

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

**FARG'ONA POLITEKNIKA INSTITUTI
“ISHLAB CHIQARISHDA BOSHQARUV” FAKUL'TETI
“MENEJMENT” KAFEDRASI**

5340200 – “Menejment” bakalavr ta'lim yo'nalishi bo'yicha

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

**Mavzu: Inqiroz sharoitida strategik boshqaruv imkoniyatlarini
oshirishning zaruriyati (MCHJ shaklidagi “ UZ – HANWOO engineering
QK misolida)**

Talaba:

Mizrabov G'.

Bitiruv malakaviy ishiga

rahbar-maslahatchi:

dots.X.G'oziyev

Bitiruv-malakaviy ishi 2014 yil ____ iyun kuni
dastlabki himoyadan o'tgan. “Menejment”
kafedrasining 2014 yil ____ iyun kungi (№ ____ sonli
majlis bayoni) yig'ilishi qaroriga asosan himoyaga
ruxsat berilgan

Farg'ona – 2014

MUNDARIJA

KIRISH.....	3
1-bob. INQIROZ SHAROITIDA STRATEGIK BOSHQARUV IMKONIYAT- LARINI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI.....	7
1.1. Strategiya va strategik boshqaruv to'g'risida tushuncha.....	7
1.2. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari.....	15
1.3. Inqirozning yuzaga kelishi va uni bartaraf etishda strategik boshqaruvni ro'li.....	22
2-bob.“UZ-HANWOO ENGINAREERING” QO'SHMA KORXONASIDA STRATEGIK BOSHQARUV JARAYONLARIGA TA'SIR ETUVCHI OMILLAR TAXLILI.....	27
2.1. “UZ-HANWOO ENGINAREERING” qo'shma korxonasining strategik rejalashtirish asoslari.....	27
2.2.“UZ-HANWOO ENGINAREERING” qo'shma korxonasining moliyaviy natijalari taxlili.....	44
3-bob.INQIROZ SHAROITIDA “UZ-HANWOO ENGINAREERING” QO'SHMA KORHONASINING MEXNAT VA MODDIY RESURLARIDAN SAMARALI FOYDALANISH YO'LLARI.....	49
3.1. Inqiroz sharoitida mexnat resurslarini oqilona tashkil etish.....	49
3.2. Strategik boshqaruvda korxonaning moddiy resurslari va ishlab chiqarish harajatlarini o'rni va ahamiyati.....	53
XULOSA.....	61
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI.....	64
ILOVALAR.....	65

KIRISH

Mavzuning dolzarbligi. O'zbekistonning har tomonlama rivojlanishi, uning jahon iqtisodiy hamjamiyatiga integratsiyalashuvi zamonaviy bilimlarni puxta egallagan boshqaruv mutaxassislarini tayyorlashni zaruratga aylantirmoqda. Bugungi kunda malakali menejerlar – sifat jihatidan yangi boshqaruv namoyondalari bu soxada ko'p masalalarni hal etmoqda. Yangilikka intilish menejerlik kasbining mazmun mohiyatini tashkil qiladi. Shu bois “Menejment” fanini chuqur va har tomonlama o'rganish, bu sohada xorij tajribasini tanqidiy tahlil etish va undan ijobiy foydalanish bozor munosabatlariga o'tish davrida muhim o'rin tutadi.

O'zbekiston Prezidenti tomonidan asoslab berilgan “Taraqqiyotning o'zbek modeli” tamoyillariga tayanib, mamlakatda amalga oshirilayotgan tub islohotlar uzoq muddatli barqaror iqtisodiy o'sishni ta'minlash orqali aholining turmush farovonligini yanada yuksaltirishga qaratilgan. “Shu nuqtai nazardan qaraganda, - deb yozadi Yurtboshimiz, bozor munosabatlariga o'tish davrida jamiyat a'zolarining o'z salohiyati va iste'dodini ro'yobga chiqarish uchun ularga birinchi galda keng imkoniyat va erkinlik muhitini, ham qonuniy, ham amaliy shart – sharoitlarini yaratib berish zarur. Oddiy qilib aytganda, kuch-g'ayrat bilan birga, bilim va tajribasi, aql-idroki, kasb –malakasi etarli bo'lgan, qonunlarni, o'z haq – huquqlari va majburiyatlarini yaxshi bilgan odamgina tadbirkorlik yoki fermerlik bilan shug'ullanishi, o'z xususiy ishini oqilona va samarali tashkil etishi mumkin.¹

Mamlakatimiz mustaqillikni qo'lga kiritgandan buyon o'tgan qarib chorak asrlik davr ichida iqtisodiyotni barqaror sur'atlar bilan rivojlantirish, aholi turmush darajasini izchil yuksaltirishni ta'minlash alohida xalqaro jamiyatning muhim, ajralmas qismiga aylandi. Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan mulkni davlat tasarrufidan

¹Karimov I.A.Yuksak ma'naviyat-yengilmas kuch.-T.: “Ma'naviyat”, 2008. 68 bet.

chiqarish, xususiylashtirish, qo'shma korxonalar tuzish, korxonalarni ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirish, ayniqsa kichik hamda xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishga bog'liqdir. Dastur o'ziga qamrab olgan, o'z vaqtida qabul qilingan xujjatlarda avvalo mamlakatimiz moliyaviy-iqtisodiy, byudjet, bank-kredit tizimining barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash, iqtisodiyotning real sektori tarmoqlari va korxonalarga yordam ko'rsatish, aholini ijtimoiy qo'llab-quvvatlashga qaratilgan chora-tadbirlarning puxta ishlab chiqilgani o'zining amaliy samarasini berdi, desak, ayni haqiqatni aytgan bo'lamiz"².

Milliy iqtisodiyot rivojlanishining hozirgi bosqichida boshqaruv sohasida talay muammolar borligini ko'rsatmoqda. Vatanimiz iqtisodiy manfaatlari, jahon kapital bozorlariga o'zbek emitentlarni olib chiqish masalasi respublika uchun eng mos keladigan boshqaruv modelini ishlab chiqishni taqozo etadi. Mazkur boshqaruv shakli tadbirkorlar uchun yangi tushunchadir, hozirgi vaqtda bozor munosabatlari va mulkdor sinfnining shakllanishi jarayoni tez rivojlanmoqda, lekin investitsiyalarni keng jalb qilish orqaligina o'z ishlarini rivojlantirish va kengaytirish mulkchiligini hali to'la tushunib etgani yo'q, ayni shu sabab mavzuning nechog'lik dolzarbligini ko'rsatib beradi. O'tgan 21 yil davomida mamlakatda bozor iqtisodiyotini erkinlashtirish, davlat mulkini xususiylashtirish jarayonini chuqurlashtirish, mulkchilikning turli shakllarini yaratish hamda sog'lom raqobat muhitini rivojlantirish asosida amalga oshirildi. Shu bilan birga bozor munosabatlari sharoitida korxonalarda ishlab chiqarishni yanada jadallashtirish va korxonalarda menejment samaradorligini oshirish, korxonalarning samarali ishlashini hamda yangilanib borishini amalga oshirish, oldiga qo'yilgan reja ko'rsatkichlarini to'la-to'kis ado etish talab etiladi. Hozirgi paytdagi jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi Respublikamiz milliy iqtisodiyot

² Karimov I.A. "Asosiy vazifamiz – vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir". Xalq so'zi, 2010 yil, 30 yanvar

tarmoqlarida, shu jumladan korxonalarda ham boshqaruv tamoyillarini tubdan qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Respublikamiz hukumati tomonidan inqirozga qarshi choralar dasturining konkret bo'limlari — belgilangan kompleks chora-tadbirlarda birinchi navbatda mavjud sanoat korxonalari ishlab chiqarish imkoniyatlarini oshirishga alohida e'tibor qaratilgan. Bozor iqtisodiyotida korxonani to'g'ri boshqara bilish ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lish, demak, yashab qolishni anglatadi. Bunga qanday erishish esa, bu boshqaruv tashkiloti san'ati, ya'ni samarali menejment masalasidir. Korxonalarning xo'jalik yuritish erkinligi doirasining kengayishi, ularga boshqaruvning tashkiliy shakl va tuzilmalarini erkin tanlash huquqining berilishi rahbarlarga boshqaruvning nisbatan tejamkor va mahsuldor tuzilmalari, moslashuvchan jarayon va metodlarini izlab topishni talab etadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi va vazifalari. Inqiroz sharoitida ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish soxalarida strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirish yo'llarini ishlab chiqish. Ishlab chiqarish jarayonida raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishni strategik boshqaruv imkoniyatlaridan samarali foydalanishni ko'zda tutadi.

