

**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 – 2019**

**Модулнинг ўқув-услубий мажмуаси Олий ва ўрта махсус, касб-хунар таълими ўқув-методик бирлашмалари фаолиятини Мувофиқлаштирувчи кенгашнинг 2019 йил 18 октябрдаги 5-сонли баённомаси билан маъқулланган ўқув дастури ва ўқув режасига мувофиқ ишлаб чиқилган.**

Тузувчилар: М.Г.Умарходжаева - ТДИУ, “Корпоратив бошқарув” кафедраси мудири, доцент, и.ф.н.  
Д.Т.Юсупова - ТДИУ, “Менежмент” кафедраси доценти, и.ф.н.

Такризчи: Ф.Х.Назарова - Тошкент молия институти “Менежмент ва маркетинг” кафедраси профессори, и.ф.д.

*Ўқув -услубий мажмуа Тошкент давлат иқтисодиёт университети Кенгашининг 201\_\_ йил \_\_\_\_\_даги \_\_\_\_ -сонли қарори билан нашрга тавсия қилинган.*

## МУНДАРИЖА

<b>I. ИШЧИ ДАСТУР .....</b>	<b>4</b>
<b>II.МОДУЛНИ ЎҚИТИШДА ФОЙДАЛАНИЛАДИГАН ИНТЕРФАОЛ ТАЪЛИМ МЕТОДЛАРИ.....</b>	<b>10</b>
<b>III. МАЪРУЗА МАТНЛАРИ.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. АМАЛИЙ МАНГУЛОТ МАТЕРИАЛЛАРИ ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ БАЖАРИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР.....</b>	<b>25</b>
<b>V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАРИ.....</b>	<b>30</b>
<b>VI. КЕЙСЛАР БАНКИ.....</b>	<b>31</b>
<b>VII ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>65</b>
<b>VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.....</b>	<b>70</b>

# І. ИШЧИ ДАСТУР

## КИРИШ

Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4732-сонли, 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сонли Фармонлари, 2019 йил 27 августдаги “Олий таълим муассасалари раҳбар ва педагог кадрларининг узлуксиз малакасини ошириш тизимини жорий этиш тўғрисида”ги ПФ-5789-сонли Фармонлари, шунингдек 2017 йил 20 апрелдаги “Олий таълим тизимини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ–2909-сонли Қарорида белгиланган устувор вазифалар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у олий таълим муассасалари педагог кадрларининг инновацион компетентлигини ривожлантириш, соҳага оид илғор хорижий тажрибалар, янги билим ва малакаларни ўзлаштириш ҳамда амалиётга жорий этиш кўникмаларини такомиллаштиришни мақсад қилади.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, унинг мазмуни Ўзбекистоннинг миллий тикланишдан миллий юксалиш босқичида олий таълим вазифалари, таълим-тарбия жараёнларини ташкил этишнинг норматив-ҳуқуқий ҳужжатлари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг креатив компетентлигини ривожлантириш, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимларидан фойдаланиш ва масофавий ўқитишнинг замонавий шаклларини қўллаш бўйича тегишли билим, кўникма, малака ва компетенцияларни ривожлантиришга йўналтирилган.

Дастур доирасида берилаётган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйиладиган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг

татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

### **Модулнинг мақсади ва вазифалари**

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

Операцион менежмент 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 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**;
- 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**;
- 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 ИТ, Kaizen тизимарини татбиқ этиш бўйича

**малакаларини эгаллаши;**

- 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” курси маъруза ва амалий 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 презентация ва электрон-дидактик технологиялардан;

- ўтказиладиган амалий машғулотларда техник воситалардан, экспресс-сўровлар, тест сўровлари, ақлий хужум, гуруҳли фикрлаш, кичик гуруҳлар билан ишлаш, коллоквиум ўтказиш ва бошқа интерактив таълим усулларини қўллаш назарда тутилади.

### **Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги**

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

### **Ўқув модулнинг олий таълимдаги ўрни**

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

### Модул бўйича соатлар тақсимоти

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат						
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси					Мустақил таълим
			жами	Жумладан				
				Назарий машғулот	Амалий машғулот	Кўчма машғулот		
1.	Компаниянинг операцион стратегияси	4	4	2	2	-	-	
2.	Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқариш).	4	4	-	2	2	-	
3.	Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг	2	2		2			
4.	Операцион менежментда жараёнларни бошқариш JIT ва Кайзен концепциялари	2	2	-	2		-	
	<b>Жами:</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	

### 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 шакиллантириш асослари. Операцияларни ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш, такомиллаштириш. Операцияларни бошқаришнинг тизимли таҳлили ва операцияларнинг таснифи. Операцион функция. Операцион тизим. Операцияларни бошқариш тамойиллари. Операция тизимлари турлари. Иқтисодий ғояни жорий этишда корхона ресурсларини ташкил этиш операциялари. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилишини аниқлашдаги операциялар.

Операцион бошқариш 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.

## **АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

### **1– амалий машғулот:**

#### **Компаниянинг операцион стратегияси**

1. Ишлаб чиқаришни бошқаришда операцияларни ўрни. Ишлаб чиқариш турлари. Хизмат кўрсатиш ва ишлаб чиқариш турлари. Ишлаб чиқаришда операцияларни самарали шакиллантириш асослари. Операцияларни ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш, такомиллаштириш. Операцияларни бошқаришнинг тизимли таҳлили ва операцияларнинг таснифи. Операцион функция. Операцион тизим. Операцияларни бошқариш тамойиллари. Операция тизим турлари ва хусусиятларини ўрганиш.

2. Иқтисодий ғояни жорий этишда корхона ресурсларини ташкил этиш операциялари. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилишини аниқлашдаги операцияларни ўргатишдан иборат.

3. Операцион бошқариш 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–амалий машғулот:**

#### **Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш (ишлаб чиқариш)**

1. Маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш. Истеъмолчилар назари билан лойиҳалаш. Функционал қиймат таҳлили кўриб чиқилади.

2. Йиғиш жараёнларини конструкторлик таҳлили. Конструкторлик таҳлил мазмуни. Технологик жараённи танлаш ёндошувлари ўрганилган.

3. Жараёнларни танлаш билан режалаштиришдаги фарқи. Технологик жараёнлар турлари. Ишлаб чиқариш жараёнларини лойиҳалаш. Ишлаб чиқариш қувватларни лойиҳалаш йўллари ўрганилади.

### **3– амалий машғулот:**

#### **Сифатни бошқариш ва бенчмаркинг**

1. ISO 9000 Халқаро стандартлари. ISO 9000:2000 стандарти асосида компанияни баҳолаш модели. Фаолият такомиллашуви модели келтирилган.

2. Саноат корхоналари эталонини ишлаб чиқиш. Эталоннинг асосий хусусиятлари. Эталоннинг таянч кўсаткичлари. “Шесть сигм” сифат бошқаруви методикаси ҳолатлари кўриб чиқилган.



