ўз «миждозларини» тўғри аниқлаш. Савол: «бизнинг миждозлар ким» саволини маслаҳатчи компания менежерларидан жуда кўп эшитади. Оддий маржинал таҳлил маржинал даромаднинг катта улушини (солиқ инстпекцияси учун бухгалтер тузатмаларидан кейинги даромадни эмас) олиб келувчи миждозлар гуруҳига нисбатан раҳбариятнинг кўзини камдан-кам ҳолларда очиб қўяди. АВС-таҳлил кўрсатишича, бир қатор миждозларни савдодан кейинги қўллаб-қувватлашларига кетган харажатлар кўпчилигини «зарарли» разрядларга олиб ўтади. Камдан-кам ҳолларда миждозларни бизнинг стратегияларимизга мос келмаслиги учун четга чиқариб ташлаймиз.

¹¹ 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 2006, p325

Негативнинг адекват идроки. Қоникмаган, «овоза қилувчи», талаблари стандарт бўлмаган мижозлар – компания учун бундай қийинчиликларни енгиш қобилиятини шакллантириш учун яхши синовдир (чунки, бу билан сиз уларни сиз тўғрингизда ёмон қикр тарқатишларини олдини оласиз). Муаммо шундаки, бунда ҳайқириқ бошқа овозларни босиб кетади ва сизнинг хулосаларингиз бозор ва мижозларга нисбатан серхато бўлиб кўринади.

3.9.Сифатнинг жорий кўрсаткичларини ҳисоблаш (маршрут картаси, 3 қадам)

Асосий бизнес-жараёнларни қиёсий ўлчаш учун етарли ахборотларни тўплаш учун бир ҳафта, ҳаттоки, бир ойлик машаққатли меҳнат талаб қилинади.

Ўлчаш – «Шесть сигм» ташкилотида «инвестираштириш объекти» ўқитилганидан кейинги иккинчисидир.

«Шесть сигм» маршрут картаси. 3 қадам ва қадамчалар бизга ўлчаш босқичида дуч келадиган таянч масалаларни ўз ичига олади:

а) истеъмолчилар талабларига қиёслаганда сифатни ўлчашни режалаштириш;

б) камчиликларсиз базис кўрсаткичларни ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш учун имкониятларни белгилаш.

Хулоса:Сифат туфайли компания қуйидагиларга эга бўлади: даромадни таъминлайдиган мижозларнинг юқори даражада қондирилганлиги ва содиқлигига; Янги мижозларни жалб қилувчи содиқ харидорларнинг оғзаки рекламаларини шакллантирадиган бозорнинг юқори улушига; инвесторлар учун юқори дивидентлар, компания лидерларининг сифат доирасидаги акциялари курси, оддий компанияларга нисбатан сезиларли даражада юқори; ўз иши билан фахрланадиган ва янада ишлаб чиқарувчанлик билан ишлайдиган содиқ персонал; биринчи уринишда бажариладиган операцияларга паст харажатлар ва бракни тўғирлашга харажатларни камайтириш; ката нарх рақобатбардошлилиги.

ISO 9000:2000 охириги версиясининг янги тамойиллари, ишни такомиллаштириш модели, тармоқда эталон /бенчмаркингни ва «Шесть сигм» методологиясини ишлаб чиқиш операциялар ва жараёнларга янгича қараш ва халқаро даражадаги компанияларга томон ҳаракат қилиш йўналишида тадбирлар тизимини ташкил қилиш имконини беради.

Назорат саволлари

1. Фаолият такомиллашуви модели нима?
2. ISO 9000:2000 стандарти тамойиллари нима?
3. ISO 9001 нинг ISO 9004дан фарқи нимада?
4. Бенчмаркинг нима?
5. Тармоғингизда эталон қандай ўрнатилади?
6. «Шесть сигм» методологиясининг хусусиятлари қандай?

Махсус адабиётлар

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, 234ст.).
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.
5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

Интернет ресурслари

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

4-мавзу: Операцион менежментда жараёнларни бошқариш JIT концепциялари

Режа:

1. “Аниқ муддатда” (JIT) логикаси.
2. Ишлаб чиқаришга японча ёндашув.
3. JITнинг Шимолий Америкача вариантлари.
4. JIT тизимига қўйиладиган талаблар.
5. JIT хизмат кўрсатиш соҳасида.

Таянч иборалар: *Автоматлашган сифат назорати - (Automated Inspection), Умумий сифат назорати - (Total Quality Control — TQC), Тортуви "Канбан" ишлаб чиқариш тизими - (Kanban Pull System), Гуруҳли технология - (Group Technology), Манба сифати - (Quality at the Source), Сифат айланалари - (Quality Circles), “Музлатилган ойна” усули - (Freeze Window), Огоҳлантирувчи хизмат кўрсатиш ва ускуналарни таъмирлаш - (Preventive Maintenance), Ихтисослаштирилган заводлар тармоғи - (Focused Factory Network), “Аниқ муддатда” тизими - (Just-In-Time — JIT), Босқичли график - (Level Schedule), “Пастдан тепага” бошқаруви - (Bottom-Round Management)*

1. “Аниқ муддатда” (ЛТ) логикаси.

Соатдек аниқ. *Saturn* фирмаси вице-президенти Алек Бедрикнинг сўзларига қараганда “Автомобил бизнесида компания қатъий ЛТ тизимини қўллайди” *General Motors (GM)* компаниясида бу борада ҳеч қандай низолар бўлмайди. Албатта, *Saturn* фирмасининг ҳар бир ишлаб чиқариш линияларида резерв захираси минимал даражада бўлади. Мисол учун, йиғув линиясидаги кучли агрегатлар сони икки соатлик ишлаб чиқариш иши учун ҳеч қачон 140 донадан ошмайди, бу эса *GM* нинг бошқа корхоналаридаги икки ҳафталик захираларидан кескин фарқ қилади. *Saturn* нинг бошқа ишлаб чиқариш линияларида ҳам худди шундай вазият.

“Бундай схема бўйича ишлаш, ишлаб чиқариш, барча бўлинмалар ўртасида аниқ бир тўхтамда, нормал ҳолатда ишлаши мумкин эмас, - дейди жаноб Бедрик. - Агар заводда кучли агрегатлар муваффақиятсизликга учраса, бу яққол йиғув линияси ишида акс этади”. Барча эҳтиёт қисмлари *Saturn* га тўғридан-тўғри маҳсулот етказиб берувчилар орқали омборни четлаб ўтган ҳолда келиб тушади, ва бу япон автомобил заводларига хос бўлган ишни ташкил қилиш усулидир. Бу жараёнда эҳтиёт қисмлари ҳар ҳафта етказиб берилади, айримлари – (мисол учун, радиаторлар ёки олд қанот қисмлари каби йирик деталлар) доимий равишда етказилади.

Маҳсулот етказиб берувчилар билан ҳисоб-китобни детални ишлаб чиқаришда қўлланилгандан сўнг амалга оширилади (маҳсулот чиқарилгандан кейинги тўлов тизими). Одатда маҳсулот етказиб берувчилар бундай ёндашувга қаршлик кўрсатишади, лекин, *Saturn* маҳсулот етказиб берувчилари ана шу концепцияга биноан иш юритишади. Чунки, моддий оқим ва логистика ишлари бўйича директори Курт Джипснинг айтишича, “*Saturn*нинг таъминот тизими жуда қисқа”.

ЛТ ишлаб чиқариш тизими иккинчи жаҳон урушидан сўнг, ишлаб чиқариш менежментининг муҳим усулларида бирига айланди. Бу тизим Японияда ишлаб чиқилган бўлиб, юқори сифатли товар ва хизматларни ишлаб чиқаришни модернизациялаштиришга қаратилган эди. У ўзида 5Ps операцион менежментини бирлаштиради.

Барча умумий сифат бошқаруви (TQM) концепциясини қўллайдиган фирмалар, ўз фаолиятларида ҳеч бўлмаганда ЛТнинг айрим элементларидан фойдаланадилар.

“Аниқ муддатда” ЛТ тизими – ўзида ягона чора-тадбирлар комплексини, яъни, энг кам товар-моддий захиралари, ярим тайёр ва тайёр маҳсулотларидан фойдаланиб, йирик масштабдаги ишлаб чиқаришга эришишни акс эттиради. ЛТ усули – “эҳтиёт сезилмагунча ҳеч нарса ишлаб чиқарилмайди” концепциясига асосланади.

Ишлаб чиқаришдаги эҳтиёт шу маҳсулотга бўлган жорий талаб асосида шакллантирилади. Маҳсулот сотилганда бозор ЛТ концепциясига асосан уни сўнгги босқичдан “тортиб олади”. Бу ўз навбатида ишлаб чиқариш конвейерини бошланишига туртки бўлиб хизмат қилади. Бунда ҳар бир ишчи

ўзига керакли бўлган эҳтиёт қисмларини ўзидан аввалги маҳсулот оқими бўлимидан “тортиб олади”. Худди шу тарзда сўнгги хомашёга етиб боргунча ҳар бир бўлим ўзига керакли маҳсулот қисмларини “тортиб олаверади”. Бундай тортиб олиш жараёнини узлуксизлигини таъминлаш учун, ЛТ усули – ҳар бир босқичда маҳсулотнинг юқори сифатда бўлишини, маҳсулот етказиб берувчилар ўз мажбуриятларини аниқ бажаришларини ҳамда маҳсулотга бўлган талабни тўғри башорат қилишларини талаб қилади.

ЛТ тизими баъзан норасмий тарзда “Катта ЛТ” ва “Кичик ЛТ”ларга ҳам бўлинади. “Катта ЛТ” – бу операцион менежментнинг концепцияси бўлиб, унинг вазифаси кераксиз харажатларни бартараф этиш, инсонлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар, маҳсулот етказиб берувчилар ўртасидаги ўзаро муносабатлари, товар-моддий захираларининг технологияси ва уларни бошқаришдан иборат. “Кичик ЛТ” нинг вазифаси – тайёр маҳсулот захираларини режалаштириш ва зарур ҳолларда хизматлар кўрсатилишини таъминлашдан иборат.

ЛТ нинг шаклланиш тарихи.

ЛТ 70-йилларда кенг тарқала бошлади, гарчи ЛТнинг баъзи элементларидан ХХ асрнинг бошларида АҚШда фойдаланилган. Генри Форд ўзининг автомобил ишлаб чиқаришга мўлжалланган конвейерли линияларини модернизациялашда ЛТ концепциясидан фойдаланган. Масалан, йўқотишларни камайтириш мақсадида у ёғоч қутиларнинг остки қисмини автомобил ўриндиғининг пол қисми сифатида қўллаган. 70-йилларга келиб *Toyota Motors* вакили Тайичи Оно, *Toyota Motors* автомобилларини етказиб бериш муддати ва унинг сифати бўйича биринчи ўринга олиб чиқиш мақсадида ЛТ тизимининг барча элементларини қўллаган.

2. Ишлаб чиқаришда Японча бошқарув

Иккинчи жаҳон урушидан сўнг Япония раҳбарияти аҳолини тўлиқ бандлигини индустриялаштириш ҳисобига амалга оширишни мақсад қилиб қўйди. Бозор афзалликлари стратегиясини юзага келтириш мақсадида ишлаб чиқаришнинг муайян тармоқларига жалб қилинди. Япониянинг ҳалқаро савдо ва саноат вазирлиги устувор тармоқларни танлашда рақобатбардош тармоқларга урғу берди.¹²

Япония ўз давлатининг рақобатбардошлигини яхшилаш мақсадида технологияларни импортини бошлади. Япон саноатчилари янги технологияларни ишлаб чиқариш ўрнига уларни лицензияларини сотиб олишган (асосан АҚШ фирмаларидан) ва шу йўл билан улар йирик микдордаги харажатлар ва улар билан боғлиқ таваккалчиликлардан қочишган. Янги маҳсулот турларини яратишда улар ўз имкониятларини маҳсулот бирлигининг таннархини пасайтириш ва юқори ишлаб чиқаришга эришиш учун қаратганлар.

¹² Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2013, p.320

Японлар ўз рақибларидан ўзиб кетиш учун маҳсулот сифатини яхшилаш ва унинг ишончилиги устида ишлашган. Уларда ушбу икки концепция муҳим ўрин эгаллади – йўқотишларни бартараф этиш ва инсонларга хурмат.

Йўқотишларни ва кераксиз харажатларни бартараф этиш

Toyota нинг яна бир вакили Фуджио Чо, Япониянинг йўқотишлари – “асбоб-ускуналар, материаллар, эҳтиёж қисмлари ва ходимларнинг минимал даражасидан фойдаланилишидан ташқари, ишлаб чиқаришдаги ҳар қандай зарурликлар” ни ўз ичига олган. Фуджио Чо йўқотишларнинг қуйидаги асосий етти турларини аниқлади:

1. Қайта ишлаб чиқаришнинг кераксиз харажатлари.
2. Ноиложликдан (кутиш вақтидан) йўқотишлар.
3. Транспорт йўқотишлар.
4. Омборли йўқотишлар.
5. Технологик йўқотишлар.
6. Ишлаб чиқариш цикли билан боғлиқ йўқотишлар.
7. Маҳсулот камчиликлари билан боғлиқ йўқотишлар.

ЛТ нинг бундай тушунчасида ортиқча ва суғурта захиралари учун жой ёқ. Бошқа сўз билан айтганда, агар захиралардан хозирги вақтда фойдаланмаётган бўлсак, демак уларга ҳеч қандай эҳтиёж сезмаётган бўламиз. Улар ортиқча. Қуйидаги етти элементларнинг қўлланилиши йўқотишлар истисносига йўналтирилган:

1. Ихтисослаштирилган заводлар тармоғи.
2. Группали технология.
3. Манба сифати.
4. “Аниқ муддатда” ишлаб чиқариш.
5. Ишлаб чиқаришнинг бир томонлама юкланилиши.
6. “Канбан” ишлаб чиқариш тизимининг бошқаруви.
7. Ўзгартириш вақтини минималлаштириш.

Ихтисослаштирилган заводлар тармоғи. Японияда баланд вертикал бинолар ўрнига, унчалик катта бўлмаган ихтисослаштирилган заводлар қуришни афзал кўришади. Бундан ташқари, бу уларнинг иш юритиш услубига тўғри келмайди. Аниқ бир мақсад сари қурилган заводлар эксплуатация пайтида тежамкорроқ ҳисобланади. Таҳминан, Япониянинг 60 мингта заводларида 30 дан 1000 га яқин ишчилар ишлайди.

Гуруҳли технология. Гуруҳли технология, гарчи АҚШ томонидан таклиф этилган бўлсада, кўпроқ Японияда муваффақиятли қўлланилади. Японияликлар, муайян бир детални тайёрлаш учун зарур операцияларни бирлаштириб, керакли анжомларни бир жойга тўплашди.

Гуруҳли технология ячейкалари кўчиб ўтиш ва операциялар ўртасидаги кутиш вақтини, моддий-ишлаб чиқарув захираларини ва зарур ходимлар сонини камайтиришни истисно қиладилар. Бунинг учун ходимлар турли ҳилдаги анжомларга ва жараёнларга хизмат кўрсатиб, характчанг бўлишлари талаб этилади.

Манба сифати. Манба сифати, бевосита операция бажарилаётган жойда, жараённинг бошидан охиригача сифат назорати дейилади ва бурилишлар аниқланган ҳолда, жараённинг ёки конвейернинг тезкор тўхтатувини кўриб чиқади. Ишчилар ўз ишларининг сифатли бажарилишига йўналтирилганлар, ва шу йўл билан, сифат муаммоси бартараф этилади. Агар ходим ишлаш темпини жуда ҳам кучайтириб юборса ва унда сифат билан боғлиқ муаммолар пайдо бўлса ёки хавфсизликга оид саволлар туғилса, ишчи зудлик билан конвейерни тўхтатиш тугмасини босиб, визуал сигнални ёқиши керак. Шунда, сигнал бошқа ходимларга етиб боради ва улар ёрдамга келишади.

Манба сифатининг назоратига автоматлаштирилган назорат ва маҳсулот сифатининг автоном назорат тизими киради. Японияликлар роботлар ёрдамида ёки автоматик тарзда бажариладиган сифат назоратини энг қулай, ишончли ва тезкор деб билишади. Ва бу усулдан доимий равишда фойдаланиш ишчиларни бундай ишлардан озод этади.

“Аниқ муддатда” (JIT) ишлаб чиқариш тизими. JIT тизими керакли пайтда зарур нарсани ишлаб чиқариш ва керагидан ортигини ишлаб чиқармасликни афзал кўради. Барча минимал сондаги керагидан ортиқ деталлар, йўқотилиш деб ҳисобанилади, чунки материаллар ва имкониятлар керакмас буюмга сарфланилган ва кейинчалик ҳам ундан фойдаланилмайди.

Бу тизимдан фойдаланиш ҳар доим ҳам ишлаб чиқаришнинг катта хажмларини талаб этавермайди ва технологик жараёнлар билан чекланиб қолмайди. Уни ҳар қандай жойда ва ҳар қандай такрорланаётган жараёнга қўллаш мумкин. Ишчи ўз ишини бажаради ва ишлаб чиқаришни давом эттириш учун уни кейинги ишчига узатади. Иш марказлари бутун ҳудуд бўйлаб тарқатилган бўлиши мумкинлиги учун, японияликлар узатиш вақтини минималлаштиришади ва узатилаётган сонни ушлаб туришади, одатда у кунлик ишлаб чиқаришнинг 10/1 қисмини ташкил қилади. Ва эҳтиёж қисмлар кўрсаткичини ушлаб туриш учун маҳсулот етказиб берувчилар уларни бир неча маротаба истеъмолчиларга олиб боришади.

Ишлаб чиқаришнинг бир томонлама юкланилишининг мақсади – ишлаб чиқариш графигига таъсир ўтказувчи, ишлаб чиқариш оқим тебранишини юмшатиш. Охирига етказилаётган конвейерда келиб чиққан ўзгаришлар бутун еказиб бериш занжири ва ишлаб чиқариш линиялари бўйлаб тарқалади. Ишлаб чиқариш хажмининг тартибга солинишига йўл қўймаслик тебранишни олдини олишининг ягона йўли деб ҳисобланади. Бунинг учун ҳар ой ишлаб чиқариш режаси ва ишлаб чиқилаётган маҳсулотнинг хажми берилган ҳисобот топширилади.

“Канбан” ишлаб чиқариш тизимининг бошқаруви. “Канбан” япончада “белги” ёки “йўриқномали карточка” деган маънони англатади. Карточкалар ёки контейнерлар “канбан” тизимининг “тортувчан” моҳиятини ташкил этади. Карточка эҳтиёж қисмларининг кейинги партиясини ишлаб чиқаришга ёки уларни олишга рухсат беради.

Айрим бошқа иложи бор усуллар қуйидагида берилган.

Контейнерли тизи . Бу усулда бўш контейнернинг ишлаб чиқариш майдонида пайдо бўлиши унинг тўлдирилиши ҳақида визуал сигнал юборади. Моддий захиралар сони контейнерларни қўшиш ёки айириш орқали бошқарилади.