Oldimizga qo'yilgan maqsadni amalga oshirish uchun quyidagi vazifalar belgilab olingan:

- korxonada strategik boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni nazariy jixatdan asoslash;
- sanoat korxonalarida tovar ishlab chiqarishni strategik rejalashtirish xolatini o'rganish;
- O'zbekistonda raqobat bozori sharoitida sanoat korxonalarida strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirishni ishlab chiqish.

Bitiruv malakaviy ishi mavzusining o'rganilganlik darajasi: Korxonalarda strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirishning zaruriyati, nazariy va amaliy masalalarini respublikamizdagi bir qator olimlar:

SH.Zaynutdinov, S.G'ulomov, Rasulov.M.R, B.Kattakishiyev, I. Mamayusupov, Kazansev A.K, Kempbel D, A.Vixaniskiy va boshqalarning asarlarida yoritilgan va ularning tadqiqotlarida alohida to'xtalib o'tilgan.

Bitiruv malakaviy ishining obekti va predmeti: Ishning obekti bo'lib, MCHJ "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasi xisoblanadi. Korxonaning inqiroz sharoitida strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirishning zaruriyatlarini ko'rib chiqish masalalri ushbu bitiruv malakaviy ishi predmeti xisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining uslubiy asoslari bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov asarlari,ma'ruzalari, O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining qarorlari, shuningdek, menejment va strategik boshqaruv nazariyalariga oid maxsus respublika va xorij mamlakatlarida chop etilgan ilmiy adabiyotlar, jurnal, va gazetalar, internet ma'lumotlari xizmat qiladi.

Bitiruv malakaviy ishining axborot bazasi. Axborot bazasi sifatida"UZ-HANWOO ENGINEERING" MCHJ shaklidagi qo'shma korxonasi ma'lumotlaridan, korxonaning moliyaviy va buxgalteriya xisobotlaridan foydalanildi.

Bitiruv malakaviy ishini ilmiy yangiligi. Tadqiqotning maqsadidan kelib chiqib, korxonada inqiroz sharoitida strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirishning zaruriyatlaridan samarali foydalanishda xorijiy tajribalaridan foydalanilgan.

Bitiruv malakaviy ishining nazariy va amaliy ahamiyati. Korxona inqiroz sharoitida strategik boshqaruv imkoniyatlarini oshirishning zaruriyatlari va korxonada mexnat resusrlarini to'g'ri boshqarish ahamiyatini yoritib berish natijasida mehnat unumdorligi xamda ishlab chiqarish rentabelligini o'stirish bitiruv malakaviy ishining nazariy va amaliy ahamiyatini aks ettiradi

1-bob. INQIROZ SHAROITIDA STRATEGIK BOSHQARUV IMKONIYATLARINI OSHIRISHNING NAZARIY ASOSLARI

1.1. Strategiya va strategik boshqaruv to'g'risida tushuncha

Strategiya so'zi grekcha «strategos» iborasidan olingan bo'lib «general san'ati» ma'nosini bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga ta'jublanmaslik kerak. Zero, strategiya Aleksandr Makedonskiyga butun dunyoni ishg'ol qilishga imkon tug'dirgan.

O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi:

- «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san'ati»;
- «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi» ma'nosida talqin etilgan.

Xarbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat qilish uchun strategiya zarurdir.

Startegiya-bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish san'ati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;
- korxonaning umum faoliyati (fondi, quvvati, harajati, foydasi va zarar)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.

Strategiya o'z harakat doirasi bo'yicha quyidagi turlarga bo'linadi :

1. Obdon o'ylangan strategiya
2. Mo'ljallangan strategiya
3. Amalga oshirilgan strategiya
4. Amalga oshmagan strategiya
5. Paydo bo'ladigan strategiya

Bosh strategiya korxona vazifalarini ro'yobga chiqarishning asosiy usulidir.

Bundan tashqari korxonada quyidagi startegiyalar ham ishlab chiqiladi:

- maxsus strategiyalar;
- funktsional strategiyalar;
- mujassamlashtirilgan strategiyalar;
- diversifikatsiyalashgan strategiyalar.

Maxsus strategiyalar juda e'tiborli hollarni oldindan bashorat qilish maqsadida ishlab chiqiladi. Masalan, korxonaning bankrotlikka qarab borayotganligi payqab qolinsa uning oldini olish bo'yicha uzoq muddatga to'zilgan strategiyalar shu strategiyalar turkumiga kiradi.

Funktsional strategiyalar korxonaning ayrim bo'limlari va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyalardir.

Mujassamlashtirilgan strategiyalar bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxona (firma) larning faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlar to'rini kengaytirish oldidagi vazifalarning amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi.

Qayd qilinganlarni aniqlash jarayonida strategiyaning quyidagi tamoyillariga e'tibor berilsa foydadan holi bo'lmas edi:

- «Bo'sh kema»
- «Oqimga qarab suz»
- «O'zgaruvchanlikni rejal»
- «Yangilik ekanmi – bu yaxshidir»
- «Kelajakni o'z qo'ling bilan yarat».

Ammo strategiyani aniqlashda unutmaslik kerakki:

- Tovuq donni bittalab cho'qiydi.
- Boshingdan oshib sakray olmaysan.

Strategiyani belgilash korxona miqyosidan boshlanadi. Strategiyani belgilash korxona menejeridan mo'ljalni aniq olishni talab etadi. Odatda korxona (firma)ning istiqboldagi faoliyatini mo'ljallash jarayoni quyidagi muhim jihatlarning tahlilidan boshlanadi (1-jadval).

1-jadval

Korxona darajasidagi strategiya

№	Bo'limlar	Aniqlab olinishi zarur bo'lgan jihatlar
1	2	3
1.	Marketing	• Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim? • Nima uchun aynan bizning tovarlarni sotib olishlari kerak? • Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim? • Tovarni reklama qilishdan boshlab to sotishgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak? • Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim? • Bozorimiz salmog'i regionlar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?
2.	Ishlab chiqarish	• Ishlab chiqarishimizning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak? • Qayerga va qachon investitsiyani jalb qilish ma'qulroq? • Ehtiyot qismlarni sotib olishimiz kerakmi yoki ularni o'zimiz ishlab chiqarishimiz ma'qulmi? • Band bo'lgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur? • Qaysi muddatga zaxiralar bilan ta'minlamog'imiz zarur?
3.	Moliya	• Joriy va kapital harajatlar ko'lami kanday? • Moliyalashtirish manba'lari qanaqa? • Aylanma kapitalni ko'paytirishni qanday moliyalashtirish kerak?
4.	Kadrlar	• Xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi? • Band bo'lganlar sonini qanday qisqartirish kerak? • Ishchi kuchiga bo'lgan xaqiqiy talab qanday? • Xodimni qanday qilib saklash yoki jalb qilish mumkin?
5.	Tadqiq faoliyati	• Tadqiqotning qaysi yo'nalishiga ustuvorlikni berish lozim? • Tovarning qaysi jihatlariga qachon o'zgartirish kiritish kerak?
6.	Ta'minot	• Tovarni kim etkazib beradi? • Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday o'zgartirish kiritish zarur?

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment.

Korxonaning istiqboldagi strategiyasini asoslash maqsadida quyidagi holatlarga nisbatan xodimlarning fikrini aniqlab olish o'rinlidir (2-jadval). Boshqaruv jarayonlaridan bizga malumki xodimlar fikri va ularni ish yuritishi korxonani

kelajakda qay darajaga erishishiga bog'liq bo'ladi. Bu yerda qoniqarsiz javoblar salmog'i qanchalik yuqori bo'lsa, shunchalik strategiyani aniq belgilash havf ostida qoladi. Misolimizda ja'mi 28 javobdan 18 ta javob qoniqarsiz bo'lgan. Demak ularning salmog'i 64 foizni tashkil qilgan. Bunday holat juda ham noxush holat bo'lib hisoblanadi va strategiyani ishlab chiqish jarayonini salbiy javoblarning chuqur tahlilidan boshlanishi lozimligidan dalolat beradi.