#### **4– амалий машғулот:**

### **Операцион менежментда жараёнларни бошқариш JIT ва Кайзен концепциялари**

1. Жараёнларни бошқариш моҳияти. Бизнес-жараёнлар реинжиниринги босқичларини таҳлил қилиш. Жараёнларни тушуниш. Жараёнларни стратегик бошқаруви кўриб чиқилган.

2. Маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш стратегиясини ишлаб чиқишда жараёнларни бошқариш. Заҳираларни бошқариш ва ишлаб чиқариш тизимида JIT. Меҳнат унумдорлигининг Япон ёндашуви ўрганилади.

3. 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 тадқиқ этилади.

### **ЎҚИТИШ ШАКЛЛАРИ**

Мазкур модулнинг назарий материални ўзлаштиришда қуйидаги:

→ ўқув ишини ташкиллаштиришнинг интерфаол шаклларида: кўргазмали маъруза, савол-жавобли маъруза, суҳбат-маърузалар орқали ташкиллаштириш назарда тутилган.

→ ўқув фаолиятини ташкил этиш шакллари сифатида қуйидагилардан фойдаланиш назарда тутилган:

- маъруза машғулотларида оммавий, жуфтлик, индивидуал;
- амалий машғулотларда жуфтлик, индивидуал.

### **КЎЧМА МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ**

Мазкур модул бўйича ўқув режада Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойиҳалаштириш мавзусида жами 2 соат кўчма машғулотлар назарда тутилган.

### **МУСТАҚИЛ ИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ШАКЛИ ВА МАЗМУНИ**

Мустақил ишни ташкил этишда тингловчилар томонидан “Операцион менежмент” модулида ўрганилаётган масалалар, дискуссиялар бўйича билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни шакллантириш мақсадида улар томонидан қўшимча манбалардан, жумладан интернет сайтлари, инглиз тилида чоп этилган адабиётлар ва мақолалардан фойдаланишни кўзда тутади.

## II. “ОПЕРАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ” МОДУЛИНИ ЎҚИТИШДА Фойдаланиладиган интерфаол таълим методлари

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

## **1- 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.

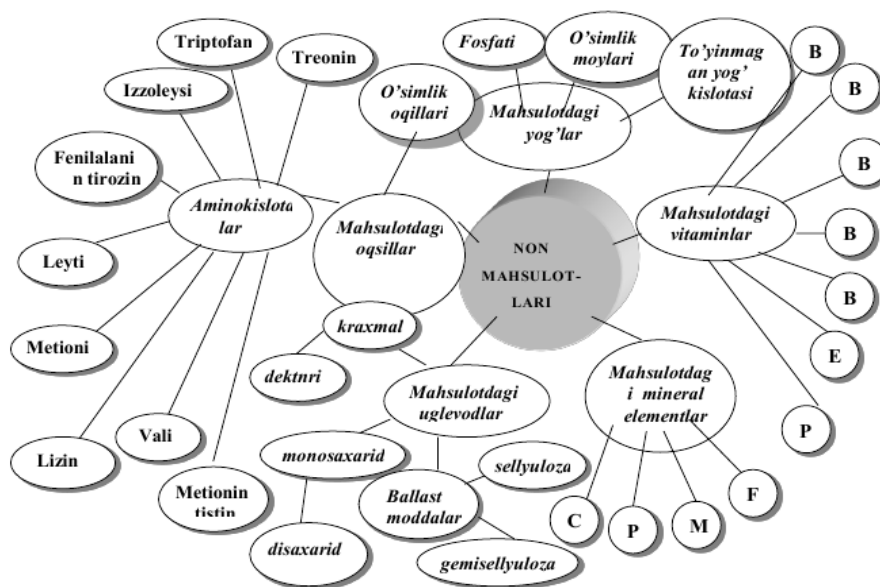
### **“Кластер” методини амалга ошириш босқичлари:**

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 Тингловчига 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- амалий машғулотда 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 нуқталардан 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 ўқитирилади. Вазифа аввал яқка 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. Ўқув 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.

**Диккат килинг!**

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

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

<b>Автомобиллар таснифланиши</b>		
<b>Юк автомобиллари</b>	<b>Йўловчи ташувчи автомобиллар</b>	<b>Махсус автомобиллар</b>
1. Юк ташувчи ▪ Умумий фойдаланишга мўлжалланган 2.Ихтисослашган ▪ Ўзи ағдаргич автомобиллар ▪ Фургон ▪ Систерна	1.Енгил автомобиллар 2.Автобуслар 3.Тиркама ва ярим тиркамалар	1.Махсус жихозланган 2.Транспорт ишларига мўлжалланган 3.Тиркама ва ярим тиркама

**2.КОЦЕПТУАЛ ЖАДВАЛ** ўрганилаётган ходиса, тушунча, қарашлар, мавзу ва шу қабиларни икки ва ундан ортиқ жихатлари бўйича таққослаш имконини беради.

Концептуал жадвалда таққосланадиган фикр, назариялар вертикал тик қатор бўйича жойлаштирилади, горизонтал қатор бўйича таққосланиш олиб бориладиган турли тавсиф ва хусусиятлари ёзилади.

**□ □ Концептуал жадвални тузиш бўйича ўқув топшириқ йўриқномаси**

1. Ўқув топшириқда кўрсатилган назариялар (ёндашишлар, тушунчалар)ни таққослаш амалга ошириладиган тавсифлар руйхатини тузинг.

2. Жадвални расмийлаштиринг: вертикал бўйича – таққослаш талаб этиладиган нарсалар (қарашлар, назариялар) жойлаштирилади; горизонтал бўйича – таққослашни амалга оширишдаги ҳар хил тавсифлар жойлаштирилади

**“Двигатель турлари” мавзусидаги концептуал жадвал (лавҳа)**

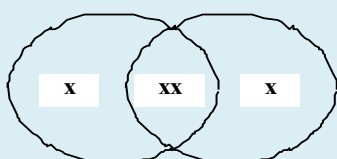
Двигатель турлари	Таърифлар, тоифалар, хусусиятлар ва бошқалар		
	Ёкилги тури	афзалликлари	камчиликлари
Дизел двигатель	Дизел ёкилғи	Атмосферага кам захарли газлар чиқаради, ёкилғи сарфи кам ва арзон	Дизел двигателларини ишлаб чиқариш 1,5...2,0 марта қиммат, оғирлиги ва ўлчамлари катта.
Карбюраторли двигатель	Бензин, газ ёкилғиси	Двигатель ўлчамлари кичик	Сиқиш даражаси нисбатан кичик, атмосферага кўп захарли газ ажратади

**3- амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:**

**1.ВЕНН ДИАГРАММАСИ** Британиялик файласуф, математик ва мантиқчи Венн томонидан 1881 – йилда киритилган. 2 ва 3 жиҳатларини солиштириш, таққослаш, қарама-қарши қўйиш ҳамда уларни умумий тарзда кўрсатиш учун қўлланилади. Тизимли мушоҳада қилиш, таққослаш, солиштириш, таҳлил ва синтезни амалга ошириш кўникмаларини ривожлантиради.