“Канбан” тўғрибурчаклари. Айрим компаниялар, эҳтиёж қисмларининг сақланиш жойини кўрсатиш учун, стол ёки полда белгилашдан фойдаланишади. Тўғрибурчак бўш бўлса бу зарур эҳтиёж қисмларнинг кераклигидан дарак беради, агар тўғрибурчак тўлдирилган бўлса, демак, ҳеч қандай деталлар керак эмаслигини англатади.

Гольф учун бўялган шарлар. Кавасакидаги двигателлар заводида, деталлар сони белгиланган чегарагача камайса, йиғувчи-ходим гольф учун бўялган шарни қувур бўйлаб ишлаб чиқариш марказига ташайди. Бу операторга кейинги деталнинг вазифасини етказиш учун хизмат қилади.

“Канбан” карточкаларининг керакли сонини аниқлаш. “Канбан” тизимини қўллаш “канбан” карточкаларининг (ёки контейнерларининг) керакли сонини аниқлашни талаб этади. Иккикарточкали тизимда саралаш карточкалари ва ишлаб чиқариш буюртмалари карточкалари сонини аниқлайдилар. Қанча “канбан” карточкалари бўлса – шунча, таъминот ва истеъмол пунктлари ўртасида айланаётган, маҳсулотли контейнер. Ҳар бир контейнерларнинг

ҳажмини ишлаб чиқариш захираларининг минимал катталиги аниқлайди. Шунинг учун, контейнерлар сони, ишлаб чиқаришда жойлашган, моддий захиралар ҳажмини акс эттиради.

Контейнерлар сони буюртма бажарилишининг вақтига асосланиб ҳисобланилади. Буюртмани бажариш вақти – бу, барча эҳтиёт қисмлар сонини тайёрлаш жараёнининг давомийлигидан, материалларни истеъмолчига ташиш вазифаси. Карточкалар сони қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$k = \frac{\text{Спрос} + \text{Резервный запас}}{\text{Размер контейнера}} = \frac{DL(1+S)}{C},$$

где

DL – буюртма бажарилиниши давридаги қутилган талаб;

k – “канбан” карточкалар сони;

D – деталларнинг ўртача сони;

L - буюртмани бажариш вақти;

S - суғурта захираси;

C - контейнер сифими.

Шуни айтиб ўтиш керакки, “канбан” тизими билан моддий захиралар паст кўрсаткичда бўлмайди, аксинча, у ишлаб чиқариш жараёнида мавжуд бўлиши зарур бўлган материаллар сонини назорат қилади. Карточкаларни қўшиш ва чиқариб ташлаш осон бўлганлиги учун, “канбан” тизимини қайтадан қуриб, жорий эҳтиёжга мослаштириш жуда осон.

Ўзгартириш вақтини минималлаштириш. Агар захираларнинг кичик катталиклари доимий меъёрга айланиб борилса, уқуналарнинг ўзгариши ҳам тез бажариб, йиғиш линиясида кетма-кет турли моделларни чиқариш мумкин. Мисол тариқасида, 70 – йиллар охирида, Toyota фирмасининг автомобил қалпоқлари ва қанотларини ишлаб чиқарувчи ишчилари 10 дақиқада 800-тонналик пресси узгартиришга муваффақ бўлган, ва ҳудди шу ишни АҚШ даги ишчилар ўртача 6 соат мобайнида, немец ишчилар эса – 4 соатда амалга оширишган. Ҳозирда, бундай тезлик билан ишлаш АҚШдаги автомобиль заводларида оддий ҳол бўлиб қолган. Ўзгартириш жараёнидаги вақтни камайтириш учун усқуналар ишлаётган ва тўхтатиб турган даврларда бажарилган ишларни ажратишади. Шу мақсадда, икки нусхадаги восита эгалари каби, вақтни тежайдиган қурилмалардан фойдаланилади. Шу туфайли, япон тузатувчилари бригадаси ўзгартириш ишлари билан дам олиш кунлари шуғулланишмайди.

Инсонларга ҳурмат.

Инсонларга ҳурмат Япония саноати модернизациясининг аниқловчи қисми деб ҳисобланади. Компаниялар, бизнес учун шароитлар ёмонлашаётган тақдирда ҳам, ойлик маош даражасини барқарор ҳолда ушлаб турадилар. Доимий ходимлар компанияда, ҳар қандай вазиятда ҳам, ишлаш ва катта ишонч кафолатига эгадилар. Шунинг учун, улар компанияга, ўз мақсадига эришиши учун, имконлари борича ёрдам берадилар.

Японияда, раҳбарият ва ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни мустаҳкамлаш учун, компанияларнинг уюшмалари мавжуд. Қулай иқтисодий вазият туғилиши билан ишчилар йилда икки маротаба бонуслар (мукофот пули) олишади. Ходимлар, компаниянинг яхши ҳолатида бонус олишларини билишади. Ва бу уларни ишлаб чиқаришни оширишга ундайди. Раҳбарият ишчиларни оддий бир жонли машиналар эмас, балки компаниянинг қиммат фонди деб ҳисоблайди.

Япон фирмалари **“пастдан тепага” бошқарув** (Bottom-Round Management) услубини қўллайдилар. Бундай қарор қабул қилиш жараёни секин, лекин, манфаатдор томонларни жалб қилган ва керакли ахборотни топган ҳолда, консенсусга (мурасага эмас) эришишга ёрдам беради, ва қарорларни энг паст даражада қабул қилиш имконини беради. Япон топ-менеджерлари, АҚШдаги ҳамкасбларидан фарқли ўлароқ, жуда кам тезкор қарор қабул қиладилар, ўз имкониятларини эса стратегик режаларга қаратадилар. Бу тизим Япониянинг кичик ихтисослаштирилган корхоналарида жуда самарали.

Сифат айланалари ҳар ҳафта, юзага келган муаммоларни ва ўз ишларини муҳокама қилиш учун, йиғилишади, унга ихтиёрий бошланғичдаги ходимлар киради. Кичик рационализаторлик гуруҳларининг фаолияти муаммолар ечимини ишлаб чиқиш ва қарорларни раҳбарлик билан бўлишиш учун ёрдам беради. Гуруҳларни назоратчи ёки ишлаб чиқариш ишчиси бошқаради. Масалан, *Westinghouse Electric* корпорацияси 275 та сифат айланалари ва 25та ёрдамчиларга эга. Бу айланалар, консенсусга асосланган, “пастдан тепага” бошқарув тизимининг бир қисми ҳисобланади.

3. JITнинг Шимолий Америкача вариантлари.

Юқорида келтирилган ёндашувларни Шимолий Америкада қўллаш жуда қийин. Америка ва Канада компаниялари одатда, “пастдан тепага” бошқарувига қарама-қарши бўлган, “тепадан пастга” бошқаруви ва режалаштириш тузилмаларини қўллайди. Америка ва Канада компаниялари исёнлар туфайли заифлашиб қолишган. 1997-йилда ишчиларнинг *General Motors* компаниясига қилинган исйони Шимолий Америкадаги 20 дан ортиқ ходимларнинг бўшаб кетишига олиб келган.

Балки, JIT тизимининг барчаси ҳам АҚШ ва Канадада қўлланилмаслиги мумкин, лекин япон фалсафасини ва JITга ёндашувини олишимиз мумкин ва керак. Албатта, АҚШда JIT тизимини қўллаш билан боғлиқ ишда (1035 дан) 86.4% респондентларнинг таъкидлашича, JIT соф фойданинг асосий қисмини олишга ёрдам берди. Ва сўровда иштирок этганларнинг фақат 5% дан кам

JITнинг қўлланилишидан ҳеч қандай фойда кўрмаган. Ишлаб чиқариш цикли давомийлиги ўртача 59.4% га камайди. Изланишларнинг кўрсаткичи бўйича, 500 кишидан кам ходимларга эга ташкилотларга қараганда, 500 кишилиқ ва ундан ортиқ иш кучига эга ташкилотларнинг бари JIT бошқарув усулини доимий равишда қўллашади. Қўлланилаётган жараённинг катталиги ва туридан қатъий назар, JIT тизимидан фойдаланган ишлаб чиқариш АҚШ саноаткорлари учун қулай тарзда кўриб чиқилмоқда. *Arvin* компаниясининг ишлаб чиқариш тизимининг умумий сифатини бошқариш америка компаниялари томонидан JIT тизими қўлланилишини муваффақиятли деб ҳисоблаш мумкин.

Европанинг кўп ташкилотлари ҳам JIT тизимини қўллашдаги афзалликларни баҳолади. 80 та европа заводларини кузатиш вақтида респондентлар, JIT тизимининг жорий этилганлиги туфайли, юзага келган қуйидаги яхшиланишларни белгилашди: моддий захиралар ўртача 50% га қисқартирилган, ишлаб чиқариш циклининг вақти 50 дан 70% гача камайтирилган, 50% дан кўпроқ (асосий ишлаб чиқариш ва ускуналарга қўшимча инвестицияларсиз) ўзгартириш вақти камайтирилган ва 20 дан 50% гача ишлаб чиқариш кўпайтирилди.

4. JIT тизимига қўйилган талаблар

Бу бўлим “аниқ муддатда” ишлаб чиқаришни ташкил этиш тизими моделини ва уни амалга ошириш йўллари муҳокама қилишга бағишланган. JIT тизимининг барча элементлари ўзаро боғлиқлиги ҳисобга олишини зарур: ишлаб чиқариш системасининг бир қисмидаги ўзгаришлар тизимнинг бошқа тавсифларига таъсир ўтказди.

JIT тизимида ускуналарни жойлаш ва оқимларни режалаштириш

Доимий меҳнат жараёни ва моддий захираларнинг минимал сонини таъминлаш учун JIT ишлаб чиқариш тизими дастгоҳларнинг тўғри жойланишини талаб қилади. Моддий линиянинг мавжуд ёки ёқлигидан қатъий

назар, ҳар бир иш жойи ишлаб чиқариш линиясининг қисми деб ҳисобланади. Йиғиш линиялари ЈТ нинг асосий мантиқий концепциясидан фойдаланиб амалга оширилади, яъни маҳсулот етказиб берувчилар улар билан “тортувчан” тизими орқали боғланган. Ишлаб чиқаришда лойиҳачи логистик тизимнинг ускуналар жойлашуви билан ички ва ташқи элементларнинг алоқасини ҳам инобатга олиши керак.

Завод бўйлаб саёҳат

Arvin North American Automotive (NAA) билан танишув

1919-йилда ташкил топган *Arvin Automotive* фирмаси 1929-йилдан бошлаб оригинал ускуналар бозори учун шамоллатиш тизимининг етказиб берувчиси бўлган. *Arvin* ишлаб чиқариш тизимининг умумий сифатини бошқариш туфайли компания катта муваффақиятларга эришди. Фирмада ЈТ ишлаб чиқариш тизими жамоа ёндашувининг фақатгина бир қисмини ташкил қилади; NAA анча вақтдан бери шамоллатиш тизимининг конструкциясини ишлаб чиқаришда истеъмолчиларнинг фикрини инобатга олмоқда.

Кўпинча бригадалар истиқболни баҳолаш, муаммоларни ечиш ва қарорларни қабул қилиш учун яратиладилар. *Arvin* да ходимлар бригадаларда меҳнат қилишади, бригадаларда ўқишади ва бригадаларда ривожланишади. Бригада ёки алоҳида шахс томонидан илгари сурилган тамойил ва ғоялар узлуксиз такомиллаштириш учун хизмат қилади.

Оқимнинг изчиллиги ва ускуналарнинг беҳато ишлашини таъминлаш учун огоҳлантирувчи хизмат кўрсатиш ва таъмирлашга катта аҳамият берилади. Хизмат кўрсатиш ва ускуналарни таъмирлаш ишларининг катта қисмини ходимлар (операторлар), чунки улар ўз ускуналарини яхши биладилар, дастгоҳларни таъмирлаш эса унчалик қийин иш эмас. Эслатиб ўтилгандек, ускуналарни ўзгартириш ва мослашиш вақтининг қисқаргани моддий оқим томонидан чақирилаётган харажатларни камайтириш учун зарур.

Ишлаб чиқариш линияларида ЈТ тизимини қўллаш.

Бозор ишлаб чиқаришнинг сўнгги нуктасида тайёр маҳсулотни “тортмагунига” қадар ҳеч бир ишчи ЈТ операцион тизими бўйича идеал шароитларда ҳеч нарса ишлаб чиқаролмайди¹³. Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг кейинги босқичида ишлатиладиган маҳсулот ёки тайёр маҳсулот бўлиши мумкин. Маҳсулот “тортилган” бўлса, аввалгисини тўлдириш учун олдинги ишлаб чиқариш босқичидан меҳнат объекти “кенгайтирилади”. Кўриб чиқиладиган расмда F захирасидаги тайёр маҳсулотлар партияси (тайёр маҳсулот омборидан) бозорга “чўзиляпти”. Захира бошқаруви менеджери оҳирги технологик E операциясининг иш жойига боради ва у ердан тўлдириш учун тайёр маҳсулотни олиб кетади. Бу бутун ишлаб чиқариш занжири бўйлаб узатилади, хатто хомашё омборхонасидан материалларни “тортувчи” A ишчига ҳам. Моддий оқим қоидалари шуни талаб этадики, ишчилар ишлов берилган ярим тайёр маҳсулотларни ўз иш жойларида

¹³ Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., p738

(станцияларида) сақлашлари лозим, ва, агарда кимдир уларни олиб кетса, ишчи ўзининг йўқотганини тўлдириш учун ишлов берилган ярим тайёр маҳсулотни кейинги операцияга олиш учун аввалги ишлаб чиқариш линиясига қайтиши лозим.

ЛТнинг буюртмалар бўйича фаолият юритадиган ишлаб чиқаришда қўлланилиши.

ЛТ тизимини ишлаб чиқаришда анъанавий тарзда қўллашади, бироқ, буюртмалар бўйича иш юритадиган компаниялар (маҳсус ишлаб чиқариш) ҳам ЛТ тизимини қўллаб фойда кўришлари мумкин. Буюртма асосида ишлайдиган компаниялар турли ва кам ҳажмдаги маҳсулотлари билан характерланади. Бироқ уларга ҳам ЛТ тизимини қўллаш мумкин, агарда, такрорланиб бораётган жараёнларни олиш учун, буюртмалар вақтида тақсимланса. Такрорланаётган (барқарорлашган) талабга, одатда, шундай вазиятда эришиш осонроқ бўлади, қачонки, уни охириги фойдаланувчи эмас, балки финал ишлаб чиқариш босқичи белгиласа. Бу дегани, ички истеъмолчи, яъни – охириги ишлаб чиқариш босқичи – дистрибьютор ёки индивидуал харидорга қараганда, талабни барқарорлаштириш учун имкониятлар яратиб беради.

Металл ишлаб чиқариш заводлари, ранглар билан савдо қиладиган дўконлар, ва тикувчилик корхоналари – буларнинг барчаси буюртма асосида ишлайдиган компаниялар сирасига киради, яъни улар учун охириги операциялар истеъмолчи (мижоз) томонидан белгиланади. Агар ишлаб чиқариш пунктлари “аниқ муддатда” тизими бўйича ишлаб, бир неча йиғиш линиялари томонидан ишлатиладиган, тўққиз турли қисмларни ишлаб чиқарса, шунда ҳар бир иш маркази ўзини тайёр буюмлари билан тўлдирилган контейнер ишлатсалар, кейинчалик ишчилар уларни олишлари мумкин бўлади. Операторлар бўш контейнерларни йиғиб ва уларни тегишли иш марказига жойлаш учун, ҳамда тўлган контейнерларни йиғув линиясига кўчириб ўтиш учун йиғиш линияларининг даврий айланмасини (ҳар соат ёки ундан ҳам тез) бажаришади. 8.9- суратда автоматик бошқариладиган лифт М5 ва М8 рақамлари остидаги деталларни тўплайди сўнг 2 ва 3 монтаж линияларига йиғиш учун етказиб беради. Ушбу операцияларни қўлда ёки автоматлашган тарзда бажариш мумкин, лекин бундан қатъий назар, даврий йиғиш ва контейнерларни ўрнатиш тизими “аниқ муддатда” режимида ишлашга имкон беради.

Сифатнинг умумий назорати (ТҚС)

ЛТ ва ТҚС тизимлари назарияда ва амалиётда ўзаро боғлиқдир. **Сифатнинг умумий назорати** – бу техник назорат бўлими сифатини фиксациялаш эмас, балки бутун жараён давомида маҳсулот сифатини таъминлаш тизими. Бу ходимлар бажараётган иш сифатининг маъсулиятига асосланган. Агар ишчилар ўз маҳсулотлари сифатига бевосита жавоб берсалар, ЛТ тизими яхши тарзда ишлай бошлайди, чунки бундай тизимда фақат юқори сифатли маҳсулотлар “тортилади”. Барча маҳсулотлар сифатли бўлса, “аниқ кутига” қўшимча материаллар талаб қилинмайди. Натижада, 8.10 – расмда берилгандек, ишлаб чиқариш юқори сифатга ва юқори иш фаолиятига эришиши мумкин.

Сифат назоратининг статистик усуллари кўллаш ва ишчиларни сифатни сақлаб қолишга ўргатиш ёрдамида, чиқарилаётган маҳсулотнинг фақат биринчи ва охириги бирлик сифатини текшириш мумкин. Агар улар тегишли сифатга эга бўлсалар, унда бошқа қисмларни (шу иккисини ўртасидаги) ҳам сифатли дейишимиз мумкин.

Юқори сифатга эришишнинг элементларидан бири – маҳсулот дизайнини такомиллаштириш. Стандарт ва стандартлаштирилган деталлар ва компонентларнинг қўлланилиши, шунингдек, уларнинг кичик номенклатураси ҳам ЛТ тизими учун муҳим аҳамиятга эга. Бу каби дизайн усуллар техник ишлаб чиқариш жараёнида ўзгаришларни камайтиради, маҳсулот тайёрлашда ишлаб чиқаришни такомиллаштиради ва янги муҳандислик ривожланишларга ва унинг маҳсулотларини ўзгартиришга кўмаклашади.

Барқарор ишлаб чиқариш жадвали

Таъкидланганидек, ЛТ тизимига асосланган ишлаб чиқаришда етарлича узок давомдаги барқарор ишлаб чиқариш жадвали бўлиши керак. Бунга босқичли график, “музлатилган ойна” ва қувватнинг тўлиқ юклатилмаслиги орқали эришилади.

Босқичли график шунга асосланадики, талаб этилаётган компонентларнинг финал йиғилишига қадар бошланғич материаллардан “тортилиши” шундай амалга ошириладики, турли ишлаб чиқариш звеноларига “тортувчилар” сигналига жавоб қайтариш учун шароит яратилади. Ушбу график жараённинг бошидан охиригача йиғув линиясидаги ҳар бир қисмнинг ҳаракатини белгилайди дегани эмас; аксинча, бу ишлаб чиқариш тизимини барча зарур ва жумладан, тизимдаги ўзгаришларга тезкор жавоб қайтариш учун материалларнинг собит заҳиралари билан таъминлашади.