2-jadval

Korxonaning istiqboldagi taraqqiyotini aniqlash bo'yicha savollar

№	Mo'ljaldagi holatlar	Yo'q	Aniqrog'i		ha
			Yo'q	ha	
1	2	3	4	5	6
1.1.	Korxona o'z taraqqiyotining aniq maqsadlariga ega				+
1.2.	Reja va topshiriqlar har doim bajariladi	+			
1.3.	Mahsulot aniq standart va me'yorlar asosida ishlab chiqarilayapti		+		
1.4.	Mahsulot sifatini yaxshilash bo'yicha rejali ish olib borilayapti				+
1.5.	Mahsulot assortimenti, tez-tez yangilanib turadi	+			
1.6.	Ishlab chiqarish to'la yuklangan	+			
1.7.	Korxona doimiy tovar yetkazuvchi bilan ishlaydi.		+		
1.8.	Ishlab chiqarishning to'xtab qolgan hollari kamdan-kam bo'ladi				+
1.9.	Mahsulotni sotib oluvchilarga juda ham yaxshi ma'lum	+			
1.10.	Haridorlarning fikri doimo o'rganilib boriladi				+
1.11.	Asosiy raqobatdoshlar faoliyati muntazam tahlil qilib boriladi				+
2.1.	Yaroqsiz mahsulot ishlab chiqarilgan, tartibbuzarlik barbod bo'lish kabi noxushliklar sodir bo'lgan hollarda ularning sababchilarini aniqlash faollik bilan olib boriladi.				+
2.2.	Boshqarishning quyi va o'rta bo'g'inlaridagi ko'pgina rahbarlar o'z tinchligini turli yozishma va chiroyli hisobotlarni taqdim etish yo'li bilan saqlaydilar			+	
2.3.	Axborotlarga ruhsat xodimning funktsiyasiga qarab emas balki uning egallagan mavqeiga qarab beriladi			+	
2.4.	Korxonaning o'z oldiga qo'ygan maqsadi aniq emas. Ko'plarga bu maqsad noma'lum				+

2-jadval davomi					
2.5.	Agar xatoga yo'l qo'yilgan bo'lsa, unda bu xatoni xatoga yo'l qo'ygan xodimning o'zi emas, balki eng avvalo uning boshlig'i yoki kasbdoshlari biladi.			+	
2.6.	Korxonada «korxona xudbinligi» xukumron	+			
2.7.	Qabul qilingan qarorlarni xodimlar o'zlari uchun emas, balki o'zlariga qarshi qarorlar deb qabul qilishadi.	+			
2.8.	Ko'pgina rahbarlar boshqarishni kollektiv asosida bo'lishiga intilishmaydi. Ular «Buysinuvchiga buyrug'» qabilida ish tutadilar.				+
2.9.	Rahbarlar to'g'risida gap borar ekan, odatda «Ular yuqoridagilar» deb sha'ma qilishadi				+
2.10.	Ixtiloflar ko'p hollarda mayda-chuydalar tufayli yuzaga keladi				+
2.11.	Majlislar uzoq davom etadi va ko'p hollarda natijasiz tugaydi. Bu yerda gap masalaning mohiyati haqida emas, balki o'zining nafsoniyati to'g'risida boradi				
2.12.	Xodimlar qanchalik o'z kasbini biladi va uni qanday darajada uddalayapti, u haqida rahbar juda ham kam biladi. Hattoki u xodim mehnatini qaysi me'yorlar asosida baholashni ham bilmaydi				+
2.13.	Ishda g'ayrat, ishtiyoq tashabbus kam uchraydi	+			
2.14.	Ko'pgina xodimlar shartnomalarning tuzilganini, ish rejimini va mansabga oid qo'llanmalarni sinchkovlik bilan «kovlashadi». Ular o'zlarining xaq huquqlariga nisbatan xushyor				+
2.15.	Rahbarlarning o'quvsizligi ko'pgina xodimlarni ta'jubga soladi. Shu saviya uchun ham shuncha uzoq o'qish kerakmidi? Unday rahbarlar nimaga qodir ekanliklarini ko'rsata olmaydilar.			+	
2.16.	Zero, ketgan vaqt va sifatsiz bajarilgan ish oxir oqibatda korxonaga, qolaversa har bir xodimga ziyon yetkazadi, degan tashvish hamma vaqt ham o'z aksini topmaydi.	+			
2.17.	Xodimlar kollektiv uslubidagi rahbarlikni unchalik yoqtirmaydilar. Ular korxonaning rivojlanish yo'nalishini aniq bilishni xoxlaydilar. Topshiriq olishni va agar u bilan bog'liq bo'lgan qaror noto'g'ri bo'lgan bo'lsa, bu uchun qayg'uradilar				4-

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment.

Qoniqarsiz javoblarning ko'pligi strategiyani ishlab chiqishda korxona menejeridan puxta o'rganishni talab etadi.

Xo'sh, strategik boshqaruvning o'zi nima? **Strategik boshqaruv** - bu korxona (firma)ning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirishga mo'ljallangan uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv - bu strategik maqsadni amalga

oshirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir. Ayrim korxona (firma)lar turli sababalarga ko'ra strategik boshqaruv jarayoni bilan chuqur shug'ullanmaydilar. Bu sabablarning ayrimlarini keltiramiz:

- yuqori pog'onadagi rahbariyat korxona ahvolini to'liq tavsiflovchi axborotga ega emas. Bunday hol mavjud hisob-kitoblar, axborot tizimining mukammal emasligi oqibatida bo'lishi mumkin. Tabiiyki bunday sharoitda boshqaruvchilar mazkur korxonaga raqobatdosh bo'lgan korxonalar to'g'risida, bozordagi talab, tannarh baho haqidagi ma'lumotlarga ega bo'la olmaydilar. Ko'pchilik menejerlar korxona faoliyatini bilishi nuqtai nazaridan o'zlarini yuqori baholaydilar. Ular odatda salbiy ma'lumotlarni tan olishmaydi va ularga o'zgartirish kiritishga o'rinishadi.

- ko'pgina firma rahbarlari mavjud holat yordamida korxona nufuzini saqlab turishga harakat qilishadi. Ular yangilikka intilishmaydi, xodimlar tomonidan inovatsiyaga bo'lgan tashabbusini qo'llab-quvvatlamaydi.

- aksariyat rahbarlar korxona (firma)ning joriy rejalarini tuzishni afzal ko'rishadi, kundalik vazifalari bilan cheklanishadi. Bunday hol ularni korxona istiqboli to'g'risida fikrlashga undamaydi.

- o'tkinchi muvaffaqiyat menejerlarning eski rahbarlik uslubini qo'llashga majbur qiladi. Aynan shunday holat bugungi kun yoki istiqboldagi holatni inkor etishga undaydi.

Bunday va shunga o'xshash salbiy sabablarga qul bo'lgan rahbar korxona inqirozga yuz tutgandagina strategik boshqaruvga murojaat qiladilar. Afsuski, unda kech bo'lgan bo'ladi.

Strategik boshqaruv usulining paydo bo'lishi va amaliyotga qo'llanish zaruriyati ob'ektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunga eng avvalo korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda

korxonaning o'zgarishga bo'lgan ta'sirlanishi (reaktsiyasi) voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, ko'pgina korxona rahbarlariga xos. Ammo tez sur'at bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Ammo istiqbol (kelajak)ni faqat oldingi davr o'zgarishlari tendentsiyasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

O'zgarishlarni oldindan bashorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o'zgarish sur'ati tezlashib, kutilmagan voqealar sodir bo'lgan hollarda shunga mos ravishda strategiyani ishlab chiqish yordamida amalga oshiriladi (strategik rejalashtirish).

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bozor munosabatlari barcha sohalarga shiddat bilan kirib kelayapti. Shunday sharoitda turli tuman vazifalar tezkor paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv). Umuman olganda strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish bag'rida paydo bo'ladi va uning tub mohiyatini aks etadi. U tubdan yangi strategiyani qo'llash bo'yicha qiyinchiliklarga duch kelgan korxonalar uchun juda ham qo'l keladi.

1.2. Strategik rejalashtirish va uning bosqichlari

Strategik reja - bu korxona (firma)ga uzoq davrga berilgan topshiriqdir. Bunday reja firma doirasidagi boshqa joriy, yillik rejalashtirish uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n yil va undan ko'proq muddatlarga mo'ljallangan rejalaridir.

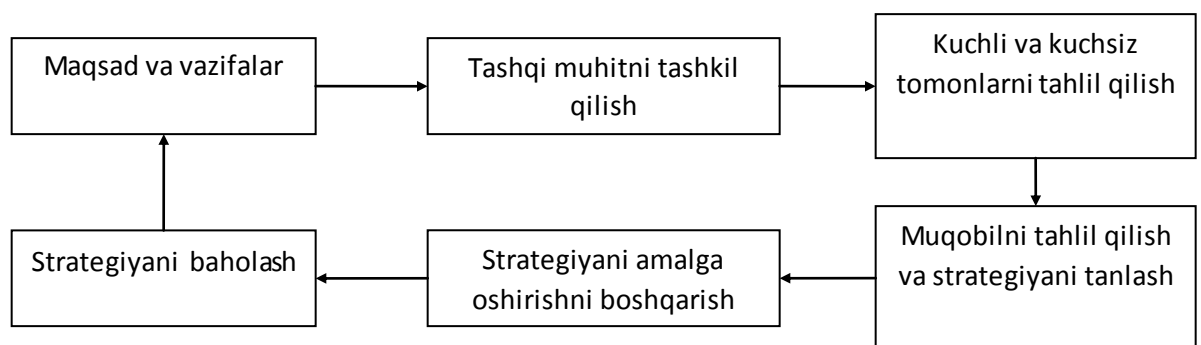
Strategik rejaning o'ta muhim va zarurligi quyidagilar bilan izohlanadi. U:

- korxonaning aniq maqsadini aniqlashga va shakllantirishga imkon beradi;

- korxonani tashqi muhitga moslashtirishga yordam beradi;
- samarali boshqarish tarkibi va tizimini yaratishga imkon beradi;
- ulkan korxonalar tarkibidagi barcha bo'g'inlarning faoliyatini muvofiqlashtirishga sharoit tug'diradi;
- korxonaning barcha resurslarini ya'ni ishchi kuchi, moliyaviy, aylanma va asosiy fondlarni samarali taqsimotini ta'minlaydi. Strategik rejalashtirish menejerlar mahoratini oshirishda, ularning strategik fikrlashini o'stirishda juda katta maktab ro'lini o'ynaydi.