**□ Венн диаграммасини тузиш бўйича ўқув топшириқ йўриқномаси**

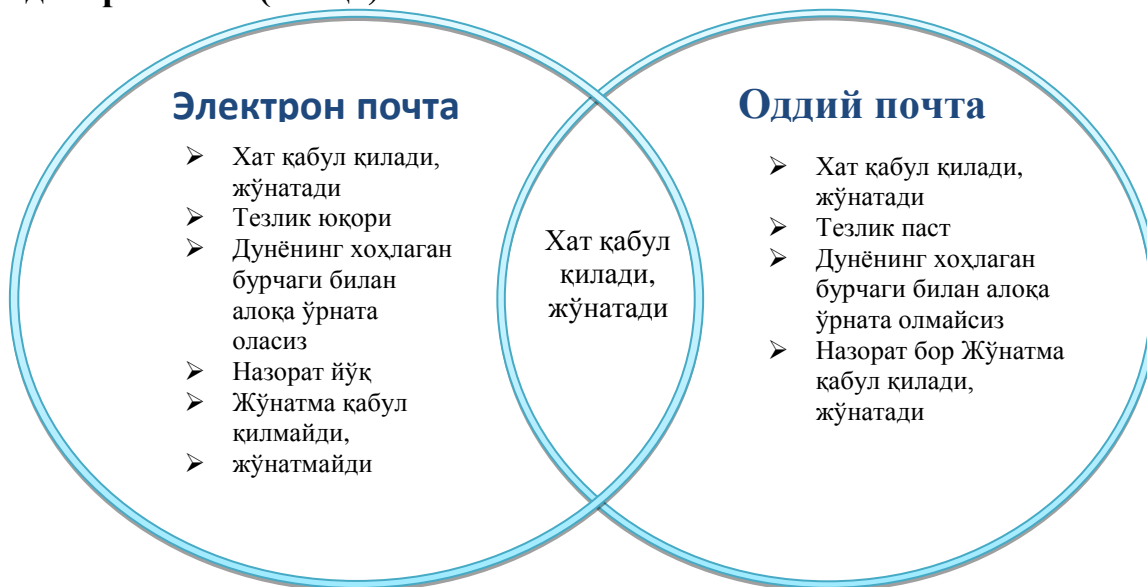
1. Иккита бир-бири билан кесишувчи доираларни чизинг:



2. Ўқитувчи томонидан таклиф қилинган иккита объект (тушунча)ни, қайси жихатлари бўйича таққослашингизни аниқлаб олинг.
3. Ушбу жихатлар бўйича чап доирада биринчи объектни тавсифланг, ўнг доирада эса – иккинчи объектни.
4. Доиранинг кесишган жойида иккала доиранинг ахбороти (хх) учун умумий бўлган жихатлар рўйхатини тузинг

☞ **Намуна.**

**“Электрон почта ва оддий почтанинг ўхшаш томонлари” мавзусидаги Венн диаграммаси (лавҳа)**



**Амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:**

**1.Т - ЖАДВАЛ** – Битта концепция (маълумот)нинг иккита жихатини қайд қилиш ёки иккита (ҳа/йўқ, ҳа/қарши) жихатларини солиштириш учун қўлланиладиган таққослаш жадвалидир.

**□ Т – жадвалини тузиш бўйича ўқув топшириқ йўриқномаси**

1. Жадвални расмийлаштиринг: Жадвалнинг юқори горизонтал қатори чап томонида “Ҳа” (афзалликлар), ўнг томонида эса – “йўқ” (камчиликлар) сўзларини ёзинг.
2. Жадвалнинг кейинги қаторининг чап томонига сабаблари (ҳа) ёзиш, ўнг томонига эса чап томондаги фикрга қарама – қарши фикр, ғоя, омил ва шу кабиларни ёзинг



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

<i>Афзалликлар</i>	<i>Камчиликлар</i>
Турли хил фанлардан зарур маъруза матнларини олиш	Интернетдаги турли вируслар юқиб қолиши
Турли адабиётлардан фойдаланиш	Турли маънавиятимизга мос бўлмаган сайтларнинг мавжудлиги

**4- амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:**

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

**“Тушунчалар”- таҳлили**

<b>Тушунчалар</b>	<b>Сизнинг фикрингизча ушбу тушунча нимани англатади?</b>	<b>Қўшимча маълумот</b>
TQM		
Kayzen		
Канбан усули		
ЛТ		

Амалий машғулотда қуйидаги интерфаол ўқитиш методларидан фойдаланилади:

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

**Топшириқ мазмуни** → “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси материаллари асосида **SWOT-таҳлил усули**.

**“SWOT - таҳлил” жадвали**

<b>S</b> (кучли томони)	<b>W</b> (кучсиз томони)
<b>O</b> (имкониятлар)	<b>T</b> (таҳдидлар)

### III. МАЪРУЗА МАТНИ

Мавзу: Компаниянинг операцион стратегияси.

Режа:

- 2.1. Компаниянинг операцион стратегияси.
- 2.2. Операци стратегиянинг долзарблиги.
- 2.3. Сервис стратегияси.
- 2.4. Сервис жараёнларининг ишлаб чиқриш 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.*

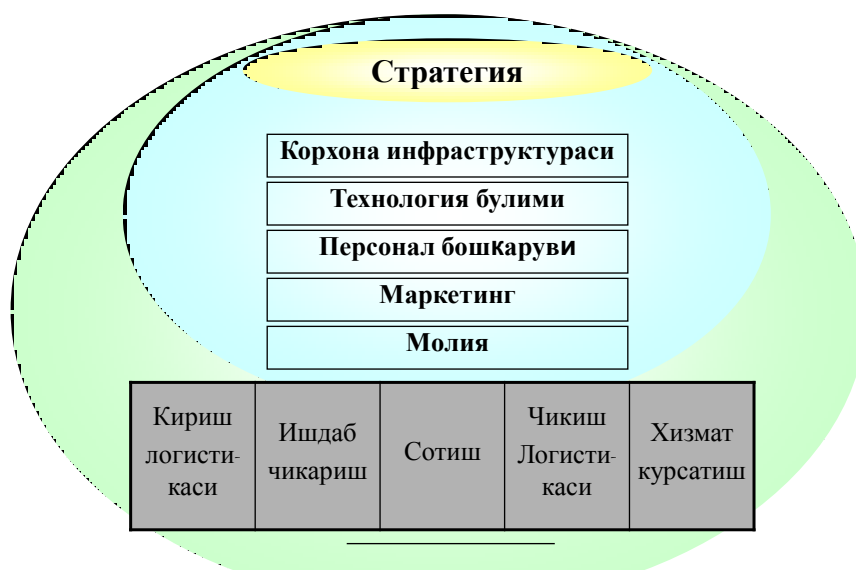
#### 1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида компаниянинг операцион стратегияси