“Музлатилган ойна” – ишлаб чиқариш жадвалидаги вақт бўлиб, унда вазифалар кескин белгиланади ва ҳеч қандай ўзгаришларга йўл қўйилмайди. Барқарор графикни кўшимча афзаллиги шундаки, “тортувчан” системадаги қисмлар бевосита жадвалда саналади. Ҳисоблаш **“қайта тарқатиш”** усули билан маҳсулот таркибининг якуний лавҳасининг даврий кўриб чиқиш вақтида амалга оширилади, у ерда ҳар бир маҳсулотнинг таркибига кирувчи барча қисмлар келтирилган. Бундай қайта кўриб чиқиш тайёр маҳсулотни ишлаб чиқаришига қўйилган ҳар бир деталлар номининг сонини ҳисоблаш мақсадида ўтказилади. Агар ҳар бир деталнинг ҳаракат маршрути ва уларни ҳисоблаш ишлаб чиқариш жараёни учун зарур бўлса, бу ахборот еғувчи цехларнинг ишини камайтиради.

ЛТ тизимига хос бўлган **ишлаб чиқариш қувватининг тўлиқсиз юклатилиши** энг буюк баҳс олиб келади. Ортиқча ёки охиригача тўлмаган қувватлар остида, жумладан, анъанавий ишлаб чиқариш тизимларида айрим материалларнинг захираси назарда тутилади. Резерв захиралар ва проактив етказиб беришлар сифатсизлик, ускуналарнинг иш жараёнида ишламай қолиши ва анъанавий ишлаб чиқариш жараёнидаги кутилмаган “тор жойлар” каби ишлаб чиқариш муаммоларидан суғурта сифатида ишлатилади. ЛТ шароитларида ортиқча ишчи кучи ва ускуналар кафолат бўлиб хизмат қилади.

Бу системага оид ортиқча ишчи кучи ва ускуналарга эга бўлмоқ, ортиқча моддий захираларга эга бўлишдан анча арзонроқ. Кейинги “кенгайтмани” кутиш даврида ходимларни бошқа фаолият турларига чалғитиш мумкин, масалан, махсус лойиҳаларда иштирок этиш, иш жойларида ишлаб чиқариш (иш гуруҳларида) ва маъмурий-хўжалик фаолияти, масалан, сифат доираларида иштирок этиш.

Етказиб берувчилар билан ишлаш

Етказиб берувчилар, истеъмолчи ва ишчилар каби, ЈТ тизимининг асосий қисмлари ҳисобланишади. ЈТ тизими етказиб берувчилар билан моддий ресурслардаги ўз режалаштирилаётган еҳтиёжларини муҳокама қилади. Зарур моддий ресурслар ҳақида маълумот олиш ва уларни ишлаб чиқариш жадвалларига киритиш учун айрим етказиб берувчилар истеъмолчилар билан мулоқот режими билан боғлиқ. ЈТ тизимининг аниқловчи даражасида захирани сақлаш кун давомида тез-тез етказилишларни талаб этади. ЈТ тизимини жорий этишнинг баҳолаш натижалари учун технологик жараёнлар сони ва моддий оқимлар ҳаракатини яхшилаш ва меҳнат сарфини камайтириш бўйича амалий чора-тадбирлар каби кўрсаткичлар акс эттирилиб, таҳлил қилинмоқда. Роберт Холлга кўра, Япония ЈТ ишлаб чиқариш тизимларида бўлинмаларни баҳолаш қуйидаги олти мезонда ўтказилади.

1. Такомиллаштириш, харажатларни камайтириш ва самарадорликни ошириш трендлари, шу жумладан, модернизациялаш бўйича амалга оширилган лойиҳалар сони. Маҳсулдорликни бўлинмалар томонидан чиқарилган ва доимий ва вақтинчалик ишчиларнинг умумий сонига бўлинган маҳсулотлар сони деб белгилашади.

2. Сифат ўзгариши, никоҳ жараёнининг камайтириши, жараённинг такомиллашиши ва сифат таъминоти жараёнининг яхшиланиши.

3. Бўлинмалар томонидан ўз ишлаб чиқариш жадвалининг бажарилиши ва эҳтиёлар бўйича деталларни етказиб бериш.

4. Бўлинмаларнинг моддий захираларини ўзгариш даражаси тренди.

5. Белгиланган бюджетнинг хаддан зиёд харажатлари йўқлиги.

6. Касбий маҳоратни такомиллаштириш, ходимларнинг ўзароалмашувчанлиги, ишлаб чиқаришни такомиллаштиришда уларнинг иштирокини кенгайтириш, руҳий аҳволини яхшилаш.

5. ЈТ хизмат кўрсатиш соҳасида

Кўп хизмат фирмалари ЈТ тизимини муваффақият билан қўллашади. Худди ишлаб чиқаришдаги каби, ҳар бир усулнинг тадбиқоти ва ЈТ компонентларининг ўринли қўлланилиши берилган фирманинг бозор характеристикаси, ишлаб чиқариш технологияси ва технологик ускуналар, ишчиларнинг профессионал тайёргарлиги ва фирманинг умумий маданияти

билан боғлиқдир. ИТ нинг сервисдаги энг муваффақиятли бир неча мисоллари келтирилган.¹⁴

Ташкилий муаммоларни ҳал қилувчи гуруҳлар.

Honeywell компанияси ўз тажрибаларини ишлаб чиқаришдан хизмат бўлинмаларига ўтказган ҳолда, ўз сифат айлана фаолиятини кенгайтормоқда. *First Bank/Dallas, Standard Meat Company* ва *Miller Brewing Company* каби бутунлай бошқа корпорациялар хизматни яхшилаш учун шунга ўхшаш ёндашувларни қўллашмоқда. British Airways сифат айланасини янги хизматларни тақдим қилиш учун ўзининг стратегияси асосида қўллаган.

ИТ ва харажатларни ҳисоблаш

Саноат инқилоби вақтидан бошлаб харажатларни ҳисоблаш тизими тўғридан-тўғри меҳнат харажатларига йўналтирилган. ИТ тизимини қўллашда юқоридаги харажатлар тўғридан-тўғри иш ҳақи харажатларидан 20 бараварга ошган ҳолда, устуворлик қилмоқда. Бундан ташқари, ишчилар ўз ускуналарини тузатиш системаси вақти, иш ҳақи учун тўғридан-тўғри ва билвосита харажатлар фарқи ювилиб кетади.

Hewlett-Packard фирмаси буни эътироф этди ва унинг ўрнига “меҳнат харажатлари” номли мақолани жорий этиб, “тўғри иш ҳақи” мақоласидан воз кечди.

Ишга бўлган еҳтиёткор муносабатнинг рағбатланиши. Яхши, ишга тўғри муносабат учун мукофот фақат поклик эмас, балки, бу иш жойида барча керакли анжомлар бўлиши, улар тоза ва ҳар қандай вазиятда қўлланилишга тайёр ҳолатда бўлишлари ва ишчилар иш жойларини ўзларидан сўнг тартибга келтирилишлари лозим дегани.

McDonald's, Disneyland ва *Speedi-Lube* каби хизмат соҳасидаги етакчилар, ишга еҳтиёткор муносабатнинг муҳимлигини аллақачон тушуниб етишган. Уларнинг бу тамойилга риоя қилганликларининг натижаси шуки, хизмат жараёнлари тезроқ амалга оширилади, такомиллаштириш ҳам осонроқ ва истеъмолчилар хизмат сифатининг ортиб бораётганини сезишади.

Сифатни ошириш. Ишлаб чиқариш жараёнининг барқарорлигини ошириш сифатни оширишнинг биргина самарали йўли ҳисобланади. Жараённинг юқори сифати бевосита технологик операция жойида таъминлаб берилади.

Ишлаб чиқариш оқимларини тартибга солиш. ИТ тизимида асосланган оқимларнинг тартибга солиниши жараённинг бажарилишини кескин тарзда яхшилаши мумкин. Бунга мисоллар қуйида берилган.

Биринчи мисол. *Federal Express Corporation* авиарейсларнинг парвоз схемасини “нуқта-манбаи маркази” дан “бошланғич нуқта-бош аэропорт” га ўзгартирди. Бу транспорт авиация саноатида инқилоб бўлди.¹⁵

Иккинчи мисол. Ишлаб чиқариш компаниясининг фармойишларни қабул қилиш бошқармаси функционал бўлинмани, миждозлар хизматида қаратилган ва

¹⁴ Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., p736

¹⁵ Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., p737

мижозларнинг буюртмасини бажариш вақтини саккиз кундан икки кунгача туширган, иш гуруҳига айлантирди.

Учинчи мисол. Округ раҳбарлари ЛТ тамойилини трансфер рўйхатга олиш вақтини 50% га қисқартириш учун қўллашган.

Ишлаб чиқариш оқимларини тартибга солиш сўзма-сўз қилиб айтганда хизмат кўрсатиш соҳасида бир инқилобга олиб келиши мумкин.

Ишлатиладиган асбоб-ускуналар ва технологияни қайта кўриб чиқиш. Технологияни текшириш ишлаб чиқариш жараёнларини ва асбоб-ускуналарни талаб қилинаётган технология билан мувофиқлиги нуқтаи назаридан баҳолаш, шунингдек, созлаш ҳажми ва профессионал таркибдаги ишчи гуруҳларини ўз ичига олади.

Новация

ЛТ экспресс етказиб бериш хизматида

А компанияси, мураккаб экспресс етказиб бериш хизмати, ўз ишида етказиб бериш инвентаризацияси тизимини (юк ташувчи ҳаво транспортларининг мослашуви, қоплар классификацияси, хизмат кўрсаткичлари, тезкор қадоқлаш, кутилар ва махсус кийимлар) қўллайди. Бундан ташқари, инвентаризациянинг анъанавий тизимини қўллаган холда, А компанияси тизимнинг инвестициясини 16 дан 34 млн.долларгача кенгайтиришга қарор қилди.

А компанияси фаолияти хизмат кўрсатиш саноати билан боғлиқ бўлгани учун, у ерда ҳақиқий “тескари жараён” мавжуд эмас. Лекин компания хизмат кўрсатиш соҳасига тегишли бўлгани учун, унга ЛТ тизимининг афзалликларидан фойдаланишига тўсиқ бўлолмади. ЛТ тизимининг салоҳиятли афзалликларидан хабар топгач, раҳбарлик эълон қилинган афзалликларнинг қанчалик ҳақиқийлигини баҳолаш учун ўз компаниясига ЛТ элементларини жорий қилишни бошлаган.

Муаммони чуқур ўргандан сўнг, А компанияси раҳбарлари куйидаги хабарни эълон қилишади: “А компаниядаги ЛТ дастурининг стратегик мақсади инвентаризацияни камайтириш эмас, балки божхона ҳужжатларини расмийлаштиришда даромадни истеъмолчиларга 99.9% га хизмат кўрсатиш орқали кўпайтириш. Инвентаризация варақларини тузиш вақти камаяди, лекин бу ЛТ тизимининг қўлланиш натижаси бўлади. Бошқа шунга ўхшаш бизнес билан шуғулланадиган компанияларга нисбатан А компаниясининг рақобатбардош ўрнини мустаҳкамлаш энг муҳим стратегик мақсадлардан бири ҳисобланади.”

Бу баёнот мижозларнинг эҳтиёжларини қондириш ҳақида компаниянинг эътиборини таъкидлайди, ва бунинг асоси бўлиб ЛТ тизими элементларининг хизмат кўрсатишдаги қўлланилиши ҳисобланади. ЛТ гуруҳи (унга аълоқадор барча идораларнинг вакиллари кирган) ҳафтада бир маротаба йиғилишган, ва у ерда ЛТ тизимини қўллашдаги коммуникация ва мувофиқлантириш муаммолари ҳал этилган. Барча жалб қилинган ходимлар ЛТнинг ҳамма томонлари бўйича ўргатилган бўлиб, уларга компанияга тегишли барча мақсадлар тушунтирилган. Барча етказиб берувчилар таъминот ва сифат

прогноزلарининг расмий тақдимотиға тақлиф этилишган. Етказиб берувчиларни кўллаб-қувватлашлари учун, хатто ЈТ гуруҳининг ҳар ҳафта ўтказиладиган учрашувларида иштирок этишга даъват қилишган. Етказиб берувчилар билан муносабатларни мустаҳкамлаш учун шартномаларнинг амал қилиш муддатлари кўпайтирилган. Коммуникация талаблари, сифати ва мажбуриятларнинг риоя қилинишига таяниб, ЈТ гуруҳининг таълим ва мувофиқлаштириш ҳаракатлари орқали бу тизимнинг тушунчаси А компаниясининг барча фаолиятини йўғрилтирган.

Тўлдирилган хужжатларнинг ҳар ҳафта сонини талаб этилаётган сонга бўлиб, А компанияси ўз фаолиятининг хизмат коэффициенти даражасини ҳисоблаш чиқишга муваффақ бўлди. ЈТ тизимини кўллашдан аввал компаниянинг хизмат кўрсатиш даражаси 79% ни ташкил этган, бу тизим киритилгандан сўнг у 99% га кўтарилди, ва ҳозирда, 99.9% га кўтарилиши кутилмоқда.

Хизматлар кўламини кенгайтириш билан бир қаторда А компаниясининг дастурни амалга ошириш натижаси кўчиб ўтиш вақтини камайтириб, диспетчерлик вазифасини мустаҳкамлаб, харидорларнинг хабардорлигини такомиллаштириб, сифатни ошириб, мижозларга хизмат кўрсатишга кўпроқ эътибор бериб, коммуникацияни яхшилаб, нархларни тушириш сиёсатини кўллаб, хужжатларни расмийлаштиришни такомиллаштириб ва жамоадаги иш қийматини ошириб, ЈТ тизимининг барча кўрсаткичлари бўйича кутилган прогнозларидан устун келди.

Юклаш қувватларини текисламоқ. Хизмат кўрсатиш фирмалари талаб ва чиқаришни ўз ичига сингдиради.. Улар мижозларга хизмат кўрсатиш навбатини олдини олиш учун талабни текислашга ноёб ёндашув ишлаб чиқишди. *CompuServe* фирмаси ўз хизматларини тақдим этиб, оқшом вақтида арзонроқ сотади. *McDonald's* эса эрталаблари нонуштага махсус меню тақлиф қилади. Чакана савдо дўконлари буюртмалар тизимини (Take-a-Number Systems) каталоги бўйича кўллашади. Почта буюртмадан кейинги кунга тезкор етказиб бериш учун юқорироқ нарх олади. Буларнинг бари ЈТ тизими ёрдамида юклаш қувватларини текислашнинг мисоллари.

Новация.

Ҳамкорликнинг янги тури

Honeywell, *Bose* ва *AT & T* каби компанияларда истеъмолчилар ва етказиб берувчилар ўртасидаги ҳамкорлик ривожланмоқда. Бундай ҳамкорлик биринчи бўлиб *Bose* корпорациясининг харидлар бўйича директори Лэнс Диксон томонидан тақлиф этилган. Унинг ЈТ II деб номланган тизими сотувчилар деб аталган етказиб берувчиларни харид бўлимининг доимий равишда иштироки учун компанияга олиб келди. Оддий ЈТ тизими моддий захираларни қисқартириб, истеъмолчи ва етказиб берувчиларни яқинлаштираётган вақтда, ЈТ II “мижоз-етказиб берувчи” занжиридан харид ва сотиш вақилини четелатди. Бу сотувчи харидор ва сотувчи билан алмаштирилган. Унинг фаолияти истеъмолчи буюртмаларини қабул қилиш, харид ва бир вақтнинг ўзида, уларни амалга ошириш ташкилоти ва ривожлантиришга йўналтирилган.

Бевосита ишлаб чиқаришда бўла туриб, ваколатли ходим ёки унинг ўринбосари етказиб берувчи ва истеъмолчи компаниялари ходимларининг ўртасидаги коммуникация даражасини ошириш мумкин.

Етказиб берувчи вакилининг (сотувчи) *Bose* компаниясининг муҳандислар ишидаги иштироки *Bose* компанияси томонидан юқори сифатли динамик компонентларини тайёрлашда сифат ортиши ва ишлаб чиқаришнинг яхшиланишига олиб келди. ИТ II тизимининг асосий афзаллиги шундаки, етказиб берувчининг вакили ўз вазифаларини бевосита *Bose* компанияси худудида бажаради. *Bose* моддий заҳиралар аллақачон унинг омборхонасида мавжуд, деб билиб, бу усулларни ўз транспорт тизимида қўллайди, ва шунингдек, материалларнинг транзитини ҳам мўлжал қилмоқда. *AT&T* ва *Honeywell* компаниялари ИТ II тизимини қўллаганда, мижоз вакили орқали унинг фикрини инобатга олган ҳолда, самарадорликни ошириб, ва маблағни тежаб қолиш имконини берди.

Кераксиз фаолият турларини бартараф этиш. Қиймат яратолмайдиган операция бартараф этилишга номзод деб ҳисобланади. Қиймат ярата оладиган операция технологик жараённинг барқарорлигини таъминлаш ёки масалани бажаришнинг вақтини камайтириш учун такомиллаштирилишга номзод бўла олади.

Жарроҳлик операциясининг бошида кўп вақт зарур, лекин айти пайтда мавжуд бўлмаган, воситани кутишга сарфланади, деб шифохона таъкидлайди. Ва у операциянинг ҳар бир категориясига зарур бўлган, воситаларнинг назорат рўйхатини ишлаб чиқариб, операцияга тегишли воситалар тўпламини зудлик билан фойдаланишга тайёрлай бошлади. Бу кераксиз кутишни бартараф этди. *Speedi-Lube* фирмаси айрим операция жараёнларини бартараф этиб, янги, автомобил мойлаш жараёнини яхшиламаган, лекин мижозларга бажарилаётган ишнинг сифатида ишонч бера олган операцияни кўшди.

Ишлаб чиқариш таркибини қайта ташкил этиш. ИТ тизимининг қўланилиши иш ҳудудини қайта ташкил этишни талаб қилади. Кўпинча ишлаб чиқарувчилар, талабларга мувофиқ кичик партияларни чиқариш учун алоҳида ишлаб чиқариш ҳужайраларини яратган ҳолда, қайта ташкилни амалга оширишади. Бу ҳужайралар корхона ичидаги мини-заводлар деган маънони билдиришади.

Бу борада кўпчилик хизмат кўрсатиш фирмалари ишлаб чиқариш корхоналаридан ортда қолади. Аммо, хизмат кўрсатиш соҳасидан бир неча қизиқарли мисоллар келтириш мумкин. Баъзи шифохоналар тест, анализ, рентген ва инъекция каби шифохона муолажалари ўрнига ўз хизматларини муайян муаммога асосланган ишчи гуруҳларига қайта ташкил этишган. Шикастланиш билан шуғулланадиган гуруҳлар бор, лекин фавқулодда парваришlash талаб қилмайдиган, масалан, чурра каби касалликларга чалинган беморларга хизмат кўрсатадиган бошқа тиббий гуруҳлар ҳам ташкил топишган. Ушбу гуруҳлар шифохона таркибидаги микроклиникани тақдим этишган.

