

**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”

модули бўйича

ЎҚУВ-УСЛУБИЙ МАЖМУА

Тошкент – 2017

Мазкур ўқув-услубий мажмуа Олий ва ўрта махсус таълим вазирлигининг 2017 йил 24 августдаги 603-сонли буйруғи билан тасдиқланган ўқув режа ва дастур асосида тайёрланди.

Тузувчи: ТДИУ “Менежмент” кафедраси доценти, иқтисод фанлари номзоди Умарходжаева М.

Тақризчи: ТДИУ, профессор, иқтисод фанлари доктори,
Шермухаммедов А

Ўқув-услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг 2017 йил _____даги ____-сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.

МУНДАРИЖА

I. ИШЧИ ДАСТУР.....	4
II. МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТРЕФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....	10
III. НАЗАРИЙ МАТЕРИАЛЛАР	18
IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ.....	40
V. КЕЙСЛАР БАНКИ.....	45
VI. МУСТАҚИЛ ТАЪЛИМ МАВЗУЛАРИ	79
VII. ГЛОССАРИЙ	81
VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....	86

І. 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.

Президентимизнинг 2017 йил 7 февралдаги Фармони билан тасдиқланган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси давлат ва жамият қурилиши тизимини такомиллаштириш, қонун устуворлигини таъминлаш ҳамда суд-ҳуқуқ тизimini янада ислоҳ қилиш, иқтисодиёт ва ижтимоий соҳани ривожлантириш, хавфсизлик, миллатлараро тотувлик ҳамда диний бағрикенглик муҳитини таъминлашга қаратилган бўлиб, унда мамлакатимиз иқтисодиётини юқори суръатлар билан ривожлантиришга катта эътибор қаратилган. Ҳаракатлар стратегиясида иқтисодиётни янада ривожлантириш ҳамда либераллаштиришга оид белгиланган чора-тадбирлар рўёбга чиқарилиши, ўз навбатида, мамлакат иқтисодий барқарорлигини таъминлаш, пировардида аҳоли фаровонлигини юксалтиришда муҳим ўрин тутди. Чунончи, иқтисодиётнинг очиклиги ва рақобатдошлигини ошириш, иқтисодий мустақилликни кучайтириш, макроиқтисодий барқарорликни мустаҳкамлаш ҳамда иқтисодий ўсиш суръатларини сақлаб қолиш, етакчи ишлаб чиқариш тармоқларини модернизация ва диверсификация қилиш ва хорижий инвестицияларни фаол жалб қилишга эътибор қаратилган. Бу кўйилган мақсадларга эришиш учун барча мутахассислар стратегик менежмент фанини чуқур билишлари, унда ўрганиладиган барча масалаларни ҳаётга татбиқ эта оладиган бўлишлари зарур.

Дастур мазмуни мамлакатимизни ривожлантириш, янгилаш ва модернизация қилиш бўйича танлаган стратегияни амалга оширишда бизнес жараёнларни самарали бошқариш, тежамкорлик ғоясини илгари суриш, хорижий йирик компанияларнинг бошқарувни TQM, JIT, Kaizen, Canban, ABC(Aktiviti Based Costing) концепцияларини қўллаш асосида операцион менежмент фанини чуқурроқ ўрганиш 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 оқилona бошқаришни ўзига хос жиҳатлари бўйича янги билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутди.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

Модулнинг мақсади - тингловчиларни жаҳон миқёсидаги ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳаларида бизнес операциялар ва жараёнларни самарасини таъминлашнинг базавий концепция ва услублари билан таништириш.

Модулининг вазифалари:

- ишлаб чиқариш жараёнида ҳаражатларни аниқлаш ва оптималлаштириш йўллари 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 харажатларни минималлаштириш;

-янги маҳсулотларни лойиҳалашда изланишли фаолиятга жалб этиш
компетенцияларни эгаллаши 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 усуллари 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 боҳоллаш, операцион стратегия ишлаб чиқиш, янги маҳсулотларни лойиҳалаш, ва корхона самарадорлигини оширишда, корхоналарда харажатларни оптимал бошқаришга доир касбий компетентликка эга бўладилар.

Модул бўйича соатлар тақсимоти:

№	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 JIT ва Кайзен концепциялари	4	2	2			4
	Жами	26	10	14	2	2	28

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу: Компаниянинг операцион стратегияси

Ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияларни ўрни. Ишлаб чиқариш турлари. Хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқариш турлари. Ишлаб чиқаришда операцияларни самарали шакллантириш 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 тизимига 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 ишлабчиқишда 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. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилишини аниқлашдаги операциялар.

Ишлаб чиқаришда, хизмат кўрсатишда маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаштириш. Сервиз стратегияси.ABC 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 қувватларни 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 шаклларида 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.