Korxona maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama kompleks tuzilgan reja, strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik reja odatda korxonaning yuqori rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Uni xayotga tadbqiq qilishda esa boshqarishning barcha bo'g'inlari ishtirok etishadi. Korxona maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli bosqichlaridan hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (1-chizma).



1- chizma. Strategik rejalashtirish jaryoni

Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljall vazifasini o'taydi. Korxona faoliyatining bosh maqsadi – bu mahsulot ishlab chiqarishda kam harajat sarflagan holda barcha iste'molchilarga yuqori sifatli

mahsulot yetkazib berish bo'yicha rejalar, topshiriqlar, shartnomalarni bajarishdan iborat. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq.

Shu sohadagi tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlariga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- aniq o'lchovga ega bo'lishi;
- davr(muddat) ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi.;
- ustuvorlikka ega bo'lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, «shu davr ichida xodimlarning xizmat pila-poyalari borasidagi o'sishini taxminan 10-15 foizga oshirish», «bahosi shuncha foizga past bo'lgan rusumdagi mahsulotni ishlab chiqarish», va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha aniq miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Strategik rejalashtirishdagi **ikkinchi mezon** - bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezonga binoan strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning **uchinchi mezoni** ikki jihat nuqtai nazardan muhimdir.

Birinchiidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonani katta zararga, hattoki bankrotlikka olib kelishi mumkin.

Ikkinchiidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxona oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib qo'yadi.

Bu esa o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarishning samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning **to'rtinchi mezon** - bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu yerda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketayapdi. Maqsad va maqsadchalarning bir biriga muvofiq kelmasligi boshqarishning turli bo'g'inlari ishiga ko'pdan-ko'p qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning **beshinch** mezon - bu strategik rejalashtirilayotgan ob'ekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustuvorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, sotsial himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Darhaqiqat, agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lam, kapital quyilmalarga ajratiladigan mablag' va hokazolar nazarda tutiladi.

Korxona taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash quyidagi ikki omilga bog'liq:

- tashqi muhit omili;
- ichki muhit omili.

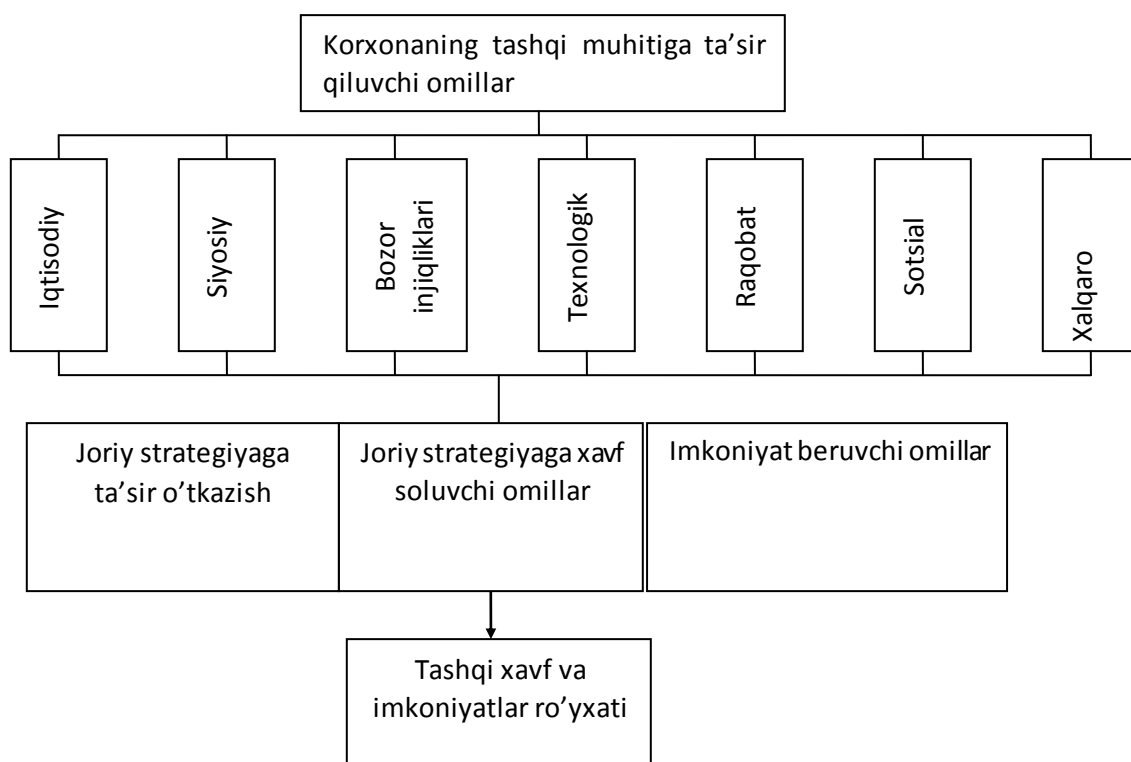
Strategik rejalashtirishni amalga oshirilayotganda bu omillarni inobatga olish juda ham zarurdir. Chunki aynan ularni hisobga olish korxonaga havf soluvchi yoki yangi tug'ilishi mumkin bo'lgan havf oldini olish imkonini beradi. Bu, albatta, o'ta ko'p mehnat talab qiladigan va ko'p harajatli jarayondir. Unga sarflanadigan harajatlar strategik rejalashtirish jarayoniga sarflanadigan harajatlarning eng ko'p qismini tashkil qiladi.

Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagi chizmada amalga oshiriladi (2-chizma).

Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya (deflyatsiya) sur'ati, soliq stavkasi, xalqaro to'lov balansi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to'lovlik darajasi kabilarga e'tibor qaratiladi.

Siyosiy omillarni tahlil qilish jarayonida:

- mamlakatlararo savdodagi ta'rif kelishuvlariga;
- bojxona siyosatida uchinchi mamlakatga qarshi yo'naltirilgan proteksionizm siyosatiga;
- mazkur davlat va uning yetakchi siyosatchilarining antimonopoliya qonuniga bo'lgan munosabatlariga;
- mahalliy hokimiyatlarning kredit siyosati, ularning ssuda olish va ishchi kuchini yollash bo'yicha cheklovlari kabilarga e'tibor beriladi.



2-chizma. **Korxonaning tashqi muhitini tahlil qilish**

Bozor injiqlilari ham korxona faoliyati va uning samaradorligiga o'z ta'sirini o'tkazmay qo'ymaydi. Ularni tahlil qilish korxona rahbariyatiga

korxona strategiyasini aniq bilishga va uning bozordagi mavqeini mustahkamlashga yordam beradi. Bu yerda:

- demografik o'zgarishlar;
- aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi;
- tarmoqdagi raqobat darajasi;
- korxonaning bozorda egallagan salmog'i bozor ko'lami yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.

Texnologik omillarni korxona rahbarlari o'z diqqatlaridan chetda qoldirmasliklari zarur. Bunday tahlil:

- ishlab chiqarishdagi texnologiyaning holatini, uning o'zgarish sur'atini, zamon talabiga javob bera olishini;
- yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirishda, axbrotlarni yig'ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo'llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.

Raqobat omillarini tahlil qilish raqobatdosh korxonalarining hatti-harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilishga imkon beradi. Bunday tahlil mohiyatini quyidagi savollarga javob topish orqali bilish mumkin:

- raqobatdosh bozorga nimani taklif qilayapti?
- rakobatdosh nima qilayapti va nima qilishi mumkin?

Raqobatdoshlarni tahlil qilishda to'rtta tashxisiy zona ajratiladi. Bular:

- rakobatdoshlarning kelgusi maqsadlarini tahlil qilish;
- rakobatdoshlarning joriy strategiyasini tahlil qilish;
- rakobatdoshlarning istiqboldagi rivojlanish imkoniyatlarini tahlil qilish;
- rakobatdoshlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish.