“Тортилувчан” талабнинг жорий этилиши. Ишлаб чиқариш ва истеъмол соҳасининг ўзига ҳос табиати туфайли, хизмат бизнеси нормал

ҳолатда ишлаши учун талабнинг “тортилиши” зарур бўлади. Шунинг учун, жуда кўп хизмат кўрсатиш фирмалари ўз операцияларини “масофадаги пунктлар” ёки “истеъмолчи билан алоқа” жойларига кўчиришади. Бундай ёндашув турли компания бўлинмалари иш координациясининг янги муаммоларини яратиб, янги ечимлар излашга ундайди. *Wendy* фирмаси ресторанлари куйидаги оригинал ечимни ўйлаб топишган: ошпазлар шундай жойлашганки, ресторан автотураргоҳига келаётган ҳар бир автомобилни кўриш имкониятига эгадирлар. Улар ҳар бир келаётган автомобил учун олдиндан гамбургер ҳиссасини грильга қўйиб, берилган порцияга ўз рақамларини жойлаштиришади. Бундай “тортувчан” тизим грильда тайёр гамбургер ҳиссасига эга бўлиш ва мижозларга хизмат қилиш вақтида уларнинг буюртмаларини ҳам қабул қилишга мўлжалланган.

Етказиб берувчилар билан ҳамкорлик. ЈТ тизими узоқ вақт давомида ўзаро манфаатдорлик асосида ишлайдиган етказиб берувчи ва истеъмолчилар ҳамкорлигини ташкил этишга ундайди. Шу билан биргаликда, хизмат кўрсатиш соҳасидаги фирмалар материал етказиб берувчилар тармоқларига муҳим аҳамият қаратмайди, чунки хизмат кўрсатишда харажатларнинг катта қисми ишчи кучига тўғри келади. Истисно тариқасида дунё бўйлаб тез-овқат ресторанлар тармоқларига эга, дунёнинг машҳур йирик компанияларидан бири *McDonald's* ни келтиришимиз мумкин. Бундан ташқари, кичик бизнес эгалари кўшма ҳамкорлик нафақат етказиб берувчилар, балки барча манфаатдор томонлар билан ҳам зарур эканлигини англаб етишди.

Хулоса

ЈТ тизими моддий захираларни камайтириш, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш операцияларини яхшилаш учун кучли восита. ТQM да бўлгани каби, ЈТ тизимини қўллашда ходимларнинг муҳофаа реакцияси билан боғлиқ қатор муаммолар келиб чиқади. Ва юқори ўқув бошқарув персонали ҳам муҳим. Корхоналарда ЈТ тизимининг бошқа хизматлар билан бир вақтда кенг қўлланилишидан кўра, намоёиш учувчи дастурлари яхши бошланғич нуқта деб ҳисобланади. Раҳбарлар пухталиқ билан, ЈТ тизимини амалга оширувчи, ва бўлинмалардаги катта қайта ташкил ишларини ўтказишда маъсулият билан ёндашадиган жамоа танлашлари лозим. Жамоада техник назорат, дизайн, ишлаб чиқариш, транспорт, маркетинг ва харид бўлимларидан, ва эҳтимол, бошқа бўлинмалардан 5 дан 15 кишигача бўлиши мумкин.

ЈТ тизими – бу маҳсулот ва жараённинг ишлаб чиқарилиши, асбоб-ускуналар, материал танлаш ва уларни бошқариш, сифат таъминоти, ишни режалаштириш ва ишлаб чиқаришни ривожлантиришни ўз ичига олган ҳаракат фалсафаси. Ҳамоҳанглашган, яхши ташкил топган ишлаб чиқаришнинг мақсади “ўз вақтида фақат бир буюм” тамойили бўйича, камдан-кам ҳолларда амалда эришиладиган, жаҳон-синф стандартига тўғри келади. Раҳбариятнинг қўллаб-қувватлаши, мажбурият ва интизомни рағбатлантириш - ЈТ тизимининг муваффақиятли қўлланилиши учун зарур бўлган қисмлар.

Хулоса: " Қандай бўлса шундай" ва "қандай бўлиши керак" бизнес-жараёнларининг тахлилига киришда реинжининг, JIT, канбан ва кайзен услубларидан фойдаланиш долзарб аҳамиятга эга.

Назорат саволлари

1. Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш қандай тартибга эга?
2. JIT тизими ва моҳияти нималардан иборат?
3. "Аниқ муддатда" (JIT) логикаси.
4. Ишлаб чиқаришга японча ёндашувнинг ўзига хос хусусиятлари?
5. JITнинг Шимолий Америкача вариантларининг ўзига хос хусусиятлари?
6. JIT тизимига қўйиладиган талабларнималардан иборат?
7. JIT хизмат кўрсатиш соҳасида қандай амалга оширилади?

Махсус адабиётлар

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed. p. см. 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, 234ст.).

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.

5. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 2011).

Интернет ресурслари

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

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

1-мавзу. Компания операция стратегия: (4 соат)

СЕМИНАР-АМАЛИЙ МАШҒУЛОТИ УЧУН РЕЖА-ТОПШИРИҚ

➤ Мухокама учун саволлар

1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида компаниянинг операция стратегияси.
2. Операция стратегиянинг долзарблиги.
3. Сервис стратегияси.
4. Сервис жараёнларининг ишлаб чиқиш жараёнларидан фарқи.
5. Компаниянинг операция стратегияси ва трансформацияси.

Машғулот мақсади:

Ишлаб чиқариш тизимларини бошқаришда операция менежментнинг аҳамияти ва корхоналар рақобатбардошлигини ошириш учун операция стратегия ишлаб чиқиш бўйича амалий кўникма ва малакаларни ривожлантириш ва мустаҳкамлаш.

Ўқув фаолияти натижалари:

Тингловчилар билдилар:

- ✓ Бизнес жараёнларни таҳлил қилиш;
- ✓ Ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш операцияларини фарқлаш;
- ✓ Сервис стратегияси хусусиятларини;
- ✓ Асосий ва ёрдамчи операцияларни ажратиб олиш;
- ✓ Компанияларда реструктуризация жараёни моҳияти;

Тингловчилар удалайдилар:

- ✓ Корхона мисолида ишлаб чиқариш ва сервис хизматларини фарқлашни;
- ✓ Аутсорсинг хизматидан фойдаланиш концепциясини ишлаб чиқиш;
- ✓ Операция стратегиясини ишлаб чиқиш.

□ МУСТАҚИЛ ТАЙЁРГАРЛИК УЧУН ТОПШИРИҚЛАР:

Топшириқ 1. Ривожланган мамлакатлар компанияларида аутсорсингдан фойдаланишни ўзига хос хусусиятларини ўрганиш.

Иш мазмуни: Япония, Корея, Америка, Европа мамлакатларида фаолият кўрсатаётган аутсорсинг компаниялар фаолияти бўйича ахборотлар тўплаш ва инсерт техникаси асосида ўрганиш.

Топшириқ 2. Компаниялар операция стратегиялари устуворликларини ҳисобга олган ҳолда операция стратегия ишлаб чиқиш.

Иш мазмуни: Жаҳон миқёсидаги компанияларда корпоратив, маркетинг, молиявий стратегияларни ўрганиш ва операция стратегиясининг устувор вазифаларига нималар қиради ва операция стратегияни ишлаб чиқиш.

Топшириқ 3. Давра суҳбати асосида тинговчилар мазкур курсни ўзлаштиришда асосий муаммо ва масалаларни муҳокамага қўядилар.

Иш мазмуни: Бугунги кунда ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш компаниялари бошқарув самарадорлигига таъсир қилаётган муаммоларни муҳокамага олиб чиқадиладар.

1. Компаниядаги операциялар ва бизнес-жараёнлар қай даражада тўғри ташкил қилинган, ОМ қанчалик даражада самарали қўйилган, баҳо -«қай ҳолатда ва қандай бўлиши керак».

2. Операция ва жараёнларни қайта кўриш зарурлиги ҳақидаги қарорлар қачон ва қандай қабул қилинади?

3. Компания учун қулай ахборот тизимлари борми?

4. Жараён эгаси ва маслаҳатчилар орасидаги зиддиятни қандай бартараф этиш мумкин?

5. Бизнес-жараёнларни маслаҳатчиларсиз қайтадан ташкил этиш ҳолатлари бўлганми?

6. Компанияларга маслаҳатчиларни жалб этиш қанча туради ва юқори даражали маслаҳатчилар рўйхати қандай?

7. Функционал бўлинмалар томонидан қабул қилинган қарорлар самарадорлиги қандай баҳоланади?

8. Бизнес-жараёнларни такомиллаштириш заруратини аниқлаш вақтини қандай аниқлаш мумкин?

9. Қайта лойиҳалаштириш жараёни қандай тугалланади?

10. Компаниянинг ташкилий тузилмаси қандай шаклланади (ўртача компаниялар учун)?

2-мавзу.Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш

СЕМИНАР-АМАЛИЙ МАШҒУЛОТИ УЧУН РЕЖА-ТОПШИРИҚ

➤ **Муҳокама учун саволлар**

- ✓ Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш.
- ✓ Ишлаб чиқиш жараёнларининг долзарблиги ва хусусиятлари.
- ✓ Лойиҳалаштириш жараёни.
- ✓ ABC – инжиниринг.
- ✓ Хизматларни лойиҳалаштиришни хусусиятлари.
- ✓ Маҳсулотни лойиҳалаштириш лойиҳаси.

Машғулот мақсади:

Корхоналарда маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштиришнинг ўзига хос хусусиятларини, босқичларини ҳамда лойиҳалаштириш жараёнида ABC-инжинирингни долзарблиги ва ўзига хос хусусиятларини ўрганиш билан корхонада янги маҳсулот ишлабчиқиш лойиҳасини амалга ошириш бўйича дастур ишлаб чиқишнинг амалий кўникма ва малакаларни ривожлантиришва мустаҳкамлаш.

Ўқув фаолияти натижалари:

Тингловчилар биладилар:

- ✓ Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш босқичларини;
- ✓ Ишлаб чиқиш жараёнларининг хусусиятларини.
- ✓ ABC – инжиниринг моҳиятини;
- ✓ Хизматларни лойиҳалаштиришни хусусиятларини;

Тингловчилар удралайдилар:

- ✓ Корхонада ABC –инжинирингни татбиқ этишни ўзига хос хусусиятларини белгилаб олишни;
- ✓ Янги маҳсулотни лойиҳалаштириш лойиҳасини ишлаб чиқишни;

□ □ МУСТАҚИЛ ТАЙЁРГАРЛИК УЧУН ТОПШИРИҚЛАР:

Топшириқ 1. Тошкент шаҳрида мавжуд уяли алоқа компанияларида янги хизмат пакетларини лойиҳасини ишлаб чиқинг.

Иш мазмуни: Гуруҳларга бўлиниб Тошкент шаҳрида мавжуд уяли алоқа компаниялари фаолиятини SWOT таҳлил қилиб янги хизмат турлари пакетларини лойиҳасини ишлаб чиқиб тақдимот қилинади.

3-мавзу: Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг

СЕМИНАР-АМАЛИЙ МАШҒУЛОТИ УЧУН РЕЖА-ТОПШИРИҚ

➤ Мухокама учун саволлар

1. ISO 9000 Халқаро стандартлари.
2. ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели.
3. Бенчмаркинг
4. Эталоннинг асосий хусусиятлари
5. Эталоннинг таянч кўсаткичлари.
6. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси
7. Сифатнинг жорий кўрсаткичларини ҳисоблаш (маршрут картаси, 3 кадам)
8. “Шесть сигм” тизими бўйича бизнес-жараёнларни такомиллаштириш (маршрут картаси, 4а кадам)

Машғулот мақсади:

1. Корхоналарда маҳсулот сифатини бошқаришнинг халқаро стандартлари, ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели моҳияти, компанияларни бенчмаркинг асосида баҳолашнинг ўзига хос хусусиятлари, “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикасини қўллашнинг амалий кўникма ва малакаларни ривожлантиришва мустаҳкамлаш.

Ўқув фаолияти натижалари:

Тингловчилар биладилар:

- ✓ ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш моделини ўзига хос хусусиятларини;
- ✓ Бенчмаркинг асосида -эталоннинг асосий хусусиятларини таҳлил қилиш;
- ✓ Эталоннинг таянч кўсаткичларини аниқлаш;
- ✓ “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикасини моҳиятини;

Тингловчилар уддалайдилар:

- ✓ Такомиллашув моделини қўллашни;
- ✓ Бенчмаркинг асосида -эталоннинг асосий хусусиятларига мос равишда корхона фаолиятини такомиллаштиришни.

☐☐ МУСТАҚИЛ ТАЙЁРГАРЛИК УЧУН ТОПШИРИҚЛАР:

Топшириқ 1. “Ўзбекенгилсаноат” АЖ доирасидаги тикувчилик фирмаларини танлаб олиб бенчмаркинг асосида такомиллашув моделини ишлаб чиқинг.

✓ **Иш мазмуни:** Интернетресурслардан фойдаланган ҳолда гуруҳларга бўлиниб Тошкент шаҳрида мавжуд тикувчилик фирмалари фаолиятини SWOT, таққослама таҳлил қилиб такомиллашув модели ишлаб чиқилади.

4-мавзу: Операцион менежментда жараёнларни бошқариш JIT ва Кайзен концепциялари

➤ **Муҳокама учун саволлар**

- ✓ Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш.
- ✓ JIT тизими ва моҳияти.

Машғулот мақсади:

✓ Жаҳон миқёсидаги компанияларда замонавий бошқарув концепцияларини JIT, кайзен тизимларини моҳияти ва уларни қўллашнинг амалий қўникма ва малакаларни ривожлантиришва мустаҳкамлаш.

Ўқув фаолияти натижалари:

Тингловчилар биладилар:

- ✓ Жараёнларни узлуксиз такомиллаштиришнинг хорижий моделларини;
- ✓ JIT тизими, моҳияти ва жаҳон миқёсидаги компанияларда қўллашнинг натижаларини;

Тингловчилар уддалайдилар:

- ✓ JIT тизимини қўллаш бўйича таклифлар ишлаб чиқишни;
- ✓ Кайзен методини корхоналарга татбиқ этишни.

☐☐ *МУСТАҚИЛ ТАЙЁРГАРЛИК УЧУН ТОПШИРИҚЛАР:*

Топшириқ " Қандай бўлса шундай" ва "қандай бўлиши керак" бизнес-жараёнларининг тахлили, JIT, канбан ва кайзен услубларидан фойдаланишнинг Япония тажрибасини ўрганиб тақдимот тайерланг..

Иш мазмуни: Интернетресурслардан фойдаланган ҳолда гуруҳларга бўлиниб хорижий тажрибаларни муҳокама қилиб тақдимот тайерланади ва ўтказилади.

V. КЕЙСЛАР БАНКИ

1. Кейс. КЕЙС-СТАДИ

«Анъанавий молиявий таҳлил ва ABC»

“Дебитор ва кредитор қарздорликни бошқариш муаммолари”

Педагогик аннотация

Ушбу кейснинг мақсади: корхона дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг ташкил бўлиши ва бошқарилишини баҳолаш, таҳлил қилиш қобилиятларини ривожлантириш, хўжалик юритишнинг бозор шароитларида иқтисодиёт субъектининг ҳисоб-китобларини таҳлил қилиш, қарздорликларни бошқариш бўйича мақсадли тадбирларни ишлаб чиқиш.

Режалаштирилаётган ўқув натижалар: кейс билан ишлаш натижаси бўйича талабалар:

- корхонанинг дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини баҳолайдилар ва таҳлил қиладилар.

- корхона қарздорликларини бошқариш бўйича қарорларни тўғри танлаш ва қабул қилишни биладилар:

- корхона қарздорликларини бошқариш бўйича мақсадий тадбирларни ишлаб чиқиш кўникмаларини ўзлаштирадилар:

- молиявий қарорни мустақил қабул қилиш кўникмаларини эгаллайдилар.

Ушбу кейсни мувафақиятли ечиш учун талабалар дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг иқтисодий моҳияти, уларнинг характерли аломатларининг турлари бўйича таснифи, қарздорликлар вужудга келадиган шароитлар ҳақидаги билимларга эга бўлишлари керак.

Кейс объекти: “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси кейс объекти бўлиб, у масъулияти чекланган жамият шаклида рўйхатдан ўтказилган.

Кейснинг ахборот манбалари:

1. “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси Низоми;

2. Корхонанинг 2013 ва 2014 йиллар учун бухгалтерия баланси (1-сонли шакл);

3. Корхонанинг 2014 йилдаги молиявий натижалари ҳақидаги ҳисоботи (2-сонли шакл);

4. Корхонанинг 2014 йилдаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликлари ҳақидаги маълумотнома (2-а сонли шакл);

5. Корхонанинг 2014 йилдаги пул оқимлари ҳақидаги ҳисоботи (4-сонли шакл);

Кейс майдонли, спожетли категорияга киради. Ундаги вазият ўтган йилдан ҳисобот йилигача бўлган муддат бўйича баён қилинган.

Кейс корхона молиявий ҳужжатлари ахборотлари асосида қурилган.

У қисқа туркумлаштирилган. Бу кейс – вазифа.

Дебиторлик ва кредиторлик қарзликни бошқариш бўйича ушбу кейснинг мақсади корхонада дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқаришнинг янги молиявий стратегиялари ва йўлларини ишлаб чиқиш, ҳамда хўжалик юритувчи субъектнинг тўлов қобилиятини барқарорлаштиришни рағбатлантиришдир. Шунинг учун мазкур кейсда муаммо ажратилган ва шакллантирилган, вазифа ва унинг ечими алгоритми белгиланган.

Муаммо: Фаолият кўрсата бошлаган кундан бошлаб корхонада истеъмолчиларга қурилиш хизматларини кўрсатиш ва керакли қурилиш материаллари ва қисмларни харид қилиш соҳасидаги ўз фаолиятини молиялаштиришга шахсий молиявий манбалар мавжуд бўлган. Аммо ҳозирги пайтда тўлов қобилияти билан боғлиқ муаммолар вужудга келган, бу корхонанинг асосий хўжалик фаолиятини ривожлантириш имкониятига таъсир кўрсатади.

Вазифа:1. “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси дебиторлик ва кредиторлик қарздорлигининг ҳолати ва тузилишини таҳлил қилиш асосида корхонанинг бу қарздорликларини бошқаришнинг самарадорлигини ошириш бўйича мақсадли тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ва асослаш.

2. ABC таҳлил асосида корхона харажатларини аниқлаб, операцион стратегия ишлаб чиқинг.

“Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонасининг дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқаришнинг муаммолари.

Ушбу кейснинг объекти - “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси, қурилиш соҳасидаги ихтисослаштирилган корхона бўлиб, Қашқадарё вилояти ҳудудидаги истеъмолчиларга ўз маҳсулотларини сотади ва хизматлар кўрсатади.

Корхона фаолиятининг иқтисодий кўрсаткичлари.

Корхона қарздорликларини самарали бошқариш корхона иш кўрсаткичларини мунтазам рақишда ўрганишни тақозо қилади. Ишлаб чиқариш фаолиятини молиявий таҳлил қилиш жараёнида кўрсаткичлар ўрганилади ва баҳоланади. Улар бир томондан натижа, фойда ва товар айланиши билан бошқа томондан эса ресурслар ва харажатлар моддий-техник база, айланма сармоялар, меҳнат ресурслари ва ишлаб чиқариш харажатлари билан таърифланади. Қуйида корхонанинг асосий иқтисодий кўрсаткичлари 1, 2-жадвалларда берилган.