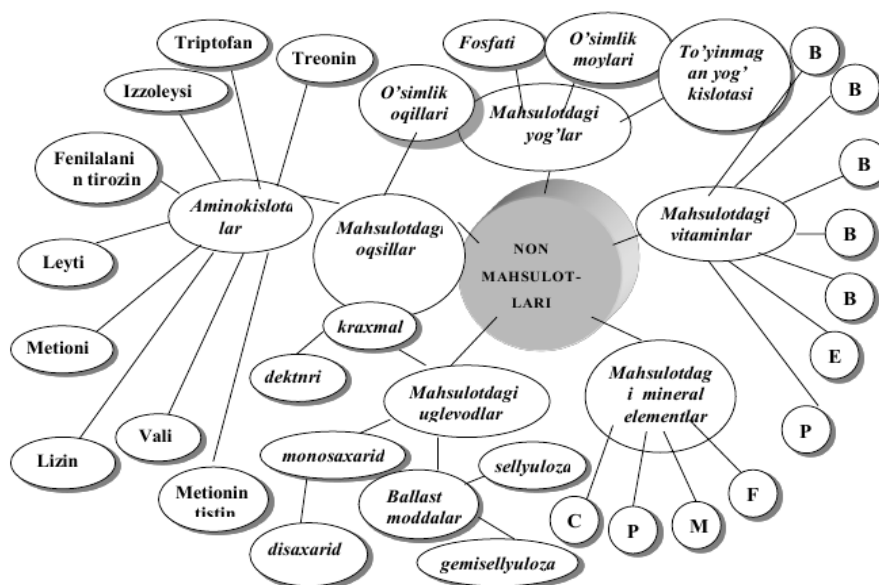
“Кластер” методини амалга ошириш босқичлари:

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 ўрганади. 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-кетлигини келтиришимиз мумкин:

Топшириқ 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 кўра олинган 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 горизонтал каторига 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)

Автомобиллар таснифланиши		
Юк автомобиллари	Йўловчи ташувчи автомобиллар	Махсус автомобиллар
1. Юкташувчи ▪ Умумий фойдаланишга мулжалланган 2. Ихтисослашган ▪ Узиағдаргичавтомо биллар ▪ Фургон ▪ Систерна	1. Енгилавтомобиллар 2. Автобуслар 3. Тиркамаваяримтирка малар	1. Махсусжихозланган 2. Транспортишларига мулжалланган 3. Тиркамаваяримтиркама

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)

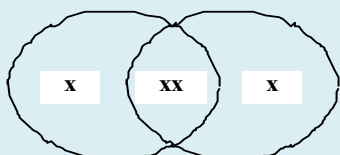
Двигателтурлари	Таърифлар, тоифалар, хусусиятлар ва бошқалар		
	Ёкилги тури	афзалликлари	камчиликлари
Дизелдвигател	Дизелёкилг‘и	Атмосферага кам захарли газлар чиқаради, ёкилги сарфи кам ва арзон	Дизел двигателларини ишлаб чиқариш 1,5...2,0 марта киммат, оғирлиги ва улчамлари катта.
Карбюраторли двигател	Бензин, газ ёкилгиси	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-карши қуйиш ҳамда уларни умумий тарзда курсатиш учун кулланилади. Тизимли мушоҳада қилиш, таккослаш, солиштириш, таҳлил ва синтезни амалга ошириш қуникмаларини ривожлантиради.

Венн диаграммасини тузиш буюича укув топширик йўриқномаси

1. Иккита бир-бири билан кесишувчи доираларни чизинг:



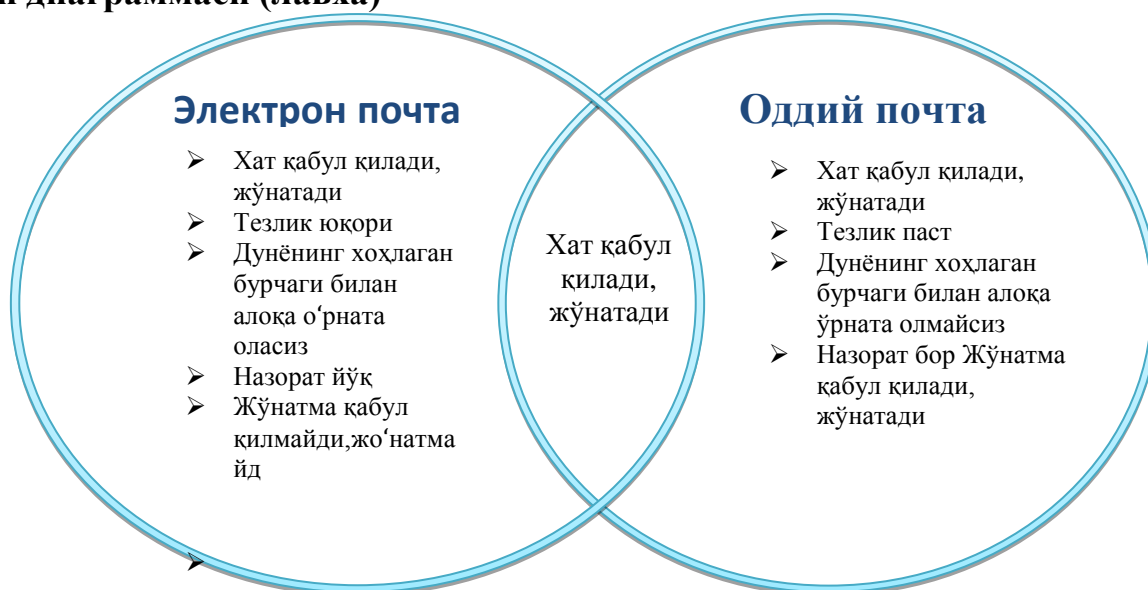
2. Уқитувчи томонидан таклиф қилинган иккита объект (тушунча)ни, қайси жихатлар буюича таккослашингизни аниқлаб олинг.

3. Ушбу жихатлар буюича чап доирада биринчи объектни тавсифланг, ун 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/карши) жихатларини солиштириш учун кулланиладиган таккослаш жадвалидир.

□ Т – жадвалини тузиш буйича укув топширик юриқномаси

1. Жадвални расмиелаштиринг: Жадвалнинг юкори горизонтал катори чаптомонида “Ха” (афзалликлар), ун гтомонида еса – “Юк” (камчиликлар) сузларини ёзинг.