Raqobardoshlarning faoliyati va hatti-harakatlarini nazorat ostiga olish korxona rahbariyatiga har qanday sodir bo'lishi mumkin bo'lgan havfga tayyor bo'lib turishiga imkon beradi.

Sotsial omillar o'z tarkibiga o'zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe'l atvorlarni oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni sotsial sohada korxona faoliyatiga salbiy ta'sir qiluvchi havflar tug'iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarurdir.

Xalqaro omillar tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxona uchun o'ta ahamiyatlidir. Zero, ular xalqaro bozorlarga ishtirok etish xuquqiga ega bo'ldilar. Korxona rahbarlari shunday katta segmentda sodir bo'layotgan holatlarni ko'zatish, ulardan ogoh bo'lish va korxona manfaatini ko'zlab harakat qilishi lozim.

3-jadval

Tashqi havflar va korxona uchun imkoniyatlar

T/r	Omillar	Tortilgan omil	Omil ta'siri
1	2	3	4
1.	Iqtisodiy	$+1x+20$	$=+20$
2.	Siyosiy	$+2x-10$	$=-20$
3.	Bozor inijliklari	$+1x+20$	$=+20$
4.	Texnologik	$+4x-30$	$=+120$
5.	Raqobat	$+1x-20$	$=-20$
6.	Sotsial	$+4x+10$	$=+40$
7.	Xalqaro	$+4x-30$	$=-90$

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- chet el raqobatdoshlariga qarshi xukumat himoyasini aniqlashga;
- ichki bozorni mustaxkamlashga;
- xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirishga imkon beradi.

Shunday qilib, tashqi muhit ta'siri menejerlar tomonidan doimo katta e'tibor berishini talab qiladi, shuning uchun u katta hajmdagi axborotni o'rganish asosida amalga oshiriladi hamda o'z vaqtida to'g'ri qaror chiqarish uchun

aniqlikni talab qiladi.

Izoh:+5bilan tortilgan omil juda ham qoniqarli omil hisoblanadi

0 orqali tortilsa, u holda omil neytral (betaraf) hisoblanadi;

-5 bilan tortilgan omil juda ham qoniqarsiz omil hisoblanadi.

Ta'sir kuchi:

+50 yoki undan yuqori bo'lsa, u holda omilning ta'sir kuchi juda kuchli va korxona imkoniyati katta bo'ladi;

-50 yoki past bo'lsa, u holda ta'sir kuchi juda kuchli, ammo korxona juda katta havf ostida qolgan bo'ladi.

Jadvaldagi raqamlardan ko'rinib turibdiki, mazkur korxona eng ko'p imkoniyatga texnologik omillar ta'sirida ega bo'lishi mumkin. Eng ko'p havfni chet el raqobatchilari tug'dirishi mumkin. Tashqi muxit omillari korxonani chetda uz o'rnini topishga yordam beradi. Bu omillarni yaratishda aniq axborot manbalari kuzatiladi va uni ishlab chiqarishga jalb etiladi. 3-jadvalda qayd qilingan omillar miqyosida tashqi muhit havfi va korxona imkoniyati to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan. Shu sababli korxona menejeridan tezkor qarorlar qabul qilishda, tez va oqilona qaror qabul qilishni talab etadi. Bu malumotlar asosida korxonani tashqi muxitga qay darajada moslasha olishi yoki kurasha olishini ko'rsatib beradi. Tashqi xavflar korxona uchun doimiy muammolarni keltiradi.

Strategik rejalashtirish jarayonida korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilishdan maqsad quyidagi ikkita savolga javob topishdir:

- tashqi imkoniyatlardan foydalanish uchun korxona o'zining kuchli tomonlariga egami?
- korxonaning tashqi havfiga bardosh bera olmaydigan qanday kuchsiz tomonlari bor?

Har ikkala savolga javob topish uchun korxonaning quyidagi jihatlarini kuzatish tavsiya etiladi:

- Marketing;
- Moliya(buxgaletriya hisobi);
- Ishlab chiqarish;
- Mexnat resurslari;
- Madaniyat va korxona nufuzi.

Marketing – bu bozor holatini asosli o’rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo’sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir.

4-jadval

Marketing turlari

Talabning holati	Marketing vazifalari	Marketing turlari
1	2	3
Negativ talab	Talabni qaytarish	Konversion marketing
Talabning yo’qligi	Talabni rag’batlantirish	Rag’batlantiruvchi marketing
Potentsial talab	Talabni oshirish	Remarketing
O’zgarib turuvchi talab	Talabni barqarorlash-tirish	Sinxromarketing
To’liq talab	Talabni qo’llab- quvvatlash	Qo’llab-quvvatlovchi marketing
Favqulodda katta talab	Talabni pasaytirish	Demarketing
Irratsional talab	Talabni tugatish	Qarama-qarshi harakatlanuvchi marketing

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment.

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o’zining «Firmaning marketing bo’yicha ichki boshqaruvi» nomli darsligida marketingning quyidagi turlarini qayd qiladi (4-jadval).

Marketing funktsiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi yettita unsur

tahlil qilishni tavsiya qilinadi:

1. Korxonaning bozordagi salmog'i va rakobatbardoshligi;
2. Buyumlarning xilma-xilligi va assortiment sifati;
3. Bozor sharoitidagi demografik holat;
4. Bozorni tadqiq qilish va ishlarni holati;
5. Mijozlarga ko'rsatiladigan xizmatni sotishdan oldin va sotishdan keyingi darajasi;
6. Tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi;
7. Korxona foydasi.

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin.

1.3.Inqirozning yuzaga kelishi va uni bartaraf etishda strategik boshqaruvni ro'li

Malumki, xozirgi ilm fan va texnologiyalarni jadal tarzda rivojlanishi va bank kreditlarini olish va ularni ishlab chiqarishga jalb qilish kuchayib bormoqda. Iqtisodiy munosabatlar tizimi so'nggi yillarda globalashuv jarayoni bilan bog'liq bo'lib qoldi, jahon miqyosida rivojlangan mamlakatlar va kompaniyalarning o'zaro iqtisodiy va xo'jalik aloqalarining manfaatli (asosan foyda olish va uni ko'paytirish maqsadidagi) integratsiyasi, kooperatsiyasi va ixtisoslashuvi natijasida har qanday ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarning dunyo bo'yicha ta'sir etishi, yangiliklarni zudlik bilan istalgan mamlakatga kirib borishi, yirik va tezkor kapital xukmronligi ta'sirida milliy-xududiy chegara,

qadriyat va negizlarning yo'qolishi hamda ekologik xatarlar bilan bog'liq jarayondir. Bu jarayon iqtisodiy naf olishga qaratilgan bo'lib, jahon miqyosida sodir bo'ladi, uning oqibatlari jahon moliyaviy inqirozida aks etmoqda.

Globallashuvning moliyaviy-iqtisodiy xususiyatlari: foyda olish maqsadida sarmoya va kapital oqimlarining mamlakatga yirik hajmda kirishi va chiqishida, o'zaro iqtisodiy sherikchilik aloqalarining zamnoaviy texnologiyalar, Internet yordamida o'rnatilishi va jadal rivojlanishida, pul, kredit, moliya va resurs bozorlarining xalqaro va yirik kompaniyalar tomonidan taqsimlab olinganligida namoyon bo'ladi. Buni xalqaro miqyosda kasb eta boshlagan jahon moliyaviy inqirozida ham kuzatish mumkin. Asosiy sabab – ko'plab moliya muassasalari qo'shimcha daromad olish maqsadida o'z aktivlarini qimmatli qog'ozlar, xususan ipoteka qimmatli qog'ozlarini sotib olishga qaratdilar. Mablag'larni ipoteka qimmatli qog'ozlariga sarflashning asl mohiyati uning zahirida ipoteka kreditlari ta'minoti yotganligidadir. Uy-joylar va kvartiralar narxining tushib ketishi natijasida ipoteka krediti hisobiga qurilish ishlarini amalga oshirayotgan trestlar sindi.

Yuz berayotgan inqirozning iqtisodiyoti rivojlanish bosqichida bo'lgan davlatlarga ta'siriga kelsak, ushbu inqiroz ayrim davlatlarga keskin ta'sir etmaydi degan taxminlar aytilmoqda. Xalqaro savdo, mahsulot eksporti va nooziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqaruvchi kompaniyalar faoliyatiga bu inqiroz o'z ta'sirini o'tkazadi. Bundan tashqari, import qilinayotgan materiallar, moddiy qiymatlilar va butlovchi qismlarni bank kreditlari hisobiga etkazib berilishida uzilishlar yuz berishi ishlab chiqarish hajmiga hamda korxona likvidligiga ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga mamlakatimizda kredit bozorini tartibga solishda davlatning etakchi o'rin egallashi xatarlarni kamaytirishga xizmat qilmoqda. O'zbekistonda pul-kredit siyosatini Markaziy bank shakllantiradi, qabul qiladi va amalga oshiradi.