Корхона активларини шакллантириш. Бухгалтерия баланси (1-шакл)
молиявий йил бошидаги ҳолат бўйича, минг сўм

Кўрсаткичларнинг номи	01.01. 2012 йил	01.01. 2013 йил	01.01. 2014 йил	Ўзгаришлар суръатлари	
				(+ / -)	%
АКТИВ					
1. Узоқ муддатли активлар					
Асосий воситалар					
Дастлабки (тикланган) қиймати	258 141,0	258 141,0	289 899,1	31 758,1	112,3
Эскириш суммаси	145 890,2	156 052,3	165 915,4	9 863,1	106,3
Қолдиқ (баланс) қиймати	112 250,8	102 088,7	123 983,7	21 895,0	121,4
Номоддий активлар					
Дастлабки қиймат		1 000,0	1 000,0	0,0	100,0
Амортизация суммаси		200,0	400,0	200,0	200,0
Қолдиқ (баланс) қиймати	0,0	800,0	600,0	-200,0	75,0
Ўрнатилган ускуналар			20 000,0	20 000,0	
Капитал киритмалар	36 224,1	42 511,4	62 665,9	20 154,5	147,4
Узоқ муддатли дебитор қарздорлиги				0,0	
Узоқ муддатли кечиктирилган ҳаражатлар				0,0	
1-бўлим бўйича яқун	148 474,9	145 400,1	207 249,6	61 849,5	142,5
2. Жорий активлар					
Товар моддий захиралар, шу жумладан	78 924,8	94 143,4	95 154,4	1 011,0	101,1
Ишлаб чиқариш захиралари	31 159,4	37 501,6	25 342,3	-12 159,3	67,6
Тугалланмаган ишлаб чиқариш	521,5	1 118,5	4 102,0	2 983,5	366,7
Тайёр маҳсулот	45 561,7	54 245,0	64 224,5	9 979,5	118,4
Товар	1 682,2	1 278,3	1 485,6	207,3	116,2
Дебиторлар жами	53 779,4	58 523,7	84 512,6	25 988,9	144,4
Шундан, муддати ўтиб кетганлар	5 945,1	10 524,1	19 694,6	9 107,5	187,1
Ҳаридорлар ва буюртмачилар қарздорлиги	41 589,2	46 825,3	75 254,6	28 429,3	160,7
Етказиб берувчилар ва пудратчилар томонидан берилган аванслар	11 753,9	10 725,0	7 286,3	-3 438,7	67,9
Бюджетга солиқлар ва йиғимлар бўйича аванс тўловлар	125,4	549,8	1 489,5	939,7	270,9
Давлат мақсадий фондларига ва суғурта бўйича аванс тўловлари	82,5	160,5	183,6	23,1	114,4
Бошқа дебиторлик қарзлар	228,4	263,1	298,6	35,5	113,5
Пул маблағлар жами, шу жумладан	10 584,9	8 371,4	7 538,5	-832,9	90,1
Кассадагипул маблағлар	1,5	1,5	1,5	0,0	100,0
Ҳисобрақамидаги пулд маблағлар	10 583,4	8 369,9	7 537,0	-832,9	90,1
2-бўлим бўйича жами	143 559,1	161 038,5	187 205,5	26 167,0	116,2
Баланснинг активи бўйича жами	292 034,0	306 438,6	394 455,1	88 016,5	128,7

ПАССИВ					
1. Шахсий маблағлар манбалари					
Низом суммаси	6 528,3	6 528,3	6 528,3	0,0	100,0
Тақсимланмаган фойда (қопланмаган зара)	94 889,9	102 961,8	119 153,3	16 191,5	115,7
Бўлғувчи харажатлар ва тўловларнинг резерви	28 954,6	31 008,5	29 298,1	-1 710,4	94,5
1-бўлим жами	130 372,8	140 498,6	154 979,7	14 481,1	110,3
2. Мажбуриятлар					
Узоқ муддатли мажбуриятлар, жами	0,0	0,0	36 000,0	36 000,0	
Узоқ муддатли банк кредитлари			36 000,0	36 000,0	
Жорий мажбуриятлар, жами шу жумладан	161 661,2	165 940,0	194 475,4	28 535,4	117,2
Жорий кредиторлик қарздорлиги	116 661,2	131 947,2	169 240,3	37 293,1	128,3
Етказиб берувчилар ва пудратчиларга қарздорлик	62 951,4	66 465,3	87 561,8	21 096,5	131,7
Олинган аванслар	37 546,1	43 385,8	53 385,5	9 999,7	123,0
Бюджетга тўловлар бўйича қарздорлик	924,5	1 173,0	1 316,5	143,5	112,2
Давлат мақсадий фондларига тўловлар бўйича қарздорлик	126,4	326,3	631,9	305,6	193,7
Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қарздорлик	10 854,4	15 258,4	17 095,9	1 837,5	112,0
Қисқа муддатли банк кредитлари	44 800,0	33 992,8	25 235,1	-8 757,7	74,2
Узоқ муддатли мажбуриятларнинг жорий қисми			9 000,0	9 000,0	
Бошқа кредиторлик қарздорликлар	4 458,4	5 338,4	9 248,7	3 910,3	173,2
2-бўлим бўйича жами	161 661,2	165 940,0	239 475,4	73 535,4	144,3
Баланс пассиви бўйича жами	292 034,0	306 438,6	394 455,1	88 016,5	128,7

Молиявий натижалар ҳақидаги ҳисобот (2-шакл)

2011 молиявий йил учун минг сўм

Кўрсаткичлар номи	Ўтган йилнинг тегишли даври учун		Ҳисобот даври учун		Ўзгаришлар суръатлари	
	даромад (фойда)	ҳаражат (зарар)	даромад (фойда)	ҳаражат (зарар)	(+ / -)	%
1	2	3	4	5	6	7
Маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматларни сотишдан соф тушум)	226 146,1	X	296 845,9	x	70 699,8	131,3
Сотилган маҳсулотлар (товарлар, хизматлар ва ишлар) нинг таннархи	x	169 112,8	x	223 442,1	54 329,3	132,1
Маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматлар) ни сотишдан ялпи фойда (зарар)	57 033,3		73 403,8		16 370,5	128,7
Даврнинг ҳаражатлари, шу жумладан:	x	44 829,9	x	54 234,3	9 404,4	121,0
Сотиш бўйича ҳаражатлар	x	12 342,3	x	13 554,2	1 211,9	109,8
Маъмурий ҳажжатлар	x	31 233,4	x	39 256,9	8 023,5	125,7
Бошқа операциядаги ҳаражатлар	x	1 254,2	x	1 423,2	169,0	113,5
Асосий фаолиятдан бошқа даромадлар		X		x	0,0	
Асосий фаолият учун фойда	12 203,4		19 169,5		6 966,1	157,1
Молиявий фаолиятдан даромадлар жами	0,0	X	0,0	x	0,0	
Молиявий фаолият бўйича ҳаражатлар, шу жумладан	x	1 835,1	x	2 534,8	699,7	138,1
Фоизлар кўринишидаги ҳаражатлар	x	1 835,1	x	2 534,8	699,7	138,1
Умумхўжалик фаолиятдан фойда (зарар)	10 368,3		16 634,7		6 266,4	160,4
Даромад (фойда) солиқ бўлагунга қадар фойда (зарар)	10 368,3		16 634,7		6 266,4	160,4
Даромад (фойда) солиғи	x	242,5	x	443,2	200,7	182,8
Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари)	10 125,8		16 191,5		6 065,7	159,9

2014 йилда узоқ муддатли активлар ўзининг баҳоланишида 61 849,5 минг сўмга (42,5%) га кўпайган ва 2014 йилнинг 1 январидан 202 249,6 минг сўм кўрсаткичга етган. Асосан бу ўсишга янги ускуналарни ҳарид қилиниши ва капитал қуйилмаларнинг кўпайиши таъсир қилган.

Корхоналарга жорий активлари ҳам ўсиш суръатларига эга, аммо ўсиш суръатлари ташқи айланма активларга нисбатан камроқ бўлган (2013 йилда 16,2% га) ва 2014 йилдаги ҳолати бўйича 187 205,2 минг сўмга етган.

2014 йилда корхонанинг дебиторлик қарздорлиги 845 126 минг сўмни ташкил қилган.

Корхона пассивларини шакллантириш.

Пул маблағлари ва жамламаларни шаклланишининг шахсий манбалари ўсишга ўзининг ижобий доимийлиги билан таърифланади. Корхонанинг Низом жамғармаси ўзгармасдан қолмоқда ва 6 928,3 минг сўмни ташкил қилади. Тақсимланмаган фойданинг кўрсаткичлари кўпаймоқда. Энг катта суръат 2014 йилда 16 191,5 минг сўмга 15,7% бўлган, аммо барибир ижобий динамика мавжуд ва 2014 йилнинг охирида 119 153,3 минг сўмни ташкил қилган. Шубҳали қарзлар бўйича шакллантирилган резервлар ҳам, 2014 йилда камайган бўлсалар ҳам, корхона фаолиятини молиялаштириш манбаларини тўлдирдилар.

Корхона раҳбарияти молия-кредит муассасаларидан пул маблағларини қарзга олишга ижобий қарайдилар.

2014 йилда сотилган маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматлар) нинг таннархи 223 442,1 минг сўмни, маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматлар) ни сотишдан ялпи фойда 73 403,8 минг сўмни ташкил қилган.

Ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотишга ҳаражатлар назорат остида бўлиб, 2014 йилда 13 554,2 минг сўмга тенг бўлган.

2014 йилдаги 39 256,9 минг сўмлик маъмурий ҳаражатлар ўз ичига раҳбар ва хизмат кўрсатувчи ходимларни ушлаб туриш, яъни иш ҳақи, моддий-техник базани таъминлаш, бошқа ташкилотлар хизматлари (свет, сув, алоқа) га ҳақ тўлаш бўйича ҳаражатларни олади.

Корхона қарз маблағларидан фойдаланилганлиги сабабли кредит ресурслари учун фоизлар тўлаш бўйича қарз мажбуриятларига эга: 2013 йилда 1 835,1 минг сўмлик ҳаражатлар бўлган, 2014 йилда эса улар 2 534,8 минг сўмни ташкил қилганлар.

“Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси кичик ва хусусий бизнеснинг субъекти бўлганлиги учун солиққа тортишнинг соддалаштирилган тизими бўйича солиқ тўлайди. 2013 йилда давлат бюджетига солиқларни тўлаш 242,5 минг сўмни, 2014 йилда 443,2 минг сўмни ташкил қилган.

Корхонанинг соф фойдаси 2013 йилда 10 125,8 минг сўмни, 2014 йилда 16 191,5 минг сўмни ташкил қилган.

Корхонанинг дебиторлик қарздорлиги ташкил бўлиши муддатлари 3-жадвалда келтирилган.

2014 йилда ташкил бўлиши муддатлари бўйича корхонанинг дебиторлик қарздорлиги.

№	Қарздорлик муддатлари	Йил охирида жами	Тўлов муддати келмаган	Тўлов муддатлари ўтиб кетган кунлар			
				1 дан 30 гача	31 дан 60 гача	61 дан 90 гача	90 дан ортиқ
1.	Ҳаридорлар ва буюртмачиларнинг қарзи	75 254,6	9 243,5	12 276,4	21 681,7	12 358,4	19 694,6
2.	Ходимларга берилган аванслар	0,0	-	-	-	-	-
3.	Етказиб берувчилар ва пудратчиларга берилган аванслар	7 286,3	4 295,0	2 991,3	-	-	-
4.	Солиқлар ва бюджетга йиғимлар бўйича аванс тўловлари	1 489,5	-	953,5	536,0	-	-
5.	Давлат мақсадий фондлари ва суғурта бўйича аванс тўловлари	183,6	-	149,2	34,4	-	-
6.	Бошқа дебиторлик тўловлари	298,6	-	243,9	54,7	-	-
Ж А М И		84 512,6	13 538,5	16 614,3	22 306,8	12 358,4	19 694,6

Корхонада шубҳали ва ишончсиз қарзларни қоплашнинг махсус резервини шакллантириш амалиёти мавжуд:

- агар тўлов муддати келмаса, унда резерв қарздорлик суммасидан 1 % да шакллантирилади;

- тўлов муддати 1 кундан 30 кунгача ўтиб кетганда – резерв 2%;
- тўлов муддати 31 кундан 60 кунгача ўтиб кетганда – резерв 10%;
- тўлов муддати 61 кундан 90 кунгача ўтиб кетганда – резерв 30%;
- тўлов муддати 90 кундан ошиб кетганда – резерв 50%.

Корхонада кредиторлик қарздорлигини тўлаш муддатини белгилаш учун йиғма жадвал тузилади, унда қарзлар муддатлари бўйича гуруҳларга ажратилади. (4-жадвал).

2014 йилда ташкил бўлиш бўйича корхонанинг кредиторлик қарздорлиги.

№	Қарздорлик муддатлари	Йил охирида жами	Тўлов муддати келмаган	Тўлов муддатлари ўтиб кетган кунлар			
				1 дан 30 гача	31 дан 60 гача	61 дан 90 гача	90 дан ортиқ
1.	Етказиб берувчилар ва пудратчиларга қарздорлик	87 561,8	25 435,4	25 799,8	36 326,6	-	-
2.	Олинган аванслар	53 385,5	1 500,0	30 958,9	20 926,6	-	-
3.	Бюджетга тўловлар бўйича қарздорлик	1 316,5	-	1 060,4	256,1	-	-
4.	Давлат мақсадий фондларига тўловлар бўйича қарздорлик	631,9	-	420,1	211,8	-	-
5.	Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича	17 055,9	500,1	11 036,1	5 559,7	-	-
6.	Бошқа кредиторлик қарздорлик	9 948,7	-	2 435,5	6 813,2	-	-
Ж А М И		169 240,3	27 435,5	71 710,8	70 098,0	-	-

Қарздорликларни бошқаришда бош ҳисобчиси ҳисоб-китоблардаги маблағларни айлана олишлиги устидан назоратни амалга оширади.

Дебиторлик қарздорлиги (ҳисоб-китоблардаги маблағлар)нинг айлана олишлигини баҳолаш учун айлана олишликнинг қуйидаги формулалар бўйича ҳисобланган кўрсаткичларидан фойдаланилади:

айланишлар сони = сотишдан соф тушум / ўртача дебиторлик қарздорлик

Дебиторлик қарздорлигини тўлаш даври = даврнинг календар кунлари / айланишлар сонига.

Кредит қарздорлигини айлана олишлигини баҳолаш учун айлана олишликнинг қуйидаги формулалар бўйича ҳисобланган кўрсаткичларидан фойдаланилади:

айланишлар сони – сотишдан тушган тушумлар + ўртача кредиторлик қарздорлиги

Кредиторлик қарздорлигини тўлаш даври = даврнинг календар кунлари / айланишлар сонига.

II. Талаба учун услубий кўрсатма.

Муаммо

Корхонада дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича мақсадли тадбирларни белгилаш ва ишлаб чиқиш.

Вазифалар:

- ҳисоб-молия бўлими ходимларининг корхона дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича фаолиятини таҳлил қилиш;

- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини корхона баланси тузилишини мувофиқлашишига таъсирини таҳлил қилиш;

- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг таркиби ва тузилишини таҳлил қилиш;

- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг айлана олишлигини таҳлил қилиш;

- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг қиёсий таҳлили;

- корхонада дебиторли ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича мақсадли тадбирлар тизимини танлаш ва асослаш.

Ечимнинг алгоритми

- ҳисоб-молия бўлими ходимлари корхона дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича фаолиятининг таҳлили.

Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини корхона баланси тузилишини мувофиқлаштиришга таъсирининг таҳлили ўз ичига корхона кўрсаткичлари бўйича агрегацияланган балансини тузиш ва унинг маълумотларининг тадқиқоти ва таҳлилини ўтказишни олади (5-жадвал)

5-жадвал

2014 йил учун агрегацияланган балансининг вертикал таҳлили.

Кўрсаткичлар		Даврнинг бошида		Даврнинг охирида		Ўзгариш	
		минг с.	%	минг с.	%	минг с.	%
Балансининг активи							
1.	Мулк						
1.1.	Иммобилизацияланган активлар						
1.2.	Айланма активлар						
1.2.1.	Заҳиралар ва ҳаражатлар						
1.2.2.	Дебиторлик қарздорлик						
1.2.3.	Пул маблағлари						
Балансининг пасиви							
1.	Мулкнинг манбалари						
1.1.	Шахсий сармоялар						
1.2.	Қарз сармоялари						
1.2.1.	Узоқ муддатли мажбуриятлар						
1.2.2.	Қисқа муддатли мажбуриятлар						
1.2.3.	Кредиторлик қарздорлиги						

Агрегацияланган балансининг вертикал таҳлилини ўтказишда ҳам корхона фаолиятини молиялаштириш манбалари бўйича ва ҳам пул маблағларини корхона активларига жойлаштириш бўйича асосий кўрсаткичлар белгиланади.

Бу ерда яна ҳар бир кўрсаткичнинг умумий яқунга салмоғи, мутлоқ миқдорлар ва фоизли акс эттиришлардаги ўзгаришларни таҳлил қилиш зарур,

бу корхона қарздорликларини хўжалик юритувчи субъектининг тўлов қобилиятига таъсирини таҳлил қилиш учун зарурдир.

- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликлар таркиби ва тузилишининг таҳлили:

Корхонанинг дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини таҳлил қилишни боришида бу қарздорликларнинг таркиби ва тузилишини ҳамда содир бўлган ўзгаришларни ўрганиш зарур.

Бу вазифани бажариш учун, биринчи навбатда, 6 ва 7-жадвалларни тузиш зарур.

2014 йилда корхона бўйича қарздорлиги таркиби ва тузилишининг таҳлили.

Кредиторлар билан хисоб-китоблар		Даврнинг бошида		Даврнинг охирда		Четга чиқимлар	
		сумма минг с.	салмоғи %	сумма минг с.	салмоғи %	сумма минг с.	салмоғи %
1.	Етказиб берувчилар ва пудратчиларга қарздорлик						
2.	Олинган аванслар						
3.	Бюджетга тўловлар бўйича қарздорлик						
4.	Давлатнинг мақсадий фондларига тўловлар бўйича қарздорлик						
5.	Меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қарздорлик						
6.	Бошқа кредиторлик қарздорлик						
Ж А М И							

Кредиторлик қарздорлиги таркибини таҳлил қилиш ҳар бир қарздорликнинг умумий тузилишидаги ролини ҳамда унинг вақтдаги ўзгариши суръатларини таҳлил қилиш зарур. Корхонанинг контрагентлар олдидаги ҳар бир молиявий мажбурияти ўзининг орқасидан тадбиркорлик субъектида белгиланган оқибатларни олиб келади, уни қандайлигини аниқлаш зарур. Яна ҳисоб-молия бўлими ходимининг кредиторлик қарздорлигини бошқаришдаги асосий вазифаларини кўрсатиш зарур.