2. Жадвалнинг кейинги каторининг чап томонига сабаблари (ха) ёзиш, ун гтомонида еса чап томондаги фикрга карама – карши 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 колиши
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:

- 2.1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида компаниянинг операцион стратегияси.
- 2.2. Операцион стратегиянинг долзарблиги.
- 2.3. Сервис стратегияси.
- 2.4. Сервис жараёнларининг ишлаб чиқариш жараёнларидан фарқи.
- 2.5. Компаниянинг операцион стратегияси ва трансформацияси.

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

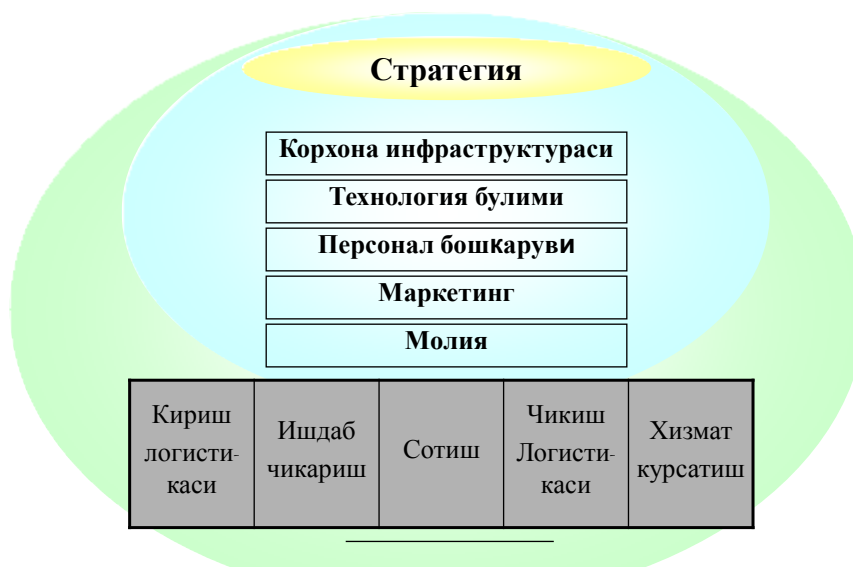
1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида компаниянинг операцион стратегияси

Қатъий ишлаб чиқилган операцион стратегия ва самарали операцион менежментсиз компания фақатгина фавқулотда ҳолатлардагина, хусусан, рақобатчилар ундан паст натижага эга бўлган ёки бутунлай фавқулотда, 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 ва Рақобатбардошлик

Корхона стратегияси ва операциялар Муаммоларнинг сабаблари



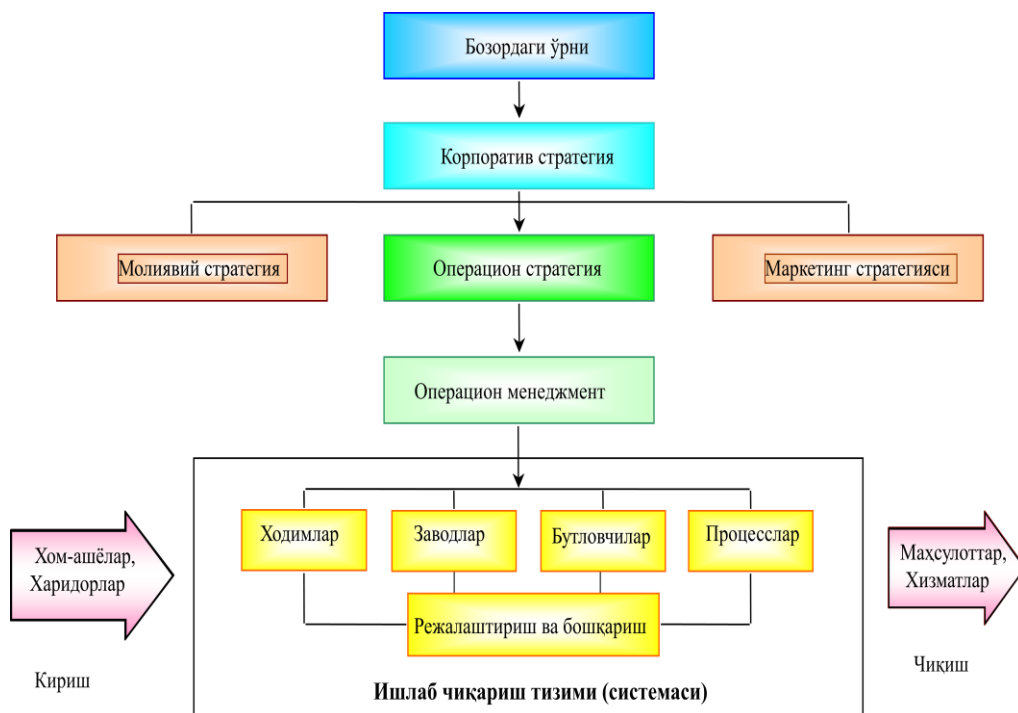
Операцион стратегия – компания умумий сиёсати ва ресурсларидан фойдаланиш режасини ишлаб чиқишдан иборатдир. (алоҳида қисмларда: персонал, бўлинма, филиаллар, материаллар ва мажмуалар, жараёнлар, режалаштириш ва бошқарув тизимлари). Буларнинг барчаси компаниянинг узоқ муддатли стратегиясини самарали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

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;
- 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 борича 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 ҳимоя 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 кўядилар, 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 ҳар қандай занжири (лойихалаштириш ва маҳсулотни режалаштириш - харид ва хомашё қазилмалари - мажмуали ва ярим тайёр маҳсулотларни 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 аниқланади¹. Бугунги кунда ўз ишлаб чиқариш функцияларини бўшаган захираларни ишлаб чиқишга ва маҳсулот маркетингига нисбатан йўналтириш учун воситачилар ёки ҳамкорларга топшираётган компаниялар сони ошиб бормоқда. Масалан, Бразилиядаги Фолксваген ва бошқалар.