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



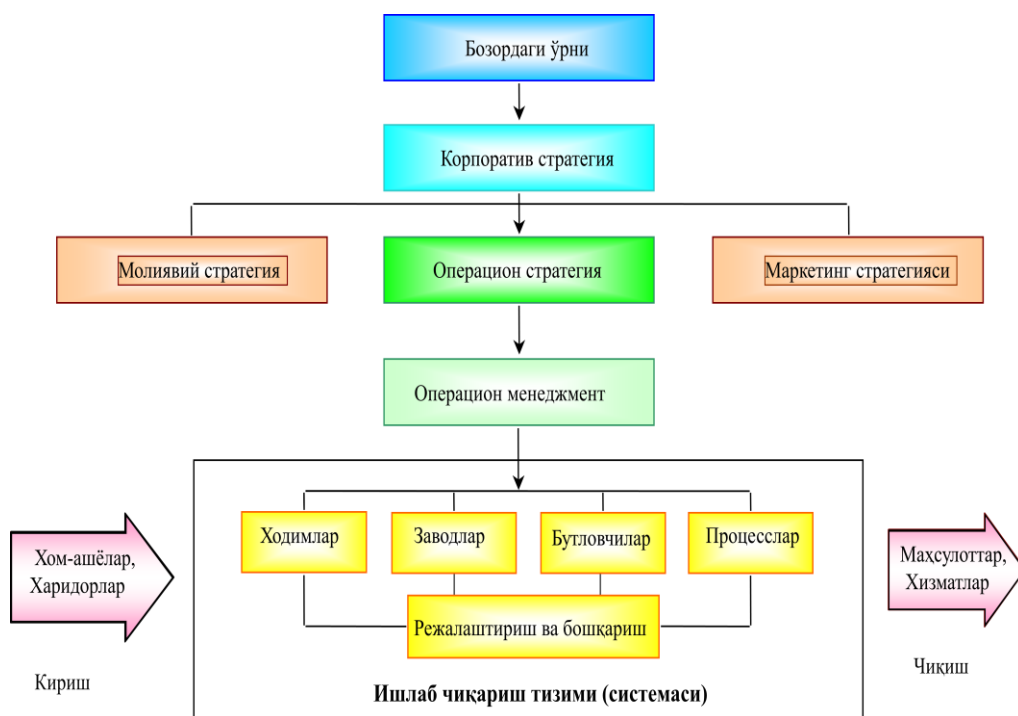
Операцион стратегия – компания умумий сиёсати ва ресурсларидан фойдаланиш режасини ишлаб чиқишдан иборатдир. (алоҳида қисмларда: персонал, бўлинма, филиаллар, материаллар ва мажмуалар, жараёнлар, режалаштириш ва бошқарув тизимлари). Буларнинг барчаси компаниянинг узок муддатли стратегиясини самарали 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 куйидаги йўналишлар бўйича асосий мақсадли ускуналарни ўрнатишни аниқлашни назарда тутлади:

- 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 махсулотни режалаштириш - харид ва хомашё қазилмалари - мажмуали ва ярим тайёр махсулотларни шахсан ишлаб чиқариш - йиғиш - тақсимлаш) субподрядга берилиши мумкин. Бу эрда бизнинг асосий вазифаси бизнес (фокус) нинг марказида туриб вертикал интеграция қандай амалга оширилишини аниқлашдан иборат. Буларнинг барчаси корпоратив стратегия орқали аниқланади<sup>1</sup>. Бугунги кунда ўз ишлаб чиқариш функцияларини бўшаган захираларни ишлаб чиқишга ва махсулот 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 махсулот хизматлар (хаттоки, товарлар) нинг шу турдаги ихтисослаштирилган кўринишига айланиб қолмоқда, янги махсулот ишлаб чиқиш қобилияти еса, бозорнинг янги талабига жавобан, савдо тизимини яратиши, кейин уни

---

<sup>1</sup>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

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 шуғулланидилар 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 бўлинимаси 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 хаёллари 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 олиншига 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.)<sup>2</sup>

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.

---

<sup>2</sup> . 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 ҳиссини яратади ва мавжудлик тафаккурини аниқлайди.

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

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

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

Ҳар қандай компаниянинг операцион имкониятларини фирманинг маҳсулот ва хизматларига нисбатан фирма миқозларининг 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 янгиланиши.

### **Назорат саволлари:**

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

### **Махсус адабиётлар**

1. Chase, Richard B. Operations management for competitive advantage / Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano. – 11th ed., instructor's ed.p. cm.ISBN 0-07-298390-6 (alk-paper) – ISBN 0-07-298393-0 (alk-paper)1. Production management.I.Jacobs, F.Robert. II. Aquilano, Nicholas J. III. Title.TS155.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 2017, p. 61—69.
4. Richard B. Chase and Eric L. Prentis, "Operations Management: A Field Rediscovered", *Journal of Management*, October 2017, 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](http://www.worldbank.org)
2. [www.openinfo.uz](http://www.openinfo.uz)



## IV. АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР УЧУН МАТЕРИАЛЛАР, ТОПШИРИҚЛАР ВА УЛАРНИ ЎТКАЗИШ БЎЙИЧА ТАВСИЯЛАР

### 1-амалий машғулот: Компания операция стратегияси (2 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 билдилар:**

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

##### **Тингловчилар уддалайдилар:**

- ✓ 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 операциялар стратегиялари устуворликларини ҳисобга олган ҳолда операциялар стратегия ишлаб чиқиш.

**Иш мазмуни:** Жаҳон миқёсидаги компанияларда корпоратив, маркетинг, молиявий стратегияларни ўрганиш ва операциялар стратегиясининг устувор вазифаларига нималар киради ва операциялар 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-амалий машғулот:**  
**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 ишлаб чиқиш лойиҳасини амалга ошириш бўйича дастур ишлаб чиқишнинг амалий кўникма ва малакаларни ривожлантириш ва мустаҳкамлаш.

**Ў қ у в ф а о л и я т и н а т и ж а л а р и :**

**Тингловчилар биладилар:**

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

**Тингловчилар уддалайдилар:**

- ✓ 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-амалий машғулот: 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.

##### Ў қ у в ф а о л и я т и н а т и ж а л а р и :

##### 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.** “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси доирасидаги тикувчилик фирмаларини танлаб олиб бенчмаркинг асосида такомиллашув моделини ишлаб чиқинг.

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

#### **4-амалий машғулот:**

### **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 кўникма 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 удралайдилар:**

- ✓ 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 тайёрланг.