2014 йилда корхона бўйича дебиторлик қарздорлиги таркиби ва тузилишининг таҳлили

Кредиторлар билан ҳисоб-китоблар		Даврнинг бошида		Даврнинг охирида		Четга чиқимлар	
		сумма минг с.	салмоғи %	сумма минг с.	салмоғи %	сумма минг с.	салмоғи %
1.	Ҳаридорлар ва буюртмачиларнинг қарзи						
2.	Ходимларга берилган аванслар						
3.	Ўтказиб берувчилар ва пудратчиларга берилган аванслар						
4.	Солиқлар ва бюджетга йиғимлар бўйича аванс тўловлари						
5.	Давлат мақсадий фондлари ва суғурта бўйича аванс тўловлари						
6.	Бошқа дебиторлик тўловлари						
Ж А М И							

Дебиторлик қарздорлиги таркибини таҳлил қилишда ҳар бир қарздорликнинг умумий тузилишидаги ролини ҳамда унинг вақтдаги ўзгариши суръатларини таҳлил қилиш зарур. Контрагентларнинг корхона олдидаги қарздорлиги – бу корхона айланмасидан четга чиққан пул мблағларидир. Бу маблағларнинг тадбиркорлик субъекти учун олиб келадиган салбий оқибатларини аниқлаш зарур. Яна ҳисоб-молия бўлими ходимининг дебиторлик қарздорлигини бошқаришдаги асосий вазифаларини кўрсатиш зарур.

Корхона дебиторлик қарздорлиги таркиби ва тузилишини таҳлил қилгандан кейин шубҳали ва ишончсиз қарзларни қоплашнинг махсус резервини шакллантириш бўйича корхона амалиётдан фойдаланиш, тегишли ҳисоб-китобларни ўтказиш ва 8-жадвални тўлдириш зарур.

8-жадвал

Шубҳали ва ишонсиз қарзлар бўйича резерв суммасининг ҳисоб-китоби
2014 йилдаги ҳолат бўйича

(минг сўм)

№	Кўрсаткичлар	Умумий сумма	Тўлов муддати келмаган	Тўлов муддатлари ўтиб кетган кунлар			
				1 дан 30 гача	31 дан 60 гача	61 дан 90 гача	90 дан ортиқ
1.	Ҳаридорлар ва буюртмачилар деби- торлик қарздорлигининг суммаси						
2.	Резервни шакллантириш учун фоиз ставкаси						
3.	Гуруҳ бўйича резерв суммаси						
Резервнинг умумий суммаси							

Шакллантирилган резерв корхонага контрагентлар -
 “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси харидорлари ва
 буюртмачиларининг қайтарилган қарзлари бўйича ўзининг молиявий
 барқарорлигини суғурталаш имкониятини беради.

- Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг айлана олишлигини
 таҳлил қилиш.

Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликлари айлана олишлигини таҳлил
 қилишни боришида ҳар бир қарздорликнинг айлана олишлиги кўрсаткичини
 белгилаш бўйича тегишли ҳисоб-китобларни ўтказиш зарур. Бу кўрсаткичларни
 тўлиқроқ таҳлил қилиш учун вақтнинг бир қатор даврлари учун динамикани
 кузатиб чиқиш зарур.

Ушбу вазифани бажариш учун 9 ва 10-таҳлилий жадвалларни тузиш
 зарур.

Кредиторлик қарздорлиги айлана олишлигининг таҳлили.

№	Кўрсаткичлар	2013 йил	2014 йил	Четга чиқимлар (+ / -)	
				2014 й. да 2013 й. га нисбатан	%
1.	Маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматлар) ни сотишдан тушган соф тушум, минг сўм				
2.	Ўртача кредиторлик қарздорлиги, минг сўм				
3.	Мунтазам айлана олишлик (1 бет / 2-бет)				
4.	Кредиторлик қарзини тўлаш даври, кунлар ёки кунлар айланишлар сони				

Корхонанинг кредиторлик қарздорлиги уларни келгусида ўз активлари ҳисобидан қоплаш учун хўжалик юритувчи субъектнинг пул мажбуриятларининг мавжудлигидан иборат бўлади. Кредиторлик қарздорлигини айлана олишлиги кўрсаткичининг корхона маҳсулотлари (товари, ишлари ва хизматлари) еи сотишдан тушумга ўзаро боғлиқлигини, ҳамда корхонанинг молия-хўжалик фаолиятига таъсирини аниқлаш зарур. Корхона мутахассислари томонидан қарздорлик муддатини ўтиб кетиши ва хўжалик юритувчи субъект тўлов қобилиятини ёмонлашишига йўл қўймаслиги мақсадида бу кўрсаткичларни бошқариш бўйича хулосалар таклифлар тақдим этилиши керак.

Дебиторлик қарздорлиги айлана олишлигининг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	2013 йил	2014 йил	Четга чиқимлар (+ / -)	
				2014 й. да 2013 й. га нисбатан	%
1.	Маҳсулотлар (товарлар, ишлар ва хизматлар) ни сотишдан тушган соф тушум, минг сўм				
2.	Ўртача дебиторлик қарздорлиги, минг сўм				
3.	Мунтазам айлана олишлик (1 бет / 2-бет)				
4.	Дебиторлик қарзини тўлаш даври, кунлар ёки кунлар айланишлар сони				

Дебиторлик қарздорлиги корхона шахсий айланма маблағларининг имобилизациялашдан иборатдир. Бунинг натижсида корхона молиявий йўқотишларга эга бўлиши мумкин.

Дебиторлик қарздорлиги айлана олишлиги кўрсаткичининг корхона маҳсулотлари (товарлари, ишлари ва хизматлари)ни сотишдан тушумга ўзаро боғлиқлигини, ҳамда унинг молиявий тўлов қобиляти “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси мажбуриятларини тўлаш имкониятига таъсирини аниқлаш зарур. Корхона мутахассиси томонидан қарздорлик муддатини ўтиб кетиши ва хўжалик юритувчи субъект тўлов қобилятини ёмонлашишига йўл қўймаслик мақсадида бў кўрсаткичларни бошқариш бўйича хулосалар ва таклифлар тақдим қилиниши керак.

Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг қиёсий таҳлили.

Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг таҳлилини боришида ҳисоб-китоблар балансини тузиш билан қарздорликларнинг ҳисоб-китобларини ўз вақтида амалга ошириш имкониятига ўзаро таъсири кўрсаткичларини белгилаш бўйича тегишли ҳисоботларни ўтказиш зарур. (11-жадвал)

Ҳисоб-китоб балансининг активига дебиторлик, пассивига кредиторлик қарздорлиги киритилади. Дебетли сальдо, яъни дебиторлик қарздорлигини ошиб кетиши корхона айланма маблағларидан бир қисми оборотдан ноқонуний олинганлиги ва уни дебиторлар оборотида бўлишини билдиради. Аксинча, ҳисоб-китоб баланси бўйича кредитли сальдо, яъни кредиторлик қарздорлигини дебиторликдан ошиб кетиши бошқа корхоналар ва ташкилотлар маблағларини режадан ташқарига жалб қилинишини билдиради.

11-жадвал

Дебиторлик ва кредиторлик қарздорлигининг қиёсий таҳлили.

(минг сўм)

№	Кўрсаткичлар	2009 йил		Ошиб кетишлар	
		дебиторлик	кредиторлик	дебиторлик	кредиторлик
1.	Буюртмачилар ва етказиб берувчилар билан ҳисоб-китоб				
2.	Аванс тўловлари				
3.	Бюджетдан ҳисоб-китоблар				
4.	Бюджетдан ташқари фондлар билан ҳисоб-китоблар				
5.	Ходимлар билан ҳисоб-китоблар				
6.	Бошқа қарздорликлар				
Ж А М И					

2014 йилдаги ҳолатига кўра корхонада хўжалик юритувчи субъектнинг контрагентлари билан нақд пулсиз ҳисоб-китоблар ва тўловлар бўйича қийинчиликлар вужудга келган.

Бу кўрсаткичларни тўлиқроқ таҳлил қилиш учун қарздорликларнинг умумий суммасини кузатиб бориб, корхонада тўлов қобилиятига эга бўлмасликни вужудга келишини асосий сабабларини аниқланг ва корхона дебиторлик ва кредиторлик қарздорликлари қиёсий ҳисобот балансини таҳлил қилиш билан хулосаларни тасдиқлаш зарур. - корхонадаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича мақсадий тадбирлар тизимини танлаш ва асослаш

Корхонадаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларни бошқариш бўйича мақсадий тадбирлар тизимини танлашда қуйидагилар зарур.

- қарздорликларни бошқаришда асосий вазифаларни белгилаш;
- қарздорликларни бошқаришнинг асосий мақсадларини белгилаш;
- қарздорликларни бошқариш бўйича асосий натижаларни аниқлаш;
- ҳисоб-молия бўлими мутахассисларининг вазифаларини тақсимлаш;
- қарздорликларни бошқаришнинг усуллари ва йўлларини белгилаш;
- қарздорликларни бошқариш бўйича мақсадий тадбирларни белгилаш;
- корхона фаолиятини молиялпаштиришнинг усуллари ва йўлларини белгилаш.

Пировардида корхонадаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича мавжуд вазиятни таҳлил қилиш якунлари бўйича якуний хулосаларни чиқариш йўли билан молиявий стратегияни танлашнинг тўғрилигини асослашни тақдим этиш. Дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларни бошқариш бўйича мақсадли тадбирлари тизими вариантини танлаш презентация кўринишида асослаш.

Муаммоли вазиятни таҳлил қилиш ва ечиш варағи.

Кейс билан ишлаш босқичининг номи	Ишлар босқичининг мазмуни	Натижалар
Кейсда берилган вазифа билан танишиш	Берилган вазиятнинг обзори ва масалани ечиш учун муҳит ахборотларни белгилаш.	
Жорий вазиятнинг таҳлили	“Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонасининг дастлабки кўрсаткичлари ёрдамида вазиятга диагноз қўйиш. Ушбу кўрсаткичлар бўйича субъектнинг ҳақиқий ҳолати кўриб чиқилади ва босқичма-босқич вазиятли таҳлил.	
	- ҳисоб-молия бўлими ходимларининг корхона дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини бошқариш бўйича фаолиятининг таҳлили;	
	- дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини корхона баланси тузилишини мувофиқлаштиришга таъсири;	
	- дебиторлик ва кредиторлик	

	қарздорликлари таркиби ва тузилишининг таҳлили;	
	дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларини айлана олишлигининг таҳлили;	
	дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларининг қиёсий таҳлили;	
	корхонадаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликларни бошқариш бўйича мақсадий тадбирлар тизимини танлаш ва асослаш.	
Муаммони шакллантириш	Асосий муаммони ажратиш ва унинг ташкил қилувчи аломатлари, исботлари) ни аниқлаш.	
Муамонинг муқобил ечимини танлаш	Вазиятли вазифанинг эҳтимол бўлган муқобил ечимини шакллантириш. Стратегияни танлаш ва асослаш (якка ҳолда): - афзалликлар ва кутилган натижалар; - камчиликлар ва қарзлар.	
Муамони ечимини ишлаб чиқиш ва асослаш	Аниқ ечимни мукамал ишлаб чиқиш ва асослаш.	

Баҳолаш мезонлари

1. Якка тартибда бажарилган ишни баҳолаш тизими.

№	Иштирокчилар	Баҳолаш мезонлари				
		Жорий вазиятнинг таҳлили мах 1,0	Муаммони шакллантириш мах 0,5	Муаммонинг муқобил ечимини танлаш мах 0,5	Аниқ вазифани мукамал ишлаб чиқиш ва асослаш мах 0,5	Умумий балл (мах балл 2,5)
1.						
2.						

2,0 – 2,5 баллар – “аъло”; 1,5 – 2,0 баллар – “яхши”; 1,0 – 1,5 баллар – “қониқарли”, 1,0 дан паст – “қониқарсиз”

2. Муаммони гуруҳли ечиш вариантларини баҳоли тизими.

1. Ҳар бир гуруҳ 2 баҳолаш балларини олади. У уларнинг барчасини бирданига ечимининг битта вариантыга бериши ёки ечимининг шахсий вариантыни баҳолашни кўшмасдан иккига (1:1, 0,5:0,5 ва ҳ.к.) тақсимлаши мумкин.

2. Ечимнинг ҳар бир варианты бўйича олинган баллар қўшилади. Балларнинг энг кўп миқдорини тўплаган вариант ғалаба қозонади. Баҳсли ҳолларда овоз беришни ўтказиш мумкин.

Муаммо ечими вариантларини баҳолаш.

Гуруҳ	Муаммо ечимининг муқобил вариантлари				
	1	2	3	4	5
I.					
II.					
III.					
IV.					
V.					
СУММА					

3. Такдимотнинг ўзини рағбатлантирувчи баҳолаш тизими.

1. Ҳар бир гуруҳ сўзга чиққан гуруҳнинг презентациясини баҳолайди. Ҳар бир мезон бўйича гуруҳ 10 балл максимум 50 балл олиш имкониятига эга.

2. Барча олинган баллар ўртача балл ҳисоблаб чиқилади ва якунида презентацияни тайёрлаган энг яхши мини гуруҳ аниқланади.

**Таклиф қилинаётган ечим презентациясини баҳолаш.
(ахлоқий руҳиятни кўтариш сифатида)**

Гуруҳ	Презентациянинг тўлиқлиги ва аниқлиги (1 – 10)	Такдим этилаётган презентациянинг кўргазмалиги (1 – 10)	Гуруҳ аъзоларининг оммавийлиги ва фаоллиги (1 – 10)	Таклиф қилинаётган ечимнинг ноёблиги (1 – 10)	Қонуний меъёрларга мослиги (1 – 10)	Тўпланган балларнинг умумий суммаси
№						

2-Кейс. “Интер-Роҳат” кўшма корхонаси мисолида

«МОЛИЯВИЙ НАТИЖАЛАРНИ ИФОДАЛОВЧИ КЎРСАТКИЧЛАРНИ ТАҲЛИЛИ»

ПЕДАГОГИК АННОТАЦИЯ

1. **Фаннинг номи:** “Молиявий ва бошқарув таҳлили”.

Мавзунинг номи: “Молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлили” мавзуси бўйича кейс.

2. **Ушбу кейснинг мақсади** – талабаларни ўрганилган мавзу бўйича эгаллаган назарий билимлари асосида амалий ҳаракатлар, мулоқотлар, фикрлаш орқали муайян иқтисодий ва молиявий вазиятни таҳлил қилиш натижасида тўғри баҳолай олишлари кераклиги билан белгиланади.

Кутилаётган натижалар: корхона молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичларни комплекс ва системали тарзда омилли таҳлил қилиш усулларини ўрганиш, молиявий таҳлилни баҳолаш ва берилган муаммоларни ечиш. Кейс муқаффақиятли ечиш учун талабалар қуйидаги **натижаларга эришишлари лозим:** молиявий натижаларни ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш ва ҳисоб-китоб қилиш, соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички имкониятларни аниқлаш усули, корхонани иқтисодий-молиявий ҳолатига баҳо бериш;

3. **Ушбу кейс кабинетли ва сюжетли** тоифасига киради. Вазиятли ҳолатни ўтган даврдан ҳозирги давргача бўлган иқтисодий жараёнлардан иборат.

4. **Бу ташкилий-институционал кейс.** У молиявий ҳисобот маълумотларига тақрибан асосда тузилган қисқа ва структурали кейс-топшириқ. Кейснинг объекти бўлиб “Интер-Роҳат” кўшма корхонаси ҳисобланади.

5. **Дидактик мақсадлари бўйича** - тренинг кейси ҳисобланиб, амалий машғулот давомида берилган мавзу бўйича олинган билимларни мустақамлашга мўлжалланган. Шу боисдан, кейсда алоҳида вазиятда вужудга келган муаммони таҳлил қилиб, ижобий ҳал қилиш учун вазифалар, уни ечиш кетма-кетлиги, ахборот манбалари берилган.

6. **Кейснинг асосий ахборот манбаси сифатида** “Интер-Роҳат” кўшма корхонасининг 2006 йил бўйича 2-шакли - “Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот” маълумотлари ҳамда “Савдо ташкилотларининг молиявий натижаларини таҳлил қилиш усулларини такомиллаштириш йўллари” мавзусидаги номзодлик диссертацияси материалларидан фойдаланилди.

7. **Кейснинг асосий моҳияти, афзалликлари қуйидагилардан иборат:**

- ўқув машғулотини кейс-технологияси орқали ўтказилади;
- талабаларни максимал фаоллигини оширади ва мустақил ишлашга, фикрлашга ундайди;
- аниқ маълумотлар асосида қурилган вазиятнинг мавжудлиги талабаларда уни ечишга қизиқиш уйғотади;

8. Ушбу кейсдан – “Иқтисодий таҳлил назарияси”, “Бошқа тармоқларда иқтисодий таҳлил ва аудит” фанларидан ўтказиладиган машғулотларда фойдаланиш мумкин.

Кириш

Ўзбекистон Республикасида амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳозирги босқичида иқтисодиётни эркинлаштириш, мамлакатни модернизациялаш, макроиқтисодий барқарорликни таъминлаш эвазига узлуксиз иқтисодий ўсишга эришишдек долзарб вазифа қўйилган. Бу эса, ўз навбатида хўжалик юритувчи субъектларни иқтисодий ва молиявий ҳолатини таҳлил қилишни тақозо этади.

Корхоналарни молиявий ҳолатини ифодаловчи кўрсаткичлардан бири ва муҳими - молиявий натижалардир. Молиявий натижалар (фойда ёки зарар) хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий–хўжалик фаолиятини баҳолашда барометр вазифасини ўтайди. Шу боис, ушбу кўрсаткичларни таҳлил қилиш шаклланаётган эркин иқтисодиёт шароитида нафақат назарий, балки муҳим амалий аҳамиятга моликдир.

Корхонанинг молиявий ҳолатига баҳо бериш, тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш учун молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларни комплексли ва тизимли тарзда омилли таҳлил қилиш лозим. Молиявий натижаларни омилли таҳлил қилиш натижасида корхоналарни рақобатбардошлигини таъминлаш, банкротлик ҳолатининг олдини олиш, фойдани ошириш бўйича мавжуд ички хўжалик имкониятларини аниқлаш орқали уларнинг молиявий ҳолати барқарорлигини таъминлаш, иқтисодий ва молиявий салоҳиятини ошириш, хўжалик фаолиятини иқтисодий баҳолаш самарадорлигини ошириш имкони бўлади.

Ушбу кейсда “Интер-Роҳат” қўшма корхонасининг молиявий ҳисоботи маълумотлари асосида фойда (зарар) кўрсаткичлари ҳажмининг ўзгаришига таъсир қилувчи ижобий ва салбий омиллар таҳлил қилинган ва соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятлари аниқланган бўлиб, натижада уларнинг ишлаб чиқариш-молиявий фаолиятида содир бўлган муайян вазият ҳар томонлама таҳлил қилиш ва баҳолашга имкон бўлади.

Берилган кейсни ечиш натижасида қуйидаги ўқув натижаларига эришиш мумкин:

- ўрганилган мавзу бўйича олинган билимларни мустаҳкамлаш;
- муаммони алоҳида ва гуруҳлараро таҳлил қилишга ва асосли бошқарув қарорларини қабул қилишга ўрганиш;
- мустақил қарор қабул қилишга ўрганиш;
- ўқув маълумотларини ўрганиш даражасини текшириш.
- корхоналарда молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлил қилиш, соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятларини излаб топиш ва уларни иқтисодий-молиявий ҳолатига баҳо бериш;

1. "Интер-Роҳат" қўшма корхонасидаги вазият билан танишиш

"Интер-роҳат" қўшма корхонаси молиявий ҳолатини таҳлил қилиш натижасида унинг молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичлар ҳисобот йили ўтган йилга нисбатан камайганлиги аниқланди. Молиявий натижалар корхонани иқтисодий-молиявий салоҳиятини ошишида муҳим ўринни эгаллайди.