Бу мисоллар шуни кўрсатадики, дунё тез ўзгараяпти, бугун тайёрланган маҳсулот хизматлар (хаттоки, товарлар) нинг шу турдаги ихтисослаштирилган кўринишига айланиб қолмоқда, янги маҳсулот ишлаб чиқиш қобилияти еса, бозорнинг янги талабига жавобан, савдо тизимини яратиши, кейин уни

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

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 аўтортинг 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. Ҳозир яримўтказгичли тармоқларда "ноишлаб чиқарувчи" ишлаб чиқарувчилар чипи уюшмаси пайдо бўлди. Улар реал маҳсулотлар ишлаб чиқариш билан кам шуғулланишди ва 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 ахамиятсиз 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 ҳозир 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 тасавури; 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 корхонани стратегик ҳиссиётини ишлаб чиқиш ва лидерлик қилиш;

тўқимачилик корхонасини реструктуризация қилиш;
корхонанинг тикланиши ва ривожланиши;
персоналнинг тикланиши.

Стратегик ҳиссиёт (рақобатбардош корхонани стратегик ҳиссиётини ишлаб чиқиш ва лидерлик қилиш) – корхонанинг ҳозир нима қилаётганлиги ва келажакда нимага эришиши мумкинлигини тасаввур қилишга томон ҳаракатдир. Рақобатбардошликнинг бу элементи корхона 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 корпоратив тан олишни юзага чиқаради, уни истиқболнинг Янги хаёллари билан тўлдирди. ҳақиқий лидер – «кема капитани» эмас (эскирган ускуналарга, тарифларнинг ошиши ва бошқаларга жон куйдирадиган), бу лидернинг эски тасаввури; ҳақиқий лидер – ўз компаниясининг генетик архитекторидир (компания у учун «тирик организм»дир.)²

Реструктуризациялаш – тўқимачилик корхонаси 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 корхона корпоратив маданият билан боғлиқ жиддий қийинчиликларга, 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 рақобатбардошликни оширишнинг узоқ 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.

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

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 рақобатбардошлилик ошишининг 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 танқидий қисм). У мақсад хиссини 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 узок 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 янгилиниши.

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. 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.org
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.

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 тутати:

- * 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 егалари бошқа компаниялар маҳсулотларига бу савдо маркани қўйишга рухсат берадилар ("Пятерочка", "Перекресток" ва бошқалар);
- 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 қониктирувчи маҳсулот ишлаб чиқариш бошланади. Хизматлар ишлаб чиқишнинг натижаси эса концепция ва бу концепцияни реализация қилиш жараёнини тасвирлаш ҳисобланади.

4. Хизматларни лойиҳалаштиришни 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.

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 миқоз 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 миқознинг 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 қониқтиришдир. Хизмат кўрсатиш талаб қилинган сифат ва етарли самарадорликда қониқтириш ҳосил қилиш учун қуйидагилар 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;

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

миқозлар сизнинг компаниянгиз фаолияти ва имкониятларини қандай қабул қилишларини ва улар кутаётган натижа қандай ўзгаришини ҳамда хизмат кўрсатилгандан олдин ва кейинги қарама-қаршиликларни 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 миқозлар билан алоқада бўлувчи ишчиларга боғлиқ бўлади, бундан ташқари уларнинг интизоми миқозларда 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 қўшган 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 операциял 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. Операциял омил нима?
7. Операциял 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 миқозларни 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.

Сифат – маҳсулот, хизматнинг миқоз талабини қондириш қобилиятига тегишли бўлган шу маҳсулот ва хизматларнинг характеристика ва хусусиятлари миқдоридир. Женева кўли қирғоғидаги стандартлар халқаро институтида (ISO – International Standart 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».

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.

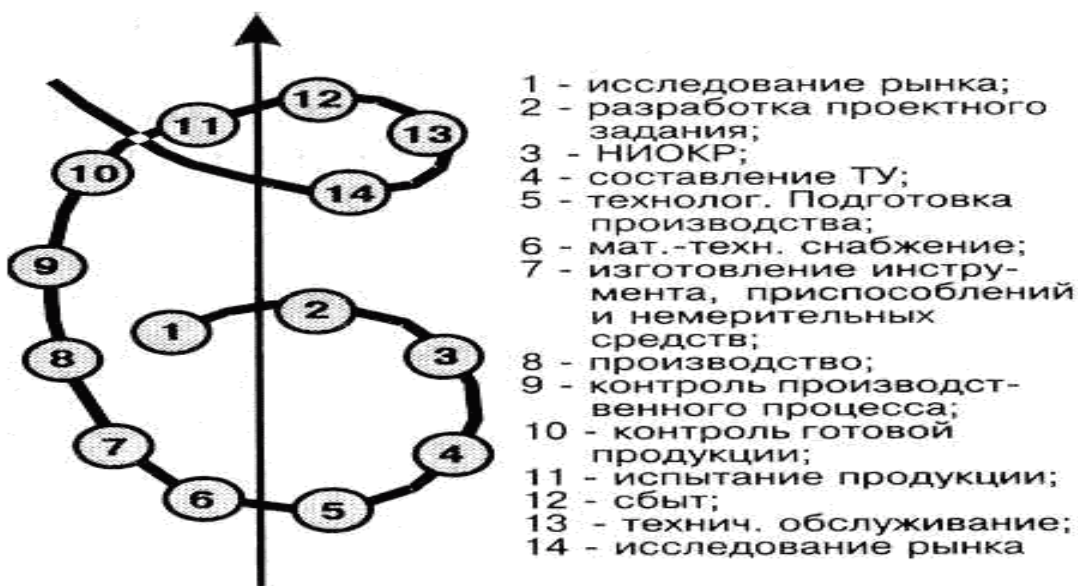
Сифат тизими Реестри маълумотлирига кўра, Россияда ISO 9000 стандарти бўйича давлат томонидан расмий, тан олинган сифат тизими сертификатига эга 1000 дан ортиқ Россия компаниялари рўйхатдан ўтган. Улар бизнинг давлат ташкилотларимизда ГОСТ Р деб номланади. Сифат тизими сертификатлари,