Markaziy bank monetar siyosatini ishlab chiqish va amalga oshirishda quyidagi usullardan foydalanadi:

- tijorat banklariga beriladigan kreditlar uchun foiz stavkalarini o'zgartirish (rasmiy hisob stavkasi, kayta moliyalash stavkasi, lombard stavkasi);
- banklarning majburiy zaxira me'yorlarini o'zgartirish;
- ochiq bozordagi operatsiyalarni tartibga solish;
- valyuta kursi siyosati, ya'ni iqtisodiyotda valyuta munosabatlari va valyuta kursi bilan bog'liq siyosatni amalga oshirish.

Bundan tashqari, korxonalarning moliyaviy holatini barqarorlashtirish, likvidligini ta'minlash va eksport salohiyati oshirish maqsadida eksportchi korxonalarni kredit bilan qo'llab-quvvatlash chora-tadbirlari belgilangan bo'lib, ularga eksporter korxonalarga aylanma mablag'larni to'ldirish uchun imtiyozli kreditlar berish, ayrim moliyaviy qiyinchilikka uchragan korxonalarni Moliya vazirligi va iqtisodiyot vazirligi bilan kelishgan holda bankdan olgan krediti bo'yicha hisoblangan jarima va penyalardan ozod qilish va boshqalar.

Ko'rilgan chora tadbirlar natijasida 2008 yilda iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarida ham ijobiy o'sish sur'atlariga erishildi. Masalan, oldingi yilga nisbatan o'sish sur'ati sanoatda 12,7 foizni, jumladan, iste'mol tovarlari ishlab chiqarishda 17,7 foizni tashkil etdi, xizmat ko'rsatish hajmi 21,3 foizga o'sdi (6-jadval).

Iqtisodiyotning boshqa muhim tarmoqlari ham barqaror sur'atlar bilan rivojlandi: qurilish – 8,3 foiz, transportda yuk va yo'lovchi tashish hajmi – 10,2 foiz, savdo sohasi – 7,2 foizga o'sdi. Investitsiya jalb qilish orqali korxonalarni yanda kuchaytirishga erishildi, ishlab chiqarish surati yanada ortdi, maxsulot sifati oshdi.

Investitsiya jarayonlarini kuchaytirishga qaratilgan chora-tadbirlar natijasida 2008 yilda investitsiya hajmi sezilarli darajada ortdi. Investitsiya dasturini amalga oshirishda Uzbekiston tiklanish va taraqqiyot jamgarmasi tobora muxim o'rin tutmoqda. 2013 yilda faqat jamg'arma mablag'lari xisobidan

qiymati 780 million dollarlik 34 tadan ortiq muxim loyixa, birinchi navbatda xorijiy sheriklar bilan xamkorlikda barpo etilayotgan obektni moliyalashtirish rejalashtirilmoqda. Uzbekiston Respublikasi 2013 yilda umumiy qiymati 3,085 milliard dollar bo'lgan 115 ta loyixani amalga oshirishni rejalashtirgan.

6-jadval

Iqtisodiyotning asosiy tarmoqlaridagi o'sish sur'atlari, foizda

Ko'rsatkichlar	Yillar						
	2000	2002	2004	2006	2008	2011	2012
Sanoat mahsuloti	106,5	108,3	109,4	110,8	112,7	106,3	107,7
Iste'mol mollari ishlab chiqarish	106,2	108,4	113,5	120,7	117,7	119,5	118,7
Qishloq xo'jaligi	103,1	106,0	108,9	106,2	104,5	106,6	107,0
Xizmat ko'rsatish	115,7	108,6	113,8	120,1	121,3	116,1	115,0
Qurilish ishlari	103,0	103,4	104,3	115,0	108,3	109,1	108,5
Transportda yuk va yo'lovchi tashish hajmi	112,8	106,3	106,3	107,5	110,2	111,0	112,3
Chakana savdo aylanmasi	107,6	102,1	105,2	114,7	117,2	116,4	113,9

Manba: Karimov I.A. "yil yakunlari" xalq so'zi, 2012 yil

Iqtisodiyotni rivojlantirish uchun barcha moliyaviy manbalar hisobidan 6,4 milliard AQSh dollari miqdorida investitsiya jalb etildi. Bu 2007 yil bilan taqqoslaganda, 28,3 foizga ko'p bo'lib, yalpi ichki mahsulotga nisbatan investitsiyalar hajmi 23 foizni tashkil etdi (7-jadval). Jadvaldan ko'rinadiki, o'tgan yil davomida asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi va tarkibida ahamiyatli o'zgarishlar ro'y bergan. O'sish sur'atlarini investitsiyalarning tarkibiy qismlari bo'yicha ko'rib chiqilganda, eng yuqori ko'rsatkich tijorat banklari kreditlari va boshqa qarz mablag'lariga to'g'ri kelib, ularning hajmi deyarli 2,5 baravar oshib, investitsiyalar tarkibidagi ulushi o'tgan yildagi 3,1% dan 5% ga qadar ko'tarilgan.

7-jadval

Asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi va tarkibi, mlrd. so'm

Ko'rsatkichlar	2011 yil		2012 yil		O'sish sur'ati, %da
	Hajmi	sol.salm. %	hajmi	sol. salm. %	
Asosiy kapitalga investitsiyalar	5479,7	100	23480,7	100,0	428,5
Markazlashgan investitsiyalar	1099,7	20,1	4761,0	20,3	432,9
- byudjet mablag'lari	492,9	9	561,8	11,8	114,0
- nobyudjet fondlari mablag'lari	334,8	6,1	383,5	8,1	114,5
- xorijiy investitsiyalar va hukumat kafolati asosidagi kreditlar	272	5	3815,7	80,1	1402,8
Markazlashmagan investitsiyalar	4380	79,9	18719,7	79,7	427,4
- korxonalar mablag'lari	2610	47,6	8255,4	44,1	316,3
- aholi mablag'lari	621,9	11,3	18345,3	9,8	2949,9
- to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiya va kreditlar	975,7	17,8	3912,4	20,9	401,0
- tijorat banklari kreditlari va boshqa qarz mablag'lari	172,4	3,1	936,0	5,0	542,9

Manba: Karimov I.A. "yil yakunlari" xalq so'zi, 2012 yil

Demak, korxonalarning investitsion faoliyatini oshirishda tijorat banklari krediti muhim moliyaviy resurs sifatida katta ahamiyatga ega ekan. Shuning uchun bank kreditlari shakli va turlarini o'rganish, ularni mulk shakli turli bo'lgan korxonalarda hisobini yuritish va tahlil etish amaliy ahamiyatga ega hisoblanadi. Xar bir korxona va tashkilot raxbarlaridan inqiroz sharoitida tez va oqilina qaror qabul qilishni, og'ir vaziyatdan chiqib ketishni talab etadi. Agar korxona inqirozga yuz tutish arafasida bulsa, uning menejeridan oqilona qaror qabul qilib, buni echimini topishni talab etadi, bunda esa bizga strategik boshqaruv qo'l keladi. Yuqorida aytib o'tkanimizdek korxonada inqiroz sharoitida korxonani bu vaziyatdan olib chiqib ketishida strategik boshqaruvni ro'li nechog'lik muxim ekanligiga amin bo'ldik.

2-bob. “UZ-HANWOO ENGINEERING” QO’SHMA KORXONASIDA STRATEGIK BOSHQARUV JARAYONLARIGA TA’SIR ETUVCHI OMILLAR TAXLILI

2.1. “UZ-HANWOO ENGINEERING” qo’shma korxonasining strategik rejalashtirish asoslari

Strategik rejalashtirish menejrlarni tarbiyalashda, ularni uzoqni ko’zlab fikr yuritishida yaxshi maktab hisoblanadi. Oxirgisi shu ma’noni bildiradiki, menejerlar uchun avvalambor strategik qarorlar xatolarni o’rganib, kelajakni aniq faraz qila olish qobiliyatini o’stirish uchun zarur. Strategik reja firmaning oliy rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi. Shu bilan birga uni amalga oshirishda boshqaruvning barcha bo’g’inlari qatnashadi.

Xozirgi zamon menejmentining xususiyati nafaqat strategik rejalar ishlab chiqish uning samaradorligi va daromadlilikini aniqlashni, balki xizmatchilar mehnati uchun zaruriy shart-sharoitlarini yaratib berishni ham ko’zda tutadi. Strategik rejalashtirish o’z ichiga korporativ madaniyat elementlarini ham olmog’i kerak. U firmaning o’ziga xos tashkiliy va tarkibiy xususiyatlarini, uning obro’sini, boshqa tashkilotlar orasidagi o’rnini ham aks ettiradi. Firma rahbarlari tomonidan ishlab chiqilgan strategik rejaning yana bir, e’tiborli tomoni shundaki, ular o’z xizmatchilarining ixtisoslik bo’yicha ustaligi va chiqarilayotgan mahsulotga iste’mollik talabini oshishi haqida har doim g’amxo’rlik qilib boradilar.