Корхона раҳбари бош бухгалтерга молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичлар тизимини таҳлил қилишни, соф фойда ҳажмини ошириш бўйича мавжуд бўлган ички имкониятларни аниқлашни ҳамда ушбу кўрсаткичлар бўйича корхонанинг молиявий ҳолатига баҳо беришни топширади.

Хўжалик субъектларининг молиявий натижаларини таҳлил қилиш учун асосий ахборот манба молиявий ҳисоботнинг 2-шакли - "Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот" маълумотлари ҳисобланади. Шу боис, қуйида "Интер-роҳат" қўшма корхонасининг 2006 йилдаги молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот маълумотлари берилган.

2. "Интер-Роҳат" қўшма корхонасининг молиявий ҳисоботи маълумотлари

1 январь 2006 йил

Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот - 2-сонли шакл

Кўрсаткичлар	Сатр коди	Ўтган йилнинг шу даврида		Ҳисобот даврида	
		Даромад (фойда)	Харажат (зарар)	Даромад (фойда)	Харажат (зарар)
Махсулот (товар, иш хизмат)ларни сотишдан соф тушум	010	9279949	X	9210307	X
Сотилган махсулот (товар, иш ва хизмат)ларнинг таннархи	020	X	3936010	X	31443853
Махсулот (товар, иш хизмат)ларни сотишдан ялпи фойда (сатр 010 -020)	030	5343939		6066454	
Давр харажатлари, жами (сатр 050+060+070+080) шу жумладан:	040	X	1271901		2939813
Сотиш харажатлари	050	X	535249		866284
Маъмурий харажатлар	060	X	736652		980428
Бошқа операцион харажатлари	070	X		[1088407
Келгусида солиққа тортиладиган базадан чиқариладиган ҳисобот даври харажатлари	080	X		X	4694
Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари	090	154376	X	852733	X
Асосий фаолиятнинг фойдаси	100	4226414		3979374	

(зарари) (сатр 030-040+090)						
Молиявий фаолиятнинг даромадлари, жами (сатр 120+130+140+150+160), шу жумладан	110	73215	X	509679	X	
Дивидендлар кўринишидаги даромадлар	120	25361	X	24975		
Фоизлар кўринишидаги даромадлар	130	-	X	6831	X	
Узоқ муддатли ижара (лизинг)дан даромадлар	140	-	X	47768	X	
Валюта курси фарқи даромадлари	150	-	X	33555	X	
Молиявий фаолиятнинг бошқа даромадлари	160	47854	X	396550	X	
Молиявий фаолият бўйича харажатлари, жами (сатр 180+190+200+210), шу жумладан	170	X	379702	X	830342	
Фоизлар кўринишидаги харажатлар	180	X	272265	X	555152	
Узоқ муддатли ижара (лизинг) бўйича фоизлар харажатлар	190	X	-	X	6323	
Валюта курси фарқидан зарарлар	200	X	107437	X	159530	
Молиявий фаолиятнинг бошқа зарарлари	210	X	-	X	109937	
Умумхўжалик фаолиятининг фойдаси (зарари) (сатр 100+110-170)	220	3919927		3658711		
Фавкулудда фойда ва зарарлар	230	-	850	X	1046	
Даромад (фойда) солиғини тўлагунга қадар фойда (зарар) (сатр 220+/-230)	240	3919077		3657665		
Даромад (фойда) солиғи	250		1975757		374482	
Фойдадан бошқа солиқлар ва йиғимлар	260		218952		2209341	
Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари) (сатр 240-250-260)	270	1724368		1073842	X	

(1-илова)

3.Билимларни жонлантириш учун саволлар

- 1.Маҳсулотни сотишдан тушган соф тушум қандай аниқланади?
- 2.Маҳсулот сотишнинг ялпи фойдаси (зарари) қандай аниқланади ва унинг ўзгаришига қайси омиллар таъсир кўрсатади?
- 3.Асосий фаолиятнинг фойдаси (зарари) қандай аниқланади, унинг ўзгаришига қандай омиллар таъсир қилади?

4. Давр харажатлари таркибига қандай харажатлар киради?
5. Корхонанинг асосий фаолиятдан келган бошқа даромадлар (харажатлар)га нимлар киради?
6. Корхонанинг умумхўжалик фаолиятдан келган фойда (зарар) қандай аниқланади ҳамда унинг ўзгаришига қайси омиллар таъсир кўрсатади?
7. Молиявий фаолиятнинг даромадларига нималар киради?
8. Даромад (фойда) солиғини тўлагунга қадар фойда қандай аниқланади?
9. Фавқулоддаги фойда ва фавқулоддаги зарар деганда нима тушунилади?
10. Соф фойда қандай аниқланади ва унинг ўзгаришига қайси омиллар таъсир кўрсатади?

4. Талабалар учун методик кўрсатмалар

Муаммо. Корхонада мавжуд бўлган вазият асосида унинг молиявий барқарорлигини таъминлаш учун ишлаб-чиқариш ва хўжалик фаолияти молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлил қилиш ҳамда соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятларини аниқлаш. Таҳлил натижалари асосида корхонани иқтисодий-молиявий ҳолатига баҳо бериш.

Вазифалар

- Молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичлар тизимини аниқлаш ва уларнинг “Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот”да ифодаланишини ўрганиш.
- Молиявий натижаларнинг ҳар бир кўрсаткичини аниқланиш йўллари ва умумлашган кўрсаткичларини аниқлаш.
 “Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот” 2-шакл маълумотлари асосида тавсия қилинган жадвалларни тўлдириш ҳамда жадвал маълумотлари асосида корхонанинг молиявий натижаларини ифодаловчи кўрсаткичларни ўзгаришига таъсир этувчи омилларни комплекс ва системали тарзда омилли таҳлил қилиш.
- Корхонада соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички имкониятлар суммасини аниқлаш ва хулосалар бериш.
- Корхонанинг молиявий натижаларини омилли таҳлил қилиш асосида ушбу кўрсаткичлар бўйича унинг молиявий ҳолатига баҳо бериш.

Ечиш кетма-кетлиги

1. Корхонада юз берган вазият таҳлил қилинади, муаммо ва уни ечиш кетма-кетлиги, асосий вазифалари билан танишилади.

2. Кейсдаги ҳолатларни ойдинлаштириш: Нима юз берган? Корхона фаолияти натижаси қандай бўлган ва қандай бўлиши мумкин?

3. Омилли таҳлилни ўтказиш натижасида пировард кўрсаткични ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таъсири аниқланади, ҳисоб-китоб қилинади ҳамда натижавий кўрсаткични ўзгаришига таъсир қилувчи омиллар ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятлари излаб топилади.

4.Комплекс ва системали тарзда таҳлил қилиш ёрдамида вазиятнинг асосий муаммоси ечилади, баҳоланади, ишлаб-чиқариш самарадорлигини ошириш чора-тадбирлари тавсия қилинади.

Амалий вазиятни таҳлил қилиш учун методик кўрсатма

Таҳлил босқичлари	Тавсия ва маслаҳатлар
1. Кейс билан танишиш	1.Кейсни ўқиш жараёнида вазиятни таҳлил қилишга шошилманг. 2.Берилган вазият билан танишинг. Вазиятга таъриф беришга ҳаракат қилинг. 3.Вазиятни таҳлили учун ахборот манбалари билан таъминланганликни аниқланг.
2. Вазиятнинг ташҳиси ва таҳлили	1.Корхона фаолиятида юзага келган ҳолатни ойдинлаштиринг. Вазиятнинг муҳим хусусиятларини, миқдор ва сифат томонларини белгиланг. Уларга асосан корхонанинг ҳақиқатда бўлган ва бўлиши мумкин бўлган ҳолатини аниқланг ҳамда уларни таққосланг. 2.Вазиятни таҳлил қилиш жараёнида муаммо қандай даражада ечилишини белгиланг. Уни ечиш мумкинми?, Қандай натижага эришиш мумкин? 3.Муаммони ечиш жараёнида бўладиган ёки бўлиши мумкин бўлган қийин ҳолатларни кўрсатинг.
3.Муаммоли вазиятнинг ечими бўйича таҳлил вариантларини танлаш ва баҳо бериш	1.Вазиятнинг ечимини ҳал қилинг. Берилган хулосаларни салбий ва ижобий томонларини кўрсатинг ва баҳоланг. Энг яхши вариантни танланг.

5. Тўлдириш учун тавсия қилинган жадваллар

1-жадвал

Маҳсулот сотишдан кўрилган ялпи фойда ва уни ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Шартнома (эркин баҳода)	Ҳақиқатда ҳисобот йил
1.	Маҳсулот сотишдан келган соф тушум		9196320	
2.	Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннарни		3106261	
3.	Сотишдан олинган ялпи фойда (зарар)			

2-жадвал**Асосий ишлаб чиқариш фаолиятдан келган фойда (зарар) ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Ялпи фойда				
2.	Давр харажатлари				
3.	Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари				
4.	Асосий фаолиятнинг бошқа харажатлари				
5.	Операцион фойда (зарар)				

3-жадвал.**Умумхўжалик фаолиятдан келган фойда (зарар) ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни таҳлили.**

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Операцион фойда (зарар)				
2.	Молиявий фаолиятнинг даромадлари				
3.	Молиявий фаолият бўйича харажатлар				
4.	Молиявий фаолият бўйича бошқа даромадлар				
5.	Молиявий фаолият бўйича бошқа харажатлар.				
6.	Умумхўжалик фаолияти фойдаси (зарар)				

4-жадвал.**Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар) таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизд а (%)
1.	Умумхўжалик фаолиятдан келган фойда (зарар)				
2.	Фавқулодда фойда				
3.	Фавқулодда зарар				
4.	Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар)				

5-жадвал**Соф фойда ва унинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар)				
2.	Фойда солиғи				
3.	Бошқа солиқ ва тўловлар				
4.	Соф фойда (зарар)				

6.Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари

Баҳолаш кўрсаткичлари ва мезонлари	Максимал Балл	Гуруҳ натижаларини баҳолаш				
		1	2	3	4	5
Маълумотларнинг тўлиқлиги (тўлиқ, тўғри)	1,2					
Маълумотларнинг берилиши (аниқ, мантиқ асосида)	1,2					
Гуруҳларнинг фаоллиги (савол, жавоб, кўшимчалар)	0,6					
Максимал бал	3					
Баҳо 2-3- аъло 1-2- яхши 0,5-1- ўрта						

7. Кейсологнинг жавоб варианты

Хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий-хўжалик фаолиятини белгиловчи мезон - соф фойдадир. Соф фойда миқдорини аниқлаш учун “Маҳсулот (иш, хизмат) ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича харажатлар таркиби, маҳсулот (иш, хизмат) таннархига кўшиладиган ва молиявий натижаларни таркиб топиши ҳақидаги” Низомга асосан оралиқ фойда кўрсаткичларини аниқлаш керак бўлади. Таҳлил қилиш авваламбор, корxonанинг маҳсулотларни сотишдан келган ялпи фойдаси ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлашдан бошланади, (1-жадвал).

1-жадвал

Маҳсулот сотишдан кўрилган ялпи фойда ва уни ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Шартнома (эркин баҳода)	Ҳақиқатда ҳисобот йил
1.	Маҳсулот сотишдан келган соф тушум	9279949	9196320	9210307
2.	Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархи	3936010	3106261	3143853
3.	Сотишдан олинган ялпи фойда (зарар) (1қ-2қ)	5343939	6090059	6066454

1-Жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, ялпи фойда ҳажми ҳисобот даврида асос йилига нисбатан 722515 минг.сўмга кўпайган ёки унинг ўсиш суръати 113,5 %ни ташкил қилди. Бунга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатди:

1.Сотиш баҳосининг ўзгариши.

$$9210307-9196320=+13987 \text{ минг сўм (+)}$$

Демак, ушбу омил эвазига ялпи фойда ҳажми 13987 минг сўмга ошган ёки олинган кўшимча ялпи фойда (722515) жами баҳони ошиши эвазига олинган.

2.Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархининг ўзгариши.

$$3143853-3106261=+37592 \text{ минг сўм. (-)}$$

Демак, сотилган маҳсулотнинг таннархининг 37592 минг сўмга ошиши ўз натижасида ялпи фойда шунча суммага камайган.

3.Сотилган маҳсулот ҳажмининг ўзгариши. Ушбу омил корxonанинг тадбиркорлик фаолиятига боғлиқ. (ички омил), чунки маҳсулот қанча кўп сотилса, фойда ҳам шунча кўп бўлади. Унинг таъсирини ҳисоблаш усули қуйидагича:

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

$$B. 5343939 \times 1 : 100 = -53439 \text{ минг сўм.}$$

Демак, сотилган маҳсулот ҳажмининг 1 %га камайиши корxonанинг ялпи фойдасини 53439 минг сўмга камайтирган.

4.Маҳсулот ассортименти ва таркибини ўзгариши. Ушбу омилнинг таъсирини қуйидаги усул билан аниқлашни тавсия этамиз.

Баланс усули. Бунда ялпи фойда бўйича аниқланган умумий фарқдан олдин ҳисобланган омилларнинг таъсири айирилади, яъни:

$$[-722515]-[(+13987) +(-37592) +(-53439)] = +617497 \text{ минг сўм.}$$

Омиллар баланси: $[(13987)+(- 37592) + (-53439) +(617497)] = - 722515$ минг сўм.

2.Асосий фаолиятдан кўрилган фойда асосан корхоналарнинг маҳсулотларни сотишдан олган фойдасини тавсифлайди. Бу фойдани аниқлаш учун товарларни сотишдан тушган ялпи фойдадан давр харажатлари ва асосий фаолиятдан олинган бошқа харажатлар чегирилиши, асосий фаолиятдан бошқа даромадлар кўшилиши тавсия этилган.

Операцион фойданинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни аниқлаш учун қуйидаги жадвални тузиш тавсия қилинади, (2- жадвал).

2-жадвал

Асосий ишлаб чиқариш фаолиятдан келган фойда (зарар) ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларнинг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Ялпи фойда	5343939	6066454	+722515	113
2.	Давр харажатлари	1271901	2939813	+1667917	184
3.	Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари	154376	852733	+698357	5,5
4.	Асосий фаолиятнинг бошқа харажатлари	X	X	X	X
5.	Операцион фойда (зарар) (1қ-2қ+3қ-4қ)	4226414	3979374	-247040	94,2

2-жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, таҳлил қилаётган корхонада асосий фаолиятдан тушган фойда ҳажми ҳисобот йили, ўтган йилга нисбатан 5,8 %га камайди. Бунга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

1.Товарларни сотишдан тушган ялпи фойда ҳажмининг 722515 минг сўмга кўпайиши натижасида асосий фаолиятдан тушган фойда миқдори 17,1% га $[722515 \times 100:4226414]$ ошган.

2.Давр харажатлари ҳажмининг 1067917 минг сўмга ортиши эвазига асосий фаолиятдан тушган фойда миқдори 39,5%га камайган $[1067917 \times 100:4226414]$.

3.Бошқа операцион даромадлар миқдори 698357 минг сўмга ошган. Бу эса, ўз навбатида, асосий фаолиятдан тушган фойда ҳажмини 16,5% га кўпайтирган $[698357 \times 100:4226414]$.

Шундай қилиб, юқорида ҳисобланган 3 та омилнинг таъсири: (+17,1)+ (-39,5)+(+16,5) =-5,8%. Бу фоиз эса асосий фаолиятдан тушган фойда ҳажмида бўлган умумий фарқга (-5,8 %) тенг.

Энди, асосий фаолиятдан келган фойданинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаймиз, 3-жадвал.

3-жадвал

Асосий фаолиятдан келган фойданинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларини занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаш ҳисоб-китоби

Ҳисоблашнинг тартиб сони	Алмаштиришнинг тартиб сони	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар			Натижа-вий кўрсаткич-асосий фаолият-дан олинган фойда,	Олдинги ҳисобга нисбатан фарқ, (+, -)	Ўзгариш сабаблари
		Ялпи фойда	Давр харажатлари	Асосий фаолиятдан келган бошқа операциялар даромадлар			
А	Б	1	2	3			6
1	-	5343939	1271901	154376			-
2	1	6066454	1271901	154376			Ялпи фойдани кўпайиши
3	2	6066454	2939813	154376			Давр харажатларини кўпайиши
4	3	6066454	2939813	852733			Асосий фаолиятдан кўрилган даромадларни Кўпайиши
Омиллар баланси: -247040							

3.Корхонанинг умумхўжалик фаолиятдан кўрилган фойдани аниқлаш учун операциялар фойдага молиявий фаолиятнинг жами даромадлари қўшилади ва молиявий фаолият бўйича жами харажатлар айрилади. Таҳлил қилиш учун 4-жадвални ҳавола қиламиз.

4-жадвал.

Умумхўжалик фаолиятдан келган фойда (зарар) ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни таҳлили.

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Фоизда (%)
1.	Операциялар фойда (зарар)	4226414	3979374	-247040	94,2
2.	Молиявий фаолиятнинг даромадлари	73215	509679	+436464	6,9 м
3.	Молиявий фаолият бўйича харажатлар	379702	830342	+450640	2,2 м
4.	Молиявий фаолиятдан кўрилган натижа (3к-2к)	-306487	-320663	-14176	104,6
5.	Умумхўжалик фаолияти фойдаси (зарар) (1к+2к-3к)	3919927	3658711	-261216	93,3

4-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, таҳлил қилинаётган корхонада умумхўжалик фаолиятдан кўрилган фойда ҳажми ҳисобот йили, ўтган йилга нисбатан 261216 минг сўмга камайди ёки унинг ўсиш суръати 93,3 %ни ташкил этди. Умумхўжалик фаолиятдан кўрилган фойданинг ўзгаришига таъсир қилувчи омиллар таъсирини занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаймиз (5-жадвал).

5-жадвал

Умумхўжалик фаолиятдан кўрилган фойданинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш ҳисоб-китоби

Ҳисоблашнинг тартиб сони	Алмаштиришнинг тартиб сони	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар			Натижавий кўрсаткич-умумхўжалик фаолиятдан келган фойда, 1ус + 2ус – 3ус	Олдинги ҳисобга нисбатан фарқ, (+, -)	Ўзгариш сабаблари
		операцион фойда	Молиявий фаолият бўйича жами даромадлар	Молиявий фаолият бўйича жами харajatлар			
А	Б	1	2	3	4	5	6
1	-	4226414	73215	379702	3919927	-	-
2	1	3979374	73215	379702	3672887	-247040	Операцион фойдани камайиши
3	2	3979374	509679	379702	4109351	+436464	Молиявий фаолиятдан тушган даромаднинг кўпайиши
4	3	3979374	509679	830342	3658711	-450640	Молиявий фаолиятдан кўрилган зарарларни ошиши
Омиллар баланси: -261216							

4. Корхонани солиқ тўлагунга қадар фойдасини аниқлаш учун умумхўжалик фаолиятдан келган фойдага фавқулдда фойда кўшилади, зарар айрилади. Қуйидаги жадвалда солиқ тўлангунга қадар фойдани таҳлилини ҳавола қиламиз, (6- Жадвал).