асосан, йирик Россия компаниялари («Лукойл», «Газпром», «Машинасозлик заводлари уюшмаси», «Северстал» ва бошқалар) да бор.³

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:



Ж.Джураннинг сифат спирали

³ 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

3.4. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг 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» типигаги 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 ўртacha кўрсаткичлар.

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

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

Хитойча – 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.

Россияча – 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 микдорининг ортиқчалиги, 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 қодир;
- компания балансланган қувватларга эга.

3.7. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси

Истеъмол талабларини бошқариш:

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

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

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

Россия тўқимачилик бозори лидерларидан бирининг директори мижозлар билан қўшма семинар ўтказилганидан кейин эълон қилди: «биз биринчи марта шуни тушундикки, ўз мижозларимизни 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 ҳайратланадилар.

Ўз «мижозларини» тўғри аниқлаш. Савол: «бизнинг мижозлар 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 мижозлар гуруҳига нисбатан раҳбариятнинг кўзини камдан-кам ҳолларда очиб қўяди. АВС-таҳлил кўрсатишича, бир қатор мижозларни савдодан кейинги қўллаб-қувватлашларига кетган харажатлар кўпчилигини «зарарли» разрядларга олиб ўтади. Камдан-кам ҳолларда мижозларни бизнинг стратегияларимизга мос келмаслиги учун четга чиқариб ташлаймиз.

Негативнинг адекват идроки. Қониқмаган, «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 «Шест сигм» методологиясини ишлаб чиқиш операциялар ва жараёнларга янгича қараш ва халқаро даражадаги компанияларга томон харакат 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. «Шест 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 Man agement 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.world bank](http://www.worldbank.org)
2. www.openinfo.uz

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

Режа:

4.1. Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш.

4.2. JIT тизими ва моҳияти

✎ **Таянч иборалар:** *Бизнес-жараёнлар инжиниринги, канбан, Функционал муолажалар модификацияси, Бир қанча функцияларнинг қўшилиши, мансабдор инструкциялар, ишлаб чиқариш блокадаги бизнес-жараёнлар.*

4.1. Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш

Бизнес-жараёнлар инжиниринги - компаниядаги лойиханинг ўз мақсади емас. Барча даражадаги раҳбарлар учун жорий бизнес-жараёнлар реал кўрсаткичлари асосида оператив қарорлар қабул қилиш имконияти ва мониторинги жуда қизиқарли ҳисобланади. Бунда ҳар қандай пайтда жараён егаси бизнес-жараёнларнинг жорий босқичи, жумладан, ҳозир нима бажарилаётганлиги ва ким томонидан бажарилаётганлиги ҳақидаги ахборотларни олиши мумкин. Бу махсус тимсоллар ва рангли белгилар ёрдамида амалга оширилади. Шундай қилиб, фақатгина ҳар бир ташкилий бирликнинг ролигина емас, ҳар бир алоҳида ходимнинг роли маълум бўлади.

Қайта ишлаш ҳолатидан ташқари, жорий вақтни ва аниқ вазиятга нисбатан жараён қийматини кўрсатиш мумкин. Шу тарзда бизнес-жараённинг жавобгар егаси ўзига мижозлар саволларига жавоб бериш ва зарур бўлганида келгусида жараёнларни корректив қилиш имконини берувчи очиқ ахборотларни назарда тутди. Бир марталик тадбир емас, балки уларга жавоб берувчилар учун доимий масаладир.

Япон парадигмасида "кайзен" бошқаруви (таржимада "секин, тўхтаётган мақбуллаштириш", Себестэн, менежмент

Бизнес-жараёнларнинг инжиниринги - бу "Гехеимнис" Кайзен. 1994, р. 17) да айнан бизнес-жараёнларнинг доимий адаптацияси ва мақбуллаштириш заруратига урғу берилди.

Хамер ва Чампи бизнес-жараёнлари реинжинирингининг революцион концепцияси (Хамер, Чампи. Бизнесс Реинжиниринг. 1995.) дан фарқли равишда бу ерда узлуксиз юритиладиган бизнес жараёнларнинг доимий эволюцион оптимизацияси амалга оширилади. Бизнес-жараёнлар реинжинирингида компания олдида барчаси нолдан бошлаш мақсади ва компания бизнес-жараёнлари қайтадан лойихалаштириш мақсади туради.