"Strategik" so’zining ma’nosi u joriy rejalardan farqli ravishda uzoq muddatga mo’ljallangan ishlab chiqarish hakida tushuncha beradi. Ularning davomiylik muddati bir kator omillarga bog’liqdir: tashkilot maqsadi va uning texnologiyasi, ichki va tashqi muhitni o’zgaruvchanligi, resurslarni taqsimlash va xokazolar. Strategik rejalashtirishning oddiy muddati 5 yil. Ammo ba’zi bir hollarda muddat 2-3 yil bo’lishi ham mumkin. Shu bilan bir qatorda katta korporatsiyalar faoliyatini strategik rejalashtirish 10 yilga va undan ortiq

muddatga belgilangan bo'lishi mumkin. Strategik reja turlari bir qator sharoitlar bilan bog'liq. Zamonaviy menejment uchun strategik rejalashtirish va tashkilotning iqtisodiy faoliyatini nazorat qilib borish qoidaga aylangan: strategik rejalashtirish sohasida tajribaga ega bo'lgan menejerlar ishlaydi (yuqori saviyali menejer faoliyat ko'rsatadi). Xozirgi paytda axborotlar va bilimning o'sib borishi tashkilotning kelajak muammolari va imkoniyatlari haqida oldindan tasavvur etish va zarur ma'lumotlarni ishlab chiqish zamon talabi bo'lib qolmoqda. Strategik rejalashtirish raxbarlar tomonidan tashkilotning imkoniyatlari yoki tashqi muhit tavsifi haqida to'g'ri axborotlar berish, qarorlar qabul qilishdagi tavakkalchilikni kamaytiradi. Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq. Korxonaning moliyaviy holatini tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin. Moliyaviy taftishni o'tkazishga nisbatan ko'pdan ko'p ma'qullaydigan va inkor etadigan tomonlari bor. Ular quyidagilardan iborat (8-jadval).

8- jadval

Moliyaviy holatni tahlil qilishdagi «rozi» va «qarshi» fikrlar

«Rozi» chunki:	«Qarshi» chunki:
• Moliyaviy faoliyatni tahlil qilish muammoning yechimini topishga yordam beradi.	• o'tkinchi tajriba asosida kelajagaagi muljalni aniqlash imkoniyati ko'p hollarda tasdiqlanmagan
• korxonaning kuchli va kuchsiz tomon-larini baholash muhim ahamiyatga ega	• moliyaviy ma'lumotlar sub'ektiv talqinlar ta'siri ostida bo'ladi.
• moliyaviy faoliyatdagi yo'nalishning aksariyat qismi barqaror hisoblanadi	• iqtisodiyotdagi, bozordagi va texnologiyadagi tez-tez o'zgarishlar ko'p hollarda moliyaviy axborotlarni yaroqsizlantiradi.
• raqamlar quruq so'zga qaraganda ko'p hollarda qo'l keladi.	• moliyaviy faoliyat taxlili hech qachon ayni shu kunning o'zida amalga oshirilamaydi. U har doim o'tkinchini ifodalaydi.

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment.

Ishlab chiqarishdagi kuchli va kuchsiz tomonlarni tahlil qilish ishlab chiqarish tarkibining bozor sharoitiga tezkor moslashishiga, korxonaning raqobat kurashlariga doimo tayyor bo'lishiga zamin tayyorlaydi. Bunday tahlil jarayonida quyidagi savollarga javob olinadi.

- raqobatchilarga nisbatan tovar va xizmatlarni kam harajat bilan arzon narhda ishlab chiqarish;

- korxona yangi materiallarni ishlag'ol qilishga imkoniyati bormi?.Uning faoliyati faqat bitta tovar yetkazib beruvchiga bog'liqmi yoki tanlash imkoni bormi?

- korxonadagi uskunalarning holati qanday? Ular zamonaviymi, ularga qanday xizmat ko'rsatilmoqaa?

- harid qilish tizimi moddiy muammolarni kamaytirish va mahsulot realizatsiyasini tezlashtirishga mo'ljallanganmi yoki yo'qmi?

- korxonada materiallarning kirimi, ishlab chiqarish jarayonidagi harakati va tovarlarning chiqib ketishini nazorat qilish tizimi mavjudmi?

- korxona raqobatdosh korxonalar xizmat ko'rsata olmaydigan bozorlarga xizmat ko'rsata oladimi?

- korxona mahsulot sifatini nazorat qilishning samarali usuliga egami?

- korxonada ishlab chiqarish jarayoni qay darajada rejalashtirilgan va tashkil etilgan? Uni takomillashtirish mumkinmi?

Mehnat resurslari tarkibidagi kuchli va kuchsiz tomonlarni, undagi muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun zarur. Bunday tahlil bozor iqtisodiyoti sharoitida kishi omili muhim rol o'ynaydigan kunda ham o'ta zarurdir.

Kishi omilini tahlil qilishda quyidagi savollarga javob topishni tavsiya etishadi.

Kishi omili bilan bog'liq bo'lgan ayrim muammolar

• Bugungi kunda korxonangizda band bo'lgan xodimlarning tarkibi qanday?
Kelajakda ulardan nima talab qilinadi?

• Yuqori pog'onadagi rahbarlarning malakasi va omilkorligi qanday?

• Rahbar lavozimlarida vorislik rejalari bormi?

• Korxona rag'batlantirishning raqobatbardosh va samarali tizimiga egami?

• Rahbar kadrlarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimidan samarali foydalanilyaptimi?

• Oxirgi yillarda korxonadan yetakchi mutaxassislarning ketib qolish hollari bo'lganmi? Bo'lgan bo'lsa nima uchun?

• Korxonada xodimlar faoliyatini baholash tizimi ishlab chiqilganmi?
Qachon oxirgi marta shunday baholash amalga oshirilgan?

Qayd qilingan har bir savolni chuqur tahlil qilish va kishi omilini kompleks baholash korxona rahbarlariga u yoki bu bo'g'indagi potentsial zaif tomonlarini aniqlashga va shunga mos ravishda chora tadbirlarni ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi. Hozirgi zamon ishbilarmonlari dunyosida har qanday katta firma, ayniqsa, korporatsiya joriy rejalar bilan cheklanib qolmasdan, uslubiy qiyin murakkab bo'lishiga qaramasdan, uzining menejment strategik rejalarini ishlab chiqishi lozim.

Ikkinchi variant, aksincha, buysinuvchiga o'z maqsad va rejalarini ishlab chiqishda to'la erkinlik beradi, ammo bu erda barchaga xavfli bo'lgan vaziyat vujudga kelishi mumkin. Masalan, xodimning yuqori tashkilot faoliyatini yetarli darajada anglab yetmasdan firmaning umumiy maqsadlariga to'g'ri kelmaydigan maqsadni tanlashi mumkin. Bu xodimning yetarli darajada puxta bilimga ega emasligi bilan bog'liq. Bunday xatolar ko'pincha xodimni o'z imkoniyatlarini erkin taxlil qila olmasligi natijasida paydo bo'lishi mumkin. Firma mana shunday xatoga yo'l qo'ymasligi uchun raxbar va unga bo'ysinuvchi xodim birgalikda maqsadni mulohaza qiladilar, uning imkonli variantlarini, ularga erishish usullarini, kutiladigan natijalarni va ularning

baxolanishini ko'rib chiqadi. Tabiiyki, bu kabi mulohazalarga mutaxassisni jalb qilish bir qator holatlarda foydadan xoli bo'lmaydi. Izlanishlar shuni ko'rsatadiki, bu kabi rejalashtirishlar quyidagi sabablarga ko'ra o'ta muhimdir:

1. U tashkilotning maqsadini aniqlashga va shakllanishiga ko'maklashadi. Bunga korporativ topshiriqlar, tashkilotning aniq maqsadlarni baholash va ularga erishish masalalarini yechish kiradi. Strategik rejalashtirish firmani tashqi sharoitga moslashishini ta'minlaydi, chunki u o'ziga muhim element sifatida tashqi muhit taxlilini va uning noxush ta'siriga moslashish usullarini o'rganadi.

2. Strategik rejalashtirish firma taraqqiyoti tushunchasi va samarali boshqaruvni bunyod etish bilan o'zaro bog'liq. Bu ikkita tushuncha asosan strategik rejalashtirishning ko'rsatmalaridan biri hisoblanadi.