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

## V. БИТИРУВ ИШЛАРИ УЧУН МАВЗУЛАР

1. Компанияда жараёнларни Balanced Scorecard концепцияси асосида бошқариш
2. Фирманинг маҳсулот ассортиментини ривожлантириш бўйича таҳлилини амалга ошириш ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш(алоҳида фирма учун ABC таҳлили асосида)
3. “Тежамкор ишлаб чиқаришни жорий қилиш” тизимидан фойдаланиш (аниқ корхона тажрибаси асосида)
4. Корхонада “Шесть сигм” тизими бўйича бизнес-жараёнларни такомиллаштириш
5. Операцион-қиймат таҳлилидан фойдаланиб маҳсулот ва хизматларни лойихалаштириш
6. Ишлаб чиқариш корхонасида қийматлар занжирини бошқариш (SCM)
7. Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш.
8. Маҳсулот чиқаришни режалаштириш бошқаришни ташкил этиш.
9. Захираларни бошқариш.
10. Автоматлашган лойихалаштириш ва ишлаб чиқариши бошқаришнинг автоматлашган тизми (ИЧБАТ).
11. Операциянинг математик модели; тасвирланган ходисанинг мохияти; самарадорлигининг мақсад функцияси.
12. Операцияни ўрганишда масаланинг умумий операцияларни тадқиқ қилиш масаласи моделининг методологияси; мақсад функциянинг уларнинг ўзгарувчан омиллари (ечим элементлари); оптималлаш масалалари.
13. 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.
14. Геометрик усулларни мохияти. Нуқталарнинг каварик тўплами.
15. Операцион менежментда ўйин назариясининг унсурлари.
16. Операцияларни бошқаришда тармоқли графиква тўрли режалаштириш.
17. Тармоқли режалаштириш ва бошқариш тармоқларнининг вазифаси
18. Захираларни бошқаришда операциялар менежменти ва уларнинг тармоқли моделлари.
19. Операцияларни бошқаришда инновациядан фойдаланиш ва унинг самарадорлиги.
20. Операцион менежментнинг хорижий тажрибаси

## VI. 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 Тингловчилар:

- 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 Тингловчилар 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 2017 ва 2018 йиллар учун бухгалтерия баланси (1-сонли шакл);

3. Корхонанинг 2018 йилдаги молиявий натижалари ҳақидаги ҳисоботи (2-сонли шакл);

4. Корхонанинг 2018 йилдаги дебиторлик ва кредиторлик қарздорликлари ҳақидаги маълумотнома (2-а сонли шакл);

5. Корхонанинг 2018 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 йўллари 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.

20. ABC таҳлил асосида корхона ҳаражатларини аниқлаб, операцион стратегия ишлаб чиқиш.

### **“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 ҳаражатлар моддий-техник база, айланма сармоялар, меҳнат ресурслари ва ишлаб чиқариш ҳаражатлари 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. 2016 йил	01.01. 2017 йил	01.01. 2018 йил	Ўзгаришлар суръатлари	
				(+ / -)	%
<b>АКТИВ</b>					
<b>1. Узоқ муддатли активлар</b>					
<b>Асосий воситалар</b>					
Дастлабки (тикланган) қиймати	258 141,0	258 141,0	289 899,1	<b>31 758,1</b>	<b>112,3</b>
Эскириш суммаси	145 890,2	156 052,3	165 915,4	<b>9 863,1</b>	<b>106,3</b>
Қолдиқ (баланс) қиймати	112 250,8	102 088,7	123 983,7	<b>21 895,0</b>	<b>121,4</b>
<b>Номоддий активлар</b>					
Дастлабки қиймат		1 000,0	1 000,0	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
Амортизация суммаси		200,0	400,0	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>
Қолдиқ (баланс) қиймати	0,0	800,0	600,0	<b>-200,0</b>	<b>75,0</b>
Ўрнатилган ускуналар			20 000,0	<b>20 000,0</b>	
Капитал киритмалар	36 224,1	42 511,4	62 665,9	<b>20 154,5</b>	<b>147,4</b>
Узоқ муддатли дебитор қарздорлиги				<b>0,0</b>	
Узоқ муддатли кечиктирилган харажатлар				<b>0,0</b>	
<b>1-бўлим бўйича яқун</b>	<b>148 474,9</b>	<b>145 400,1</b>	<b>207 249,6</b>	<b>61 849,5</b>	<b>142,5</b>
<b>2. Жорий активлар</b>					
<b>Товар моддий захиралар, шу жумладан</b>	78 924,8	94 143,4	95 154,4	<b>1 011,0</b>	<b>101,1</b>
Ишлаб чиқариш захиралари	31 159,4	37 501,6	25 342,3	<b>-12 159,3</b>	<b>67,6</b>
Тугалланмаган ишлаб чиқариш	521,5	1 118,5	4 102,0	<b>2 983,5</b>	<b>366,7</b>
Тайёр маҳсулот	45 561,7	54 245,0	64 224,5	<b>9 979,5</b>	<b>118,4</b>
Товар	1 682,2	1 278,3	1 485,6	<b>207,3</b>	<b>116,2</b>
<b>Дебиторлар жами</b>	<b>53 779,4</b>	<b>58 523,7</b>	<b>84 512,6</b>	<b>25 988,9</b>	<b>144,4</b>
Шундан, муддати ўтиб кетганлар	5 945,1	10 524,1	19 694,6	<b>9 107,5</b>	<b>187,1</b>
Ҳаридорлар ва буюртмачилар қарздорлиги	41 589,2	46 825,3	75 254,6	<b>28 429,3</b>	<b>160,7</b>
Етказиб берувчилар ва пудратчилар томонидан берилган аванслар	11 753,9	10 725,0	7 286,3	<b>-3 438,7</b>	<b>67,9</b>
Бюджетга солиқлар ва йиғимлар бўйича аванс тўловлар	125,4	549,8	1 489,5	<b>939,7</b>	<b>270,9</b>
Давлат мақсадий фондларига ва суғурта бўйича аванс тўловлари	82,5	160,5	183,6	<b>23,1</b>	<b>114,4</b>
Бошқа дебиторлик қарзлар	228,4	263,1	298,6	<b>35,5</b>	<b>113,5</b>
Пул маблағлар жами, шу жумладан	10 584,9	8 371,4	7 538,5	<b>-832,9</b>	<b>90,1</b>
Кассадаги пул маблағлар	1,5	1,5	1,5	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
Ҳисоб рақамидаги пул маблағлар	10 853,4	8 369,9	7 537,0	<b>-832,9</b>	<b>90,1</b>
<b>2-бўлим бўйича жами</b>	<b>143 559,1</b>	<b>161 038,5</b>	<b>187 205,5</b>	<b>26 167,0</b>	<b>116,2</b>
<b>Баланснинг активи бўйича жами</b>	<b>292 034,0</b>	<b>306 438,6</b>	<b>394 455,1</b>	<b>88 016,5</b>	<b>128,7</b>