Иккала ёндашув ўз афзалликларига ега. Корхонада ўз фаолияти тузилмасини унга янги фундаментал ўзгаришлар киритган ҳолда қайтадан қатъий ўйлаб кўриш имконияти пайдо бўлган аниқ вазиятларда реинжинирингни амалга ошириш мумкин. Лекин у тугалланганидан кейин

жараёнлар доимий ҳаракатда бўладилар. Янги ташкилий 10 шакллар юзага келади, бизнес юритишнинг прототип олиш мумкин бўлган янги услублари пайдо бўлади, янги технологиялар кашф қилинади: нихоят келажакда жорий қилиниши мумкин бўлган жараёнлар билан боғлиқ билим ва тажрибаларга ега бўлинади. Буларнинг барчаси янги жараёнларнинг мослаштириш заруратини келтириб чиқаради. Такмиллаштиришда компания еhtiёжларини тасвирлаш учун "гирдобли мухит" каби кенг тарқалган машхур тушунчага ёндашишдан яхшиси йўқ.

Компания фундаментал реинжиниринг лойиҳаларини реализация қилишда кўпинча йирик масштабли ахборот тизимларини ёки янада такмиллашган миграцияни, масалан, интегралашган, стандарт, дастурий қарорни жорий қилади. Бу ески жараёнларга янги технологияларни қўлламаслик имконини беради. Воситалари чекланган компаниялар дастурий таъминотни оқилона жорий қилишдан анча-мунча ютади. Бундан ташқари, бу фазадан ходимларда бизнес-жараёнларни такмиллаштириш мотивациясини кучайтириш учун фойдаланиш мумкин⁴.

Масалан, жараённи такмиллаштириш учун қуйидаги ўзгаришлар талаб қилинади:

- "Функционал муолажалар модификацияси;
- "Бир қанча функцияларнинг қўшилиши;
- "Мансабдор инструкциялар ва низомлар модификацияси;
- "Бошқарув оқими модификацияси;
- "Фойдаланиладиган маълумотлар модификацияси
- "Ахборот технологиялари модификацияси.

Ишлаб чиқариш блокадаги бизнес-жараёнлар

Жараёнли команда томонидан лойиҳадан олдинги тадқиқот материаллар ва корхонанинг функционал мутахассислари билан маслаҳатлар асосида ишлаб чиқариш блокада мавжуд бизнес-жараёнлар таҳлил қилинади.

Техник топшириқ талабларига мувофиқ ҳолда корхонанинг иқтисодий моделига мос келувчи 3 гуруҳга гуруҳланган ишлаб чиқариш блокадаги бизнес-жараёнлар тасвирланган:

- асосий;
- таъминловчи;
- ёрдамчи.

Бизнес-жараёнларни тасвирлаш ишлаб чиқариш блоки бўйича "қандай бўлади"

Бизнес-жараёнлар ва ёрдамчи функциялар ишлаб чиқариш блокада (танлов асосида).

Жараёнли гуруҳ томонидан жараёнларни тасвирлашда ишлаб чиқариш ва функционал хизмат раҳбарларининг таклифлари муҳокама қилинган ва ҳисобга олинган.

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 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management.I.Jacobs, F.Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title.TS155.C4237 2006,722pp.658.5–dc22

Тасвирланган бизнес-жараёнлар ва раҳбарларнинг таклифлари асосида гуруҳ томонидан ишлаб чиқариш блокининг жараёнли-йўналтирилган модели ишлаб чиқилган.

Мазкур лойихани жорий қилиш натижалари бўйича корхонадаги кишилар миқдорини 1 кишига қисқартириш ва еталон кўрсаткичларига эришиш таъминланган.

4.2. ЈТ тизими ва моҳияти

“Белгиланган муддатда бажариш” (ЈТ) услуги – бу кенг миқёсли ишлаб чиқаришни минимал товар ва материаллар, ярим тайёр маҳсулотлар, бутловчи қисимлар ва ҳом-ашёлар захирасидан фойдаланилган ҳолда ташкил қилиш бўйича хатти-харакатлар комплексиدير.

“Белгиланган муддатда бажариш” (ЈТ) услуги қуйидаги мантиқий концепцияга асосланади: **“Ҳеч нарса ишлаб чиқарилмайди, агарда унга талаб бўлмаса”**

Бу тизимда керак бўлган нарсани ишлаб чиқариш ва ундан ортиқ эмас, керак бўлган вақтда ва керак бўлаган миқдорда..

Минимал керак бўлган миқдордан ортиқча бўлган нарсаларнинг ҳаммаси йўқотишлар ҳисобланади. Чунки ҳозирги вақтда керак бўламайдиган ва ишлатилмайдиган нарсаларга ишлаб чиқариш матераиллари ва имкониятлари сарф қилинган.

Агарда кераксиз захиралар ва уларни сақлаш минимумга туширилса, уларга сарфланган молиявий маблағларнинг боғланиб қолиши камайади ва бунинг натижасида корхона бозордаги талабнинг ўзгаришига тезлик билан мослаша олади.

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

Назорат саволлари

1. Жараёнларни узлуксиз такомиллаштириш қандай тартибга эга?
2. ЈТ тизими ва моҳияти нималардан иборат?

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 Man agement 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.world bank](http://www.worldbank.org)

2. www.openinfo.uz

IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ

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

СЕМИНАР-АМАЛИЙ МАШҒУЛОТИ УЧУН РЕЖА-ТОПШИРИҚ

📌 Муҳокама 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 биладилар:

- ✓ 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 ундайдилар:

- ✓ 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 кириди 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 чиқадилар.

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 ривожлантириш ва 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 ривожлантириш ва 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:

- ✓ Такومиллашув 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 ривожлантириш ва мустаҳкамлаш.