3. Strategik rejalashtirish hisobiga kadrlar faoliyati samarali muvofiqlashtirish va kichik korxonalarning ichki operatsiyalarini yaxlitlash imkoni mavjud, chunki ular zamonaviy va o'ta yirik korporatsiya tarkibiga kiradi.

4. Tashkilot resurslarining samarali taqsimlanishi - mehnat, moliya, xom ashyo, texnologiyalar - bular strategik rejalashtirishsiz amalga oshishi qiyin. Bu kabi rejalashtirish tashkilot faoliyatini taxlil qilish, kapital mablag'lardan maqsadga muvofiq foydalanish imkonini beradi. Xulosa qilib aytganda, oliy menejer korpusi va ba'zi sharoitlarda o'rtacha bo'g'in menejerlari ham o'z ishining hakikiy ustasi bo'lishi zarur. Strategik rejalashtirishning natijasi aniq rejalar majmuasi har tomonlama tashkilot yuklarini vazifalari ham amalga oshirishga va maqsadga erishishni ta'minlashga yo'naltirilgan bo'lmog'i kerak. Tashqi havf va yangi imkoniyatlar aniqlangandan so'ng korxona rahbariyati strategiyani tanlashga o'tishi mumkin.

Strategiyani tanlash-bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi bo'lib hisoblanadi. Uni tanlash jarayoni bir necha bosqichlardan iborat:

- muqobil strategiyalarni aniqlash;

- aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish;
- qiyomiga yetkazilgan strategiyaga baho berish.

Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero ular yaxlit tahlil jaryonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda korxona oldida quyilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bu yerda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli va ko'proq muqobillari (variantlari) ishlab chiqiladi. Bu ishga nafaqat yuqori bo'g'indagi rahbarlarni, shuningdek o'rta bo'g'indagi menejerlarni ham jalb qilish lozimdir. Bunday yondashuv tanlash imkoniyatini kengaytiradi va eng yaxshi variantni tanlashga sharoit yaratadi.

Ikkinchi bosqichda - strategiya qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand darajaga keltiriladi. Shu tariqa ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda - tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil (variant)lar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldi.

Korxonalar aksariyat hollarda ko'p muqobillik asosida strategiyani tanlashadi. Binobarin, agar korxona bozorda o'zining salmog'ini oshirmoqchi bo'lsa, u holda u bunday maqsadga turli yo'llar bilan ershishi mumkin. Ya'ni:

- mahsulot narhini pasaytirish;
- tovarlarni ko'p sonli do'konlar orqali sotish;
- bozorga tovarlarning yangi modellarini chiqarish;
- reklama yordamida tovarlar nufuzini oshirish va hokazolar.

Har qaysi yo'l turli imkoniyatlarga yo'l ochib beradi. Masalan, bahoni joriy qilish egiluvchan bo'lganligi sababli oson kechadi va raqobatdoshlar tomonidan

osonlik bilan o'zlashtiriladi. Ammo yangi texnologiyaga asoslangan strategiya esa juda qiyin o'zlashtiriladi, lekin uni joriy qilish katta harajatlarni talab qiladi. Undan tashqari u unchalik egiluvchan (gibkiy) emas.

Ko'rib turibmizki, korxona strategiyani tanlashda ko'pdan-ko'p muqobil (alternativ) variantlarga duch kelishi va ulardan keng tanlash imkoniyatiga ega bo'lishi mumkin.

Aniqlangan tashqi havf va imkoniyat korxonaning ichki imkoniyati va kuchsiz tomonlari bilan taqqoslanadi. So'ngra korxona rahbariyati «Qaysi strategik muqobil (variant)ni tanlash kerak» degan savolga javob izlashga kirishadi. Menejment sohasidagi tadqiqotchilar muqobil (alternativ)ning quyidagi turlarini e'tirof etishadi:

- cheklangan o'sish;
- o'sish;
- kamayish(qisqartirish);
- agar u chala strategik muqobilni o'zida aks ettiruvchi.

Cheklangan o'sish. Bu strategiyani asosan texnologiyasi barqaror bo'lgan korxonalarning rahbarlari tanlashadi. Bunda rivojlanishidagi maqsad «erishilgan daraja» ga asoslanib o'rnatiladi va sharoit o'zgarishiga qarab unga to'zatishtirishlar kiritiladi (Masalan, inflyatsiya sharoitida). Agar rahbariyat korxona dagi mavjud holatdan qoniqadigan bo'lsa, u holda istiqbolda ham shunday strategiyani (muqobilni) tanlagan bo'ladi. Chunki bu eng oddiy va eng kam xatari bor yo'ldir.

O'sish. Bu muqobil eng ko'p tanlovga tushadigan muqobildir. Birinchi muqobildan farqli o'laroq u texnologiyani tez-tez o'zgarib turadigan va iqtisodiyoti tez sur'at bilan o'sayotgan korxonalar uchun qo'llaniladi. Bunda rivojlanishdagi maqsad «erishilgan daraja» qo'llamida emas, balki undan yuqori darajaga muljallab o'rnatiladi. Agar korxona barqaror sharoitda ishlamayotgan bo'lsa, u holda u albatta o'sish strategiyasini tanlab olishga majburdir. Aks

holda bu korxona banqootlikka, tanazulga uchrashishi tabiiydir.

Kamayish. Bu muqobilni juda kamdan kam tanlashga qaror qilinadi. Chunki bunda yo korxonani kichraytirish yoki ishlab chiqarish hajmini kamaytirish nazarda tutiladi. Bu strategiyani ko'pincha so'nggi vosita deb atashadi. Chunki korxona faqat nochor holga tushgan sharoitdagina bu strategiyani tanlash zaruriyati tug'iladi. Aniqrog'i, korxona rahbarilari quyidagi vaziyatlarda mazkur strategiyani tanlashga majbur bo'lishadi:

- iqtisodiy tanazzul davrida;
- korxona juda og'ir sharoitga tushib uning axvoli yomonlashib borayotgan sharoitda.
- korxona xaloqatga giriftor bo'layotgan holda va hokazo.

Bunday hollarda korxona butqo'l tugatilishi yoki uning ayrim bo'limlarini boshqa bo'limlarga birlashtirilishi sodir bo'ladi.

To'rtinchi muqobil yuqoridagi har uchala muqobilni o'zida mujassamlashtiradi. Bu strategiyani tanlash (turli tarmoqlarni o'z ichiga qamrab olgan) yirik korporatsiyalarda amalga oshiriladi. Bir vaqtning o'zida mazkur korporatsiya doirasida bir turdagi faoliyatni qisqartirish, boshqasini esa kengaytirish yoki ko'paytirish strategiyasi qo'llanilishi mumkin.

Firma rahbariyati mavjud strategik muqobillikni ko'rib chiqib aniq strategiyani tanlashga o'tadi. Maqsad tashkilotning uzoq muddatga mo'ljallangan eng yuqori samaradorlikga erishish imkoni bo'lgan, ya'ni muqobillikni tanlash. Muqobillikni tanlash bosh rahbariyatning huquki va burchi bo'lsa ham, oxirgi tanlov hamma tashkilotga chuqur ta'ir ko'rsatadi.

Samarali strategik tanlov uchun bosh rahbariyat aniq va hamma xizmatchilar uchun ma'qul bo'ladigan usulni tanlash, uning kelajagi haqidagi yo'nalishga ega bo'lishi kerak. Strategik tanlov aniq va mazmunli bo'lishi kerak. Qandaydir muqobillik tanlangandan keyin firmaning strategiyasi qandaydir miqdorda cheklanadi, shuning uchun bu qarorni mukammal o'rganish va baholash kera.

Boston matritsasi maslaxat guruhini tashkilotning holati va tarmoqlari mahsuloti bilan koniqqan firmalar qo'llaydi. Firmalarni bu mukobillikni tanlashdan sabab - bu eng oson, eng qulay, eng havfsiz harakat o'sishidir. Rahbariyat umuman tavakkalchilikni va o'zgarishlarni yoqtirmaydi. O'tmishda firma chegaralangan o'sishning strategiyasini qo'llab foyda olgan bo'lsa, u kelajakda ham bu strategiyani qo'llaydi.

O'sish, bu strategiya qo'llanilganda qisqa va uzoq muddatli maqsadlarning ko'rsatkichlarini o'tmishda erishilgan ko'rsatkichlardan ancha yuqori bo'lishidir. Bu, strategiya ham tanlanadi. Uning texnologiyasini o'zgaruvchan, rivojlanayotgan tarmoqlarda faoliyat ko'rsatayotgan firmalar qo'llaydi. Uni diversifikatsiyaga (mahsulotning nomenklaturasi xilma-xil bo'lishni xoxlayotgan) intilayotgan rahbariyat tamoni turg'unlikdan olib chiqish uchun tanlaydi. Muvozanat, ya'ni tarmoqda o'sish bo