6-жадвал.

Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар) таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда 2006 йил	Ҳақиқатда 2007 йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Умумхўжалик фаолиятдан келган фойда (зарар)	3919927	3658711	-261216	93,3
2.	Фавқулодда фойда	-	-	-	-
3.	Фавқулодда зарар	850	1046	+196	123
4.	Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар)	3919077	3657665	-261412	93,3

Таҳлил қилинаётган корхонада солиқ тўлагунга қадар фойда ҳисобот йили ўтган йилга нисбатан 261412 минг сўига камайди ёки унинг ўсиш суръати 93.3 % ни ташкил қилди. Унинг ўзгаришига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатди:

1. Умумхўжалик фаолиятдан келган фойдани ўзгариши.
2. Фавқулодда зарар суммасини ўзгариши.

Ушбу омилларнинг таъсирини занжирли алмаштириш усули орқали аниқлаймиз, (7-жадвал).

7-жадвал

Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар) ни ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлаш ҳисоб-китоби

Ҳисоблашнинг тартиб сони	Алмаштиришнинг тартиб сони	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар		Натижавий кўрсаткич-солиқ тўлагунга қадар фойда 1ус - 2ус	Олдинги ҳисобга нисбатан фарқ, (+, -)	Ўзгариш Сабаблари
		Умумхўжалик фаолиятдан келган фойда	Фавқулодда зарар			
А	Б	1	2	3	4	5
1	-	3919927	850	3919077	-	-
2	1	3658711	850	3657861	-261216	Умумхўжалик фаолиятдан келган фойдани камайиши
3	2	3658711	1046	3657665	-196	Фавқулодда зарар суммасини кўпайиши
Омиллар баланси: 261412						

5. Савдо ташкилотларининг молиявий-хўжалик фаолиятини баҳолавчи барометр - соф фойда миқдоридир. Соф фойда - савдо ташкилотларининг бутун ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш фаолиятининг ҳамма турлари бўйича, шу жумладан, товарларни сотиш билан боғлиқ бевосита ва билвосита харажатлар,

операцион даромадлар ва харажатлар қолдиғи, молиявий фаолиятдан кўрилган даромадлар ва харажатлар қолдиғи, тасодифий фойда ва зарарлар қолдиғи бўйича аниқланади. Таҳлил учун кўйидаги жадвални ҳавола қиламиз .

8-жадвал

Соф фойда ва унинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда ўтган йил	Ҳақиқатда ҳисобот йил	Фарқи	
				Мутлоқ суммада (+,-)	Ҳисоботда (%)
1.	Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар)	3919077	3657665	-261412	93,3
2.	Фойда солиғи	1975757	374482	-1601275	18,9
3.	Бошқа солиқ ва тўловлар	218952	2209341	+1990389	10,1
4.	Соф фойда (зарар)	1724368	1073842	-650526	62,3

8-жадвал маълумотларидан кўришиб турибдики, корхонада соф фойда ҳажми ҳисобот йили ўтган йилга нисбатан 650526 минг сўмга камайди ёки унинг суръати 62.3 % ни ташкил қилди. Унинг ўзгаришига қўйидаги омиллар таъсир кўрсатди.

1. Солиқ тўлагунга қадар фойда ҳажмини ўзгариши

2. Фойдадан солиқ ҳажмини ўзгариши

3. Бошқа солиқ ва тўловлар ҳажмини ўзгариши

Ушбу омилларни таъсирини занжирли алмаштириш усули орқали ҳисоб-китоб қилинади (9-жадвал).

9-жадвал

Соф фойда ҳажмини ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни ҳисоб-китоби

Ҳисоблашнинг тартиб сони	Алмаштиришнинг тартиб сони	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар			Натижавий кўрсаткич-соф фойда 1ус - 2ус - 3ус	Олдинги ҳисобга нисбатан фарқ, (+, -)	Ўзгариш сабаблари
		Солиқ тўлагунга қадар фойда	Фойдадан солиқ	Бошқа солиқ ва тўловлар			
А	Б	1	2	3	4	5	6
1	-	3919077	1975757	218952	1724368	-	
2	1	3657665	1975757	218952	1462956	-261412	Солиқ тўлагунга қадар фойдани камайиши
3	2	3657665	374482	218952	3064231	+1601275	Фойда солиғи камайиши
4	3	3657665	374482	2209341	1073842	-1990389	Бошқа солиқ ва тўловларни кўпайиши
Омиллар баланси:					-650526		

Соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятларини аниқлаш
усули.

8-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, таҳлил қилинаётган корхонада соф фойдани ҳажми ҳисобот йили ўтган йилга нисбатан 650526 минг сўмга камайган ёки унинг ўсиш сурати 62,3% ни ташкил этган. Бу ўзгаришга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатди:

- сотишдан тушган соф тушумнинг 69642 минг сўмга камайиши ялпи фойда ҳажмини шу миқдорда пасайтирган (1-жадвал);

- сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархни 792157 минг сўмга камайиши ялпи фойда ҳажмини шу сумага оширган (1-жадвал);

- давр харажатларининг 1667917 минг сўмга кўпайиши операцион фойда суммаси ҳажмини шу миқдорга камайтирган (2-жадвал);

- асосий фаолиятдан кўрилган бошқа операцион даромадларнинг 698357 минг сўмга кўпайиши операцион фойда ҳажмини шу сумага кўпайтирган (2-жадвал);

- молиявий фаолиятдан кўрилган харажатларнинг 14176 минг сўмга кўпайиши натижасида умумхўжалик фаолиятдан келган фойда шу миқдорга камайган (3-жадвал);

- фавқулодда зарарлар суммасининг 196 минг сўмга ошиши солиқ тўлагунга қадар фойда ҳажмини шу сумага камайтирган (3-жадвал);

- даромад солиғининг 1601275 минг сўмга камайиши соф фойда ҳажмини шу миқдорга оширган;

- бошқа солиқлар ва ажратмаларнинг 1990389 минг сўмга кўпайиши соф фойда ҳажмини шу сумага камайтирган.

Шундай қилиб, юқорида ҳисобланган омиллар таъсирининг ўзгариши соф фойда суммасида бўлган фарқни беради: $[-69642] + (+792157) + (-1667917) + (+698357) + (-14176) + (-196) + (+1601275) + (-1990389) = -650531$ минг сўм. Ҳосил бўлган 5 минг сўм фарқ (650531-650526) рақамларни бутунлаш эвазига рўй берди. Таҳлил қилинаётган объектда соф фойда ҳажмини ошириш учун катта имконият бўлган. Ҳисобланган 8та омилдан 5 тасининг таъсири салбий бўлган. Агар ушбу омиллар ўтган йилги даражада сақланиб қолинганида эди, соф фойда суммаси 4012415 минг сўмга ошган бўлар эди. У ҳолда, соф фойданинг умумий ҳажми ҳисобот йили 5086257 минг сўмни (1073842 + 4012415) ёки унинг ўсиш суръати 62,3 % эмас (1073842 : 1724368 x 100), балки 295 %ни (5086257 : 1724368 x 100) ташкил этган бўлар эди. Демак, соф фойда ҳажмини ошириш бўйича имкониятлар миқдори **4012415 минг сўмга** тенг экан.

Демак, корхона бошқарув маъмурияти келажакда омилли таҳлил натижасида аниқланган ички имкониятлардан тўлиқ фойдаланиши, уларни амалиётга сафарбар қилиш йўллари ишлаб чиқиши керак.

VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ

Мустақил ишни ташкил этиш мазмуни

1. Мустақил ишни ташкил этишнинг шакли ва мазмуни

Мустақил иш муайян модулдан ўқув дастурида белгиланган билим, кўникма ва малаканинг маълум бир қисмини тингловчи томонидан ўқитувчи маслаҳати ва тавсиялари асосида аудитория ва аудиториядан ташқарида ўзлаштиришига йўналтирилган тизимли фаолиятдир.

Мустақил ишни бажаришдан *асосий мақсад* – тингловчиларни модулни узлуксиз ўрганишини ташкил этиш, олинган билим ва кўникмаларни янада мустаҳкамлаш, келгусидаги машғулотларга тайёргарлик кўриш, янги билимларни мустақил равишда излаб топиш кўникмаларини ривожлантиришдан иборат.

Мазкур модул бўйича тингловчиларнинг мустақил ишини ташкил этишда *қуйидаги шакллардан* фойдаланиш мумкин:

- модул мавзуларини ўқув адабиётлари ёрдамида мустақил ўзлаштириш, ўқув манбалари билан ишлаш;
- семинар машғулотларига тайёргарлик кўриб бориш;
- белгиланган мавзулар бўйича ишланмалар тайёрлаш;
- тестлар ечиш;
- амалиётдаги мавжуд муаммонинг ечимини топиш бўйича кейслар ечиш;
- мунозарали саволлар ва топшириқларга тайёргарлик кўриш;
- кўргазмали воситалар тайёрлаш;
- ахборот ресурс марказида белгиланган мавзулар бўйича назарий, амалий ва статистик маълумотларни йиғиш, қайта ишлаш ва муайян тизимга солиш;
- белгиланган мавзулар бўйича замонавий ахборот технологиялари ёрдамида тақдимот материаллари тайёрлаш.

Мустақил иш мавзулари:

1. Ишлаб чиқариш фаолияти операцион менежмент объекти сифатида
2. Ишлаб чиқариш фаолияти операцион менежмент Операцияларни бошқариш моҳияти
3. Операциялар тадқиқотларни ўтказиш ва математик моделлар
4. Ресурслардан фойдаланишда ресурс таъминоти менежменти
5. Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш.
6. Маҳсулот чиқаришни режалаштириш бошқаришни ташкил этиш.
7. Захираларни бошқариш.
8. Автоматлашган лойihalаштириш ва ишлаб чиқариш бошқаришнинг автоматлашган тизми (ИЧБАТ).
9. Операциянинг математик модели; тасвирланган ходисанинг моҳияти; самарадорлигининг мақсад функцияси.

10. Операцияни ўрганишда масаланинг умумий операцияларни тадқиқ қилиш масаласи моделининг методологияси; мақсад функциянинг уларнинг ўзгарувчан омили (ечим элементлари); оптималлаш масалалари.

11. Ресурслар кўринишлари; ресурс захиралари; ресурс бирлиги сони; маҳсулот сотишдан олинadиган фойда; ишлаб чиқаришни режалаштириш масаласи; масаланинг иқтисодий — математик модели; ускуналарни иш билан банд қилиш масаласи.

12. Геометрик усулларни моҳияти. Нуқталарнинг каварик тўплами.

13. Операцион менежментда ўйин назариясининг унсурлари.

14. Операцияларни бошқаришда тармоқли графиква тўрли режалаштириш.

15. Тармоқли режалаштириш ва бошқариш тармоқларининг вазифаси

16. Захираларни бошқаришда операциялар менежменти ва уларнинг тармоқли моделлари.

17. Операцияларни бошқаришда инновациядан фойдаланиш ва унинг самарадорлиги.

18. Операцион менежментнинг хорижий тажрибаси

VII. ГЛОССАРИЙ

Термин	Ўзбек тилидаги шарҳи	Инглиз тилидаги шарҳи
Тежамкорлик ()	- бу хар хил фаолятни имкон даражасида минимал ресурс харажатлари билан амалга оширадиган категория хисобланади.	a category assuming realization of any kind of activity at its minimum possible expenses of resources.
Самарадорлик	- бу корхона учун максимал қиймат яратиш мақсадида йўналтирилган фаолият натижасини акс еттирувчи категория хисобланади.	a category reflecting productivity of purposeful actions on creation of the greatest value for the company.
Қиймат -	бу сифатни махсулот сотилиши мумкин бўлган нархга нисбатидир. -	- 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.
Операцион менежмент	бу корхонанинг асосий махсулотни ишлаб чиқариш ва этказиб беришга йўналтирилган, оператсион тизимларини лойихалаштириш, эксплуатация қилиш ва мукамаллаштириш билан боғлиқ бўлган фаолият.	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.
Ишлаб чиқариш тизими	- бу корхонанинг оператсион ресурсларидан киритилаётган ишлаб чиқариш омилини ("кириш") корхона томонидан танланган махсулотга ("чиқиш") айлантириш мақсадида фойдаланадиган тизимдир.	the system using operational resources of the company for transformation of the entered factor of manufacturing ("input") in selected production or service ("exit").
Асосий	- бу, истемолчилар махсулот	- the services, which consumers

(дастлабки) хизматлар	сотиб олаётгандаги махсулот билан биргаликда, кўрсатилишини хошлайдиган хизматлар; улар ишлаб чиқариш технологияларига амал қилиш, истемолчиларнинг талабларини ҳисобга олиш, махсулот билан рақобатлашган нархда таъминлашлардан иборат	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.
Қиймат қўшадиган хизматлар	бу, корхонани унинг бозордаги рақибларидан ажратиб турадиган ва ушбу корхонани миқдори билан бўлган муносабатларини яхшилашга йўналтирилган, хизматлардир	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.
Алоҳида буюртмалар бўйича кўплаб ишлаб чиқариш, кастомизация	бу махсулотларни, кенг қўлланмадаги тавсиф ва хоссаларга ега қилиб, шу билан бирга алоҳида буюртмачилар талабларига жавоб берадиган қилиб оммалашган ишлаб чиқаришдир.	mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.
Операцион стратегия	бу фирманинг узок муддатли рақобатдош стратегиясини максимал самарали қўллаб қувватлашга йўналтирилган фирма умумий сиёсатининг ва ресурслар ишлатилиши режалари ривожланишининг концептуал асосидир.	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.
Завод ичида завод	бу ишлаб чиқариш алоҳида линияларга бўлинишини тавсифлайдиган концепциядир. Сху билан	the concept according to which manufacture breaks into separate product lines with allocation in independent

	бирга алохида мустақил бўлимлар ажратилиб, уларнинг ҳар бири учун алохида оператсион стратегия ишлаб чиқилади. Бунда, стратегиялар алмашишида ехтимоли бўлган харажатларни камайтириш мақсадида, ҳар бир бўлим ўз оператсион стратегиясига суянган ҳолда фаолият юритади	divisions and an operational strategy is developed for each of them. Each division functions within the limits of own operational strategy for minimization of possible losses at change of one strategy with another.
Стратегия иккига бўлиниши	корхона ўз рақибининг бозордаги ўрнига этгаллаш мақсадида, шу билан бирга ўз ўрнини ҳам сақлаб қолган ҳолда фаолият юритишда ўринлидир. Бунда ушбу корхона ўз маҳсулоти характеристикаларига кўшимча тарзда, рақибининг фаолиятини такрорлаб, яхшилайдди. Кўп ҳолларда бу ҳолат корхона учун мағлуб бир муросаларга бориш муаммоларини туғдиради	takes place in the event that the company 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.
Буюртма ғолиби	- бу малумбир маҳсулот, уни бошқа корхона маҳсулотларидан ажратиб турадиган хосса ва характеристикали маҳсулотдир.	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.
Буюртма квалификатори	- бу малум бир маҳсулотнинг шундай твсифлари тўпламики, булар ушбу маҳсулотни сотиб олинишига сабаб бўла олади.	a set of the characteristics, allowing so to allocate the goods or service that it becomes argument for purchase fulfilment.
Фаолият тизимли харитаси	- бу корхона стратегиясини ҳаётга тадбиқ этишга йўналтирилган ва битта тизимга йиғилган ҳар хил	the embodiment scheme in life of strategy of the company by means of the various kinds of activity united in uniform

	фаолият схемасидир.	system.
Дастлабки имкониятлар (компетентсия)	ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш фирмасини унинг рақибларидан ажратиб турадиган билим ва услублари хисобланади.	abilities, skills and the receptions allocating industrial or service firm among its competitors.
Самарадорлик асосий кўрсаткичлари	менежерларга корхона фаолиятини баҳолаш ва ундаги ўзгаришлар заруриятини аниқлашга имкон берадиган кўрсаткичлардир. Булар кундалик маблағ зарурияти, битта маҳсулот бирлигига ёки бўлимга тўғри келадиган операцион даромади каби молиявий кўрсаткичлар ва буюртма бажа рилиш вақти, умумий сотувдаги янги маҳсулотлар сотилиши қисми каби номолиявий кўрсаткичлар.	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
Ишлаб чиқарувчанлик	ресурслардан самарали фойдаланиш кўрсаткичлари	an indicator of efficiency of use of resources.
Ўрганиш эгриси (тажриба йиғилиши) -	бу берилган битта маҳсулотни ишлаб чиқариш вақти ва бу маҳсулотдан олдин ишлаб чиқарилган маҳсулотлар сони орасидаги боғлиқликни кўрсатувчи график.	is the schedule showing interrelation between time of manufacturing of the given unit of production and quantity of units of production, made to considered.
Шахсий тажриба йиғилиши	бу ишчи бир хил жараёни кўп такрорлаши натижасида олинадиган устачилик ва ўз ишлаб чиқарувчанлиги ошиши хисобланади	is a result of continuous improvement by the worker repeatedly repeating the same process, the skill, acquisition of skills and increase of own productivity.
Ташкилот тажрибаси йиғилиши	бу ташкилот амалий фаолияти йиғилиши ва унинг бошқаруви, технологиялари ва инжинирингидаги ўзгаришлари натижасидир	is a result of both continuous perfection of practical activities of the organisation, and changes in management, technology and engineering.

Лойиха -	бу ўзаро боғлиқ бўлган, малум бир натижага эришишга йўналтирилган ва уларни амалга ошириш учун узок муддат талаб етиладиган ишлар кетма-кетлиги	sequence of the interconnected works directed, as a rule, on achievement of concrete considerable result and on which long time performance is required.
Лойиха бошқаруви	бу берилган лойиха чекловларини ҳисобга олган ҳолда ресурсларни (меҳнат, моддий ва ускуналар) режалаштириш, тақсимлаш ва назорат қилишдир	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. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

Махсус адабиётлар

1. Umarhodjaeva M.G. OPERATIONS MANAGEMENT. Q`zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2014.402 б.
2. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. –233 с.
3. Умарходжаева М.Г. “Операцион менеджмент” Ўқув – услубий мажмуа Т.: ТДИУ. 2012. – 422 б.
- Умарходжаева М.Г. “Операцион менеджмент” Ўқув қўлланма Т.: ТДИУ. 2010. – 224 б.
4. Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. М.: “Вильямс”, 2008.– 704 с.
5. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. – 233 с.
6. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2009. – 154 с.

Интернет ресурслар

1. www.gov.uz–Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали
2. www.press-service.uz–Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайти
3. www.mfer.uz–Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайти
4. www.uza.uz–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайти
5. www.review.uz – “Экономическое обозрение” журналининг расмий сайти
6. www.cer.uz – Иқтисодий тадқиқотлар Марказининг расмий сайти
7. www.uzreport.com – бизнес ахборотлари портали
8. www.eurasianews.com – ЕвроОсиё тадқиқотлар Марказининг расмий сайти
9. www.vip.lenta.ru – Интернет нашриёти
10. www.InternetNews.com – янгиликлар сервери