<b>ПАССИВ</b>					
<b>1. Шахсий маблағлар манбалари</b>					
Низом суммаси	6 528,3	6 528,3	6 528,3	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>
Тақсимланмаган фойда (қопланмаган зара)	94 889,9	102 961,8	119 153,3	<b>16 191,5</b>	<b>115,7</b>
Бўлғувчи харажатлар ва тўловларнинг резерви	28 954,6	31 008,5	29 298,1	<b>-1 710,4</b>	<b>94,5</b>
<b>1-бўлим жами</b>	<b>130 372,8</b>	<b>140 498,6</b>	<b>154 979,7</b>	<b>14 481,1</b>	<b>110,3</b>
<b>2. Мажбуриятлар</b>					
<b>Узоқ муддатли мажбуриятлар, жами</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>36 000,0</b>	<b>36 000,0</b>	
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
<b>2-бўлим бўйича жами</b>	<b>161 661,2</b>	<b>165 940,0</b>	<b>239 475,4</b>	<b>73 535,4</b>	<b>144,3</b>
<b>Баланс пассиви бўйича жами</b>	<b>292 034,0</b>	<b>306 438,6</b>	<b>394 455,1</b>	<b>88 016,5</b>	<b>128,7</b>

## Молиявий натижалар ҳақидаги ҳисобот (2-шакл)

2018 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 таннари	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
<b>Ҳисобот даврининг соф фойдаси (зарари)</b>	<b>10 125,8</b>		<b>16 191,5</b>		<b>6 065,7</b>	<b>159,9</b>

2017 йилда узоқ муддатли активлар ўзининг баҳоланишида 61 849,5 минг сўмга (42,5%) га кўпайган ва 2018 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 (2017 йилда 16,2% га) ва 2018 йилдаги ҳолати бўйича 187 205,2 минг сўмга етган.

2018 йилда корхонанинг дебиторлик қарздорлиги 845 126 минг сўмни ташкил қилган.

### **Корхона пасивларини 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 2018 йилда 16 191,5 минг сўмга 15,7% бўлган, аммо барибир ижобий динамика мавжуд ва 2018 йилнинг охирида 119 153,3 минг сўмни ташкил қилган. Шубҳали қарзлар бўйича шакллантирилган резервлар ҳам, 2018 йилда камайган бўлсалар ҳам, корхона фаолиятини молиялаштириш манбаларини тўлдирдилар.

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

2018 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, 2018 йилда 13 554,2 минг сўмга тенг бўлган.

2018 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: 2017 йилда 1 835,1 минг сўмлик ҳаражатлар бўлган, 2018 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. 2017 йилда давлат бюджетига солиқларни тўлаш 242,5 минг сўмни, 2018 йилда 443,2 минг сўмни ташкил қилган.

Корхонанинг соф фойдаси 2017 йилда 10 125,8 минг сўмни, 2018 йилда 16 191,5 минг сўмни ташкил қилган.

Корхонанинг дебиторлик қарздорлиги ташкил бўлиши муддатлари 3-жадвалда келтирилган.

**2018 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	-	-
<b>Ж А М И</b>		<b>84 512,6</b>	<b>13 538,5</b>	<b>16 614,3</b>	<b>22 306,8</b>	<b>12 358,4</b>	<b>19 694,6</b>

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

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

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

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

## 4-жадвал

## 2018 йилда ташкил бўлиш бўйича корхонанинг кредиторлик қарздорлиги.

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

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. Тингловчи 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

#### 2018 йил учун агрегацияланган балансининг вертикал таҳлили.

Кўрсаткичлар		Даврнинг бошида		Даврнинг охирида		Ўзгариш	
		минг с.	%	минг с.	%	минг с.	%
<b>Балансининг активи</b>							
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						
<b>Балансининг пассиви</b>							
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 фаолиятининг молиялаштириш манбалари бўйича ва ҳам пул маблағларининг корхона активларига жойлаштириш бўйича асосий кўрсаткичлар белгиланади.

Бу ерда яна ҳар бир кўрсаткичнинг умумий якунга 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.

### 6-жадвал

#### 2018 йилда корхона бўйича 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.	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						
<b>Ж А М И</b>							

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.



**2018 йилда корхона бўйича дебиторлик қарздорлиги таркиби ва тузилишининг таҳлили**

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

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 амалиётидан фойдаланиш, тегишли ҳисоб-китобларни ўтказиш ва 8-жадвални тўлдириш зарур.

## 8-жадвал

Шубҳали ва ишонсиз қарзлар бўйича резерв суммасининг ҳисоб-китоби  
2018 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						
<b>Резервнинг умумий суммаси</b>							

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.

## 9-жадвал

## Кредиторлик қарздорлиги айлана олишлигининг таҳлили.

№	Кўрсаткичлар	2017 йил	2018 йил	Четга чиқимлар (+ / - )	
				2018 й. да 2017 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.

## 10-жадвал

### Дебиторлик қарздорлиги айлана олишлигининг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	2017 йил	2018 йил	Четга	
				чиқимлар (+ / -)	
				2018 й. да 2017 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 иммобилизациялашдан 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 қобилияти “Қурилишмонтажсервис” хусусий корхонаси мажбуриятларини тўлаш имкониятига таъсирини аниқлаш зарур. Корхона мутахассиси томонидан қарздорлик муддатини ўтиб кетиши ва хўжалик юритувчи субъект тўлов қобилиятини 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				
<b>Ж А М И</b>					

2018 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 бўлмастикни 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 молиялаштиришнинг 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.

### Муаммони 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 мувофиқлашишига 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.	
Муаммони 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 қўшмасдан 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.					
<b>СУММА</b>					

### 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 кўргазмаллиги (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** – Тингловчиларни 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 Тингловчилар кўйидаги **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 қўйидагилардан иборат:**

- ўқув машғулотини кейс-технологияси орқали ўтказилади;
- Тингловчиларни максимал фаоллигини оширади ва мустақил ишлашга, фикрлашга ундайди;
- аниқ маълумотлар асосида қурилган вазиятнинг мавжудлиги Тингловчиларда 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 қўйидаги 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 корхона 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 2016 йилдаги молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот маълумотлари берилган.

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

1 январь 2016 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 (зарари) (сатр 030-040+090)	100	4226414		3979374	
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	
Фавқулудда 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)	270	1724368		1073842	X

### 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. Тингловчилар 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 йўлларини 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**

<b>Таҳлил босқичлари</b>	<b>Тавсия ва маслаҳатлар</b>
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 ҳулосаларни салбий ва ижобий томонларини кўрсатинг ва баҳоланг. Энг яхши вариантни танланг.