Ўқув фаолияти натижалари:

Тингловчилар биладилар:

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

Тингловчилар урдалайдилар:

- ✓ 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: Интернет ресурслардан фойдаланган ҳолда гуруҳларга бўлиниб хорижий тажрибаларни муҳокама қилиб тақдимот тайерланади ва ўтказилади.

V. КЕЙСЛАР БАНКИ

1. Кейс. КЕЙС-СТАДИ

«Анъанавий молиявий таҳлил ва АВС»

“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 чиикинг.

“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
Кассадаги пул маблағлар	1,5	1,5	1,5	0,0	100,0
Ҳисоб рақамидаги 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 ортиб кетганда – резерв 50%.

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

4-жадвал

2014 йилда ташкил бўлиш бўйича корxonанинг 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 мувофиқлаштиришга 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 таҳлилинини 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 пассиви							
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 таҳлилинини 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 охирида		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.

7-жадвал

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.	Етказиб 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.

**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

Кўрсаткичлари ва мезонлари	Милл	Ҳ натижаларини баҳолаш				
рнинг тўлиқлиги (тўлиқ, тўғри)	,2					
рнинг берилиши (аниқ, лантиқ асосида)	,2					
нг фаоллиги (савол, жавоб, кўшимчалар)	,6					
ал	3					

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 кўриниб 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:

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

$$B. 5343939 : 5343939 \times 100 = 100 \%$$

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

4.Маҳсулот ассортименти ва таркибини ўзгариши. Ушбу омилнинг таъсирини куйидаги 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 куйидаги 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 куйидаги 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 А	Алмаштиришнинг тартиб сони Б	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 операцион даромадлар			
		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 операцион фойдага молиявий фаолиятнинг жами даромадлари кўшилади 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.	Операцион 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 фаолиятидан 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 (+,-)	Ҳисобда (%)
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 кўришиб 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.

**8. “Молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичлар таҳлили” мавзуси
бўйича вазиятли ҳолат ечимини аниқлаш бўйича ўқитиш
технологияси.**

	и: 20-25 та.
Машғулот шакли	млар асосида билим ва кўникмаларни чуқурлаштиришга йўналтирилган амалий топшириқларни бажариш.
Машғулот режаси	1.Мавзу мазмунига кириш. 2.Билимларни жонлантириш. 3.Кейс билан индивидуал танишиш. 4.Кейсни кичик гуруҳларда ечиш ва тақдим қилиш. 5.Натижаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш. 6.Машғулотни яқунлаш. Гуруҳ ва талабалар фаолиятини ҳамда ўқув машғулотида эришилган ютуқларни баҳолаш.
Ўқув машғулотининг мақсади: Талабалар эгаллаган назарий билимлар асосида амалий ҳаракатлар, фикрлаш орқали муайян иқтисодий ва молиявий вазиятни тўғри баҳолаб, асосли бошқарув қарорларини қабул эта билишлари керак.	
вазифалар:	аши натижалари:
<ul style="list-style-type: none"> • корхонанинг молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлили билан таништириш; • кейсда берилган муаммоли вазият ва унинг вазифалари ҳамда муаммони ечиш кетма-кетлиги билан таништиради; • тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш учун таҳлил натижаларини умумлаштириш; • охириги хулосалар берилади ва асосланади. 	<p>г молиявий натижаларини таҳлил қилиш йўллари айтилади;</p> <p>либ чиққан ҳолда муаммони аниқлаш, ифодалай олиш ва уни ечиш вазифаларини, муаммонинг ечими бўйича аниқ ҳаракатлар кетма-кетлигини аниқлайдилар;</p> <p>жалари асосида иқтисодий баҳо берадилар, тегишли бошқарув қарорларини қабул қила оладилар;</p> <p>арорларни асослаш ва ҳимоя қилиш кўникмаларини эгаллайдилар.</p>
ўқитиш усуллари	ули, амалий машғулот, баҳс
ўқитиш воситалари	йс, тарқатма материаллар, флипчарт, маркерлар, скотч, А32 қоғоз варақлари
ўқитиш шакллари	ронтал ва гуруҳларда ишлаш
ўқитиш шароити	руҳларда ишлашга мўлжалланган аудитория
мониторинг ва баҳо	Кузатув, блиц-сўров, тақдимот, баҳолаш.