## 5. Тўлдириш учун тавсия қилинган жадваллар

1-жадвал

### Маҳсулот сотишдан қўрилган 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 таннари		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 (+,-)	Ҳиссада (%)
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 (+,-)	Ҳиссада (%)
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 (+,-)	Ҳоизда (%)
1.	Умумхўжалик фаолиятидан 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)				

**7. Кейсологнинг жавоб варианты**

Хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий-хўжалик фаолиятини белгилувчи мезон - соф фойдадир. Соф фойда миқдорини аниқлаш учун “Маҳсулот (иш, хизмат) ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича харажатлар таркиби, маҳсулот (иш, хизмат) таннархига қўшиладиган ва молиявий натижаларни таркиб топиши ҳақидаги” Низомга асосан оралиқ фойда кўрсаткичларини аниқлаш керак бўлади. Таҳлил қилиш авваламбор, корхонанинг маҳсулотларни сотишдан келган ялпи фойдаси ва унинг ўзгаришига таъсир қилувчи омилларни аниқлашдан бошланади, (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) (1к-2к)	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 қўшимча ялпи фойда (722515) жами баҳони ошиши эвазига олинган.

2.Сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархининг ўзгариши.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Шундай қилиб, юқорида ҳисобланган 3 та омилнинг таъсири:  $(+17,1) + (-39,5) + (+16,5) = -5,8\%$ . Бу ҳоиз 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 тартиби	Алмаштиришнинг тартиби	Ҳисоб формуласи таркибига кирувчи омиллар			Нативий кўрсаткич - асосий фаолиятдан олинган фойда,	Олдинги ҳисобга нисбатан фарк, (+, -)	Ўзгариш сабаблари
		Ялпи фойда	Давр харажатлари	Асосий фаолиятдан келган бошқа операцион даромадлар			
		1	2	3			
А	Б	1	2	3			6
1	-	5343939	1271901	154376			-
2	1	6066454	1271901	154376			Ялпи фойдани кўпайиши
3	2	6066454	2939813	154376			Давр харажатларини кўпайиши
4	3	6066454	2939813	852733			Асосий фаолиятдан кўрилган даромадларни кўпайиши
Омиллар баланси:						-247040	

3. Корхонанинг умумхўжалик фаолиятдан кўрилган фойдани аниқлаш учун 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 (3қ-2қ)	-306487	-320663	-14176	104,6
5.	Умумхўжалик фаолияти фойдаси (зарар) (1қ+2қ-3қ)	3919927	3658711	-261216	93,3

4-жадвал маълумотларидан кўришиб 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	

## Солиқ тўлангунга қадар фойда (зарар) таҳлили

№	Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда 2016 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

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

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).

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

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

5.Савдо ташкилотларининг молиявий-хўжалик фаолиятини баҳоловчи барометр - соф фойда микдоридир. 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 қўйидаги жадвални ҳавола қиламиз .

#### 8-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)	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 кўриниб 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).

**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	Одинги ҳисобга нисбатан фарқ, (+, -)	Ўзгариш сабаблари
		Солиқ тўлагунга қадар фойда	Фойдадан солиқ	Бошқа солиқ ва тўловлар			
А	Б	1	2	3	4	5	6
1	-	3919077	1975757	218952	1724368	-	
2	1	3657665	1975757	218952	1462956	-261412	Солиқ тўлагунга қадар фойдани камайиши
3	2	3657665	374482	218952	3064231	+1601275	Фойда солиғи камайиши
4	3	3657665	374482	2209341	1073842	-1990389	Бошқа солиқ ва тўловларни кўпайиши
Омиллар баланси: -650526							

**Соф фойда ҳажмини ошириш бўйича ички хўжалик имкониятларини  
аниқлаш усули**

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

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

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

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

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

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

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

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

- бошқа солиқлар ва ажратмаларнинг 1990389 минг сўмга кўпайиши соф фойда ҳажмини шу суммага 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  $(1073842 : 1724368 \times 100)$ , балки 295 %ни  $(5086257 : 1724368 \times 100)$  ташкил этган бўлар эди. Демак, соф фойда ҳажмини ошириш бўйича имкониятлар миқдори **4012415 минг сўмга** тенг экан.

Демак, корхона бошқарув маъмурияти келажақда 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.**

	сони: 20-25 та.
<b>Машғулот шакли</b>	млар асосида билим ва кўникмаларни чуқурлаштиришга йўналтирилган амалий топшириқларни бажариш.
<b>Машғулот режаси</b>	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 Тингловчилар фаолиятини ҳамда ўқув машғулотида эришилган ютуқларни баҳолаш.
<b>Ўқув машғулотининг мақсади:</b> Тингловчилар эгаллаган назарий билимлар асосида амалий ҳаракатлар, фикрлаш орқали муайян иқтисодий ва молиявий вазиятни тўғри баҳолаб, асосли бошқарув қарорларини қабул эта билишлари керак.	
<b>Педагогик вазифалар:</b>	<b>Ўқув фаолияти натижалари:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонанинг молиявий натижаларни ифодаловчи кўрсаткичларни таҳлили билан таништириш;</li> <li>• кейсда берилган муаммоли вазият ва унинг вазифалари ҳамда муаммони ечиш кетма-кетлиги билан таништиради;</li> <li>• тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш учун таҳлил натижаларини умумлаштириш;</li> <li>• охириги хулосалар берилади ва асосланади.</li> </ul>	<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	Кейс-стади усули, амалий машғулот, баҳс
Ўқитиш воситалари	Кейс, тарқатма материаллар, флипчарт, маркерлар, скотч, А32 қоғоз варақлари
Ўқитиш шакллари	Индивидуал, фронтал ва гуруҳларда ишлаш
Ўқитиш шароити	Гуруҳларда ишлашга мўлжалланган аудитория
Мониторинг ва баҳо	Кузатув, блиц-сўров, тақдимот, баҳолаш.

## Ўқув машғулотининг технологик картаси

Иш босқич-лари	Ўқитувчи фаолиятининг мазмуни	Тингловчи фаолиятининг мазмуни
Ўқитувчининг		Тингловчиларнинг
Тайёрлов босқичи	Мавзунини аниқлайди, кейс-стадини ишлаб чиқади. Кейс-материаллари билан танишиш ва ечиш учун тингловчиларга 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.Тингловчиларнинг машғулотдаги фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари ва ме-зонлари билан таништиради .	Тинглайдилар, саволлар берадилар, танишадилар
2- босқич. Асосий қисм. (60 дақ)	2.1.Мавзу бўйича блиц-сўров усулида тингловчилар билимлари жонлантирилади (1-Илова). 2.2.Тингловчиларни 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. Кейс-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.



## VII. ГЛОССАРИЙ

<b>Термин</b>	<b>Ўзбек тилидаги шарҳи</b>	<b>Ингилиз тилидаги шарҳи</b>
<b>Тежамкорлик</b>	- 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.
<b>Самарадорлик</b>	- бу корхона учун максимал қиймат яратиш мақсадига йўналтирилган фаолият натижасини акс эттирувчи категория ҳисобланади.	a category reflecting productivity of purposeful actions on creation of the greatest value for the company.
<b>Қиймат -</b>	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.
<b>Операцион менежмент</b>	бу корхонанинг асосий маҳсулотни ишлаб чиқариш ва этказиб 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.
<b>Ишлаб чиқариш тизими</b>	- 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").

<p><b>Асосий (дастлабки) хизматлар</b></p>	<p>- бу, истемолчилар махсулот сотиб олаётгандаги махсулот билан биргаликда, кўрсатилишини хошлайдиган хизматлар; улар ишлаб чиқариш технологияларига амал қилиш, истемолчиларнинг талабларини ҳисобга олиш, махсулот билан рақобатлашган нархда таъминлашлардан иборат</p>	<p>- the services, which consumers wish to receive together with a product; they consist in production technology observance, the account of concrete requirements of consumers, timeliness of delivery and their granting at competitive price.</p>
<p><b>Қиймат қўшадиган хизматлар</b></p>	<p>бу, корхонани унинг бозордаги рақибларидан ажратиб турадиган ва ушбу корхонани миқдорлари билан бўлган муносабатларини яхшилашга йўналтирилган, хизматлардир</p>	<p>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.</p>
<p><b>Алоҳида буюртмалар бўйича кўплаб ишлаб чиқариш, кастомизатсия</b></p>	<p>бу махсулотларни, кенг қўлламдаги тавсиф ва хоссаларга ега қилиб, шу билан бирга алоҳида буюртмачилар талабларига жавоб берадиган қилиб оммалашган ишлаб чиқаришдир.</p>	<p>mass production of production with a wide set of characteristics and the properties providing satisfaction of requirements of individual customers.</p>
<p><b>Операцион стратегия</b></p>	<p>бу фирманинг узоқ муддатли рақобатдош стратегиясини максимал самарали қўллаб қувватлашга йўналтирилган фирма умумий сиёсатининг ва ресурслар ишлатилиши режалари ривожланишининг концептуал асосидир.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Завод ичида завод</b></p>	<p>бу ишлаб чиқариш алоҳида линияларга бўлинишини тавсифлайдиган</p>	<p>the concept according to which manufacture breaks into separate product lines with</p>

	<p>контцепциядир. Сху билан бирга алохида мустақил бўлимлар ажратилиб, уларнинг ҳар бири учун алохида операцион стратегия ишлаб чиқилади. Бунда, стратегиялар алмашишида ехтимоли бўлган харажатларни камайтириш мақсадида, ҳар бир бўлим ўз операцион стратегиясига суянган ҳолда фаолият юритади</p>	<p>allocation in independent 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.</p>
<p><b>Стратегия иккига бўлиниши</b></p>	<p>корхона ўз рақибининг бозордаги ўрнига этгаллаш мақсадида, шу билан бирга ўз ўрнини ҳам сақлаб қолган ҳолда фаолият юритишда ўринлидир. Бунда ушбу корхона ўз маҳсулоти характеристикаларига қўшимча тарзда, рақибининг фаолиятини такрорлаб, яхшилайдди. Кўп ҳолларда бу ҳолат корхона учун мағлуб бир муросаларга бориш муаммоларини туғдиради</p>	<p>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.</p>
<p><b>Буюртма ғолиби</b></p>	<p>- бу малум бир маҳсулот, уни бошқа корхона маҳсулотларидан ажратиб турадиган хосса ва характеристикали маҳсулотдир.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Буюртма квалификатори</b></p>	<p>- бу малум бир маҳсулотнинг шундай твсифлари тўпламики, булар ушбу маҳсулотни сотиб олинишига сабаб бўла олади.</p>	<p>a set of the characteristics, allowing so to allocate the goods or service that it becomes argument for purchase fulfilment.</p>
<p><b>Фаолият тизимли харитаси</b></p>	<p>- бу корхона стратегиясини ҳаётга тадбиқ этишга йўналтирилган ва битта тизимга йиғилган ҳар хил</p>	<p>the embodiment scheme in life of strategy of the company by means of the various kinds of activity united in uniform</p>

	фаолият схемасидир.	system.
<b>Дастлабки имкониятлар (компетентсия)</b>	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.
<b>Самарадорлик асосий кўрсаткичлари</b>	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
<b>Ишлаб чиқарувчанлик</b>	ресурслардан самарали фойдаланиш кўрсаткичлари	an indicator of efficiency of use of resources.
<b>Ўрганиш эгриси (тажриба йиғилиши) -</b>	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.
<b>Шахсий тажриба йиғилиши</b>	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.
<b>Ташкилот тажрибаси йиғилиши</b>	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.

<b>Лойиха -</b>	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.
<b>Лойиха бошқаруви</b>	бу берилган лойиха чекловларини ҳисобга олган ҳолда ресурсларни (меҳнат, моддий ва ускуналар) режалаштириш, тақсимлаш ва назорат қилишдир	is a planning, distribution and regulation of resources (labour, material and the equipment) taking into account all restrictions of the given project (technical, budgetary, time, etc.)

## VIII. АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

### Махсус адабиётлар

1. Umarhodjaeva M.G. OPERATIONS MANAGEMENT. Q`zbekiston faylasuflari milliy jamiyati nashriyoti .Darslik.Toshkent- 2018.402 б.
2. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. –233 с.
3. Умарходжаева М.Г. “Операцион менеджмент” Ўқув – услубий мажмуа Т.: ТДИУ. 2016. – 422 б.
4. Умарходжаева М.Г. “Операцион менеджмент” Ўқув қўлланма Т.: ТДИУ. 2010. – 224 б.
5. Чейз Р., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р. Производственный и операционный менеджмент. 10-е изд. Учебное пособие. М.: “Вильямс”, 2008.– 704 с.
6. Ильдеминов С.В. Операционный менеджмент.-Учебник.М.ИНФРА-М 2009. – 233 с.
7. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2009. – 154 с.

### Интернет ресурслар

1. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)–Ўзбекистон Республикаси Давлат ҳокимияти портали
2. [www.press-service.uz](http://www.press-service.uz)–Ўзбекистон Республикаси Президентининг Матбуот хизмати расмий сайты
3. [www.mfer.uz](http://www.mfer.uz)–Ўзбекистон Республикаси Ташқи иқтисодий алоқалар, инвестиция ва савдо Вазирлигининг расмий сайты
4. [www.UzA.Uz](http://www.UzA.Uz)–Ўзбекистон миллий ахборот агентлиги расмий сайты
5. [www.review.uz](http://www.review.uz) – “Экономическое обозрение” журналининг расмий сайты
6. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) – Иқтисодий тадқиқотлар Марказининг расмий сайты
7. [www.uzreport.com](http://www.uzreport.com) – бизнес ахборотлари портали