Ўқув машғулотининг технологик картаси

Иш босқич-лари	Ўқитувчи фаолиятининг мазмуни	Талаба фаолиятининг мазмуни
	Ўқитувчининг	Талабаларнинг
Тайёрлов босқичи	Мавзунини аниқлайди, кейс стадини ишлаб чиқади. Кейс материаллари билан танишиш ва ечиш учун талабаларга тарқатади. Вазиятни таҳлил қилиш учун услубий кўрсатмалар. Мустақил таҳлил қилишни ва натижаларни вазиятни таҳлил қилиш варағига киритишни топширади.	Кейс-стади мазмуни билан танишадилар. Мустақил тайёргарликни бошлайдилар. Вазиятни таҳлил қилиш варағини индивидуал равишда тўлдирдилар.
1-босқич. Мавзуга кириш. (10 дақ)	1.1.Ўқув машғулоти мавзуси, мақсади ва ўқув фаолияти натижаларини ҳамда олиб борилиш режасини маълум қилади 1.2.Кейс-стадининг мақсадини ва унинг касбий билимларни оширишга таъсирини аниқлайди. 1.3.Талабаларнинг машғулотдаги фао-лиятини баҳолаш кўрсаткичлари ва ме-зонлари билан таништиради .	Тинглайдилар, саволлар берадилар, танишадилар
2- босқич. Асосий қисм. (60 дақ)	2.1.Мавзу бўйича блиц-сўров усулида талабалар билимлари жонлантирилади (1-Илова). 2.2.Талабаларни гуруҳларга бўлади. Кейс билан мустақил ишлаш натижаларини кичик гуруҳларда муҳокамасини ташкил қилади, Коллектив равишда вазиятни таҳлил варағини тўлдиришни, индивидуал ҳолда ечилган муаммоли вазият ечими бўйича муҳим натижаларни баҳолаш ва танлашни, тақдимотга тайёрлашни топширади.	Саволларга жавоб берадилар, муҳокама қиладилар, аниқлаштирувчи саволлар берадилар Топшириқларни муҳокама қиладилар, вазиятли ҳолатни мустақил таҳлил қиладилар.
2- босқич. Асосий қисм. (60 дақ)	2.3.Ўқув фаолиятини бошқаради, маслаҳат беради. Индивидуал иш натижаларини текширади ва баҳолайди. 2.4.Тақдимот бошланишини эълон қилади. Кейсни ҳал қилиш ишлари натижалари бўйича гуруҳлардан вакилларини тақдимотга чақиради. Тақдимот давомида гуруҳ вакилларига аниқлаштирувчи саволлар бериб боради. 2.7.Топшириқлар ечимини гуруҳлараро баҳолашини ташкил қилади. Ҳар бир гуруҳнинг иш натижалари умумлаштирилади ва хулосалар берилади, ўзаро баҳоланади.	Гуруҳларда биргаликдаги топшириқларни бажарадилар. Гуруҳлар иш натижаларининг тақдимотини ўтказадилар. Баҳсда иштирок этадилар, саволлар берадилар, баҳолайдилар
3-босқич. Яқун-ловчи. (10 дақ)	3.1.Машғулотга яқунловчи хулосалар қилади. Натижаларни изоҳлайди. 3.2.Ҳар бир иштирокчини ҳисоб-китоб ишларини тўғри ва аниқ бажаргани, маърузанинг мазмуни, берилган жавоблар ҳисобга олинади. 3.3.Яна бир бор кейснинг мақсадини ва унинг касбий билимларни оширишга таъсирини айтиб ўтади.	Тинглайдилар, аниқлаштирувчи саволлар берадилар.

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;
- кўргазмалар 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 чиқаришчи 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	Ингилиз тилидаги шарҳи
Тежамкорлик	- бу ҳар хил фаолиятни имкон даражасида минимал ресурс харажатлари билан амалга оширадиган категория ҳисобланади.	a category assuming realization of any kind of activity at its minimum possible expenses of resources.
Самарадорлик	- бу корхона учун максимал қиймат яратиш мақсадига йўналтирилган фаолият натижасини акс еттирувчи категория ҳисобланади.	a category reflecting productivity of purposeful actions on creation of the greatest value for the company.
Қиймат -	бу сифатни маҳсулот 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 маҳсулотни ишлаб чиқариш ва эҳтибор беришга йўналтирилган, операцион тизимларини лойihalаштириш, 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 операцион ресурсларидан киритилаётган ишлаб чиқариш омилини ("кириш") корхона томонидан танланган маҳсулотга ("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 маҳсулот	- 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 миқдорлари 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, кастомизатсия	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 хар бири учун алохида операцион стратегия ишлаб чиқилади. Бунда, стратегиялар алмашишида ехтимоли бўлган харажатларни камайтириш мақсадида, хар бир бўлим ўз операцион стратегиясига суянган холда 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 холда фаолият юритишда ўринлидир. Бунда ушбу корхона ўз махсулоти характеристикаларига кўшимча тарзда, рақибининг фаолиятини такрорлаб, яхшилайдди. Кўп холларда бу холат 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 махсулот, уни бошқа корхона махсулотларидан ажратиб турадиган хосса ва характеристикали махсулотдир.	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 махсулотнинг шундай твсифлари тўпламики, булар ушбу махсулотни 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 хаётга тадбиқ этишга йўналтирилган ва битта тизимга йиғилган хар 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. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги фармони

2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2909-сонли Қарори. “Халқ сўзи” газетаси, 2017 йил 21 апрель.

3. Мирзиёев Ш.М. Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қонидаси бўлиши керак. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2016 йил яқунлари ва 2017 йил истиқболларига бағишланган мажлисидаги Ўзбекистон Республикаси Президентининг нутқи. // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь, №11.

4. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. – Тошкент : Ўзбекистон, 2016. - 56 б.

5. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш – юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. – Тошкент: “Ўзбекистон”, 2017. – 48 б

6. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамиз. – Тошкент: : “Ўзбекистон”, 2017. – 488 б.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2016 йил 2 декабрдаги «Ўзбекистон Республикаси сайёҳлик соҳасини ривожлантиришни тезлаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармони.

8. Frank Rothoemel Strategic Management: Concepts (2nd edition) Mc Graw-Hill Education 9 January. 2014. USA. 528 p.

9. Umarhodjaeva M.G. OPERATIONS MANAGEMENT. Q`zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2014.402 б.

10. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. –233 с.

11. Умарходжаева М.Г. “Операцион менежмент” Ўқув – услубий мажмуа Т.: ТДИУ. 2012. – 422 б.

12. Умарходжаева М.Г. “Операцион менежмент” Ўқув қўлланма Т.: ТДИУ. 2010. – 224 б.

13. Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. М.: “Вильямс”, 2008.– 704 с.

14. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. – 233 с.

15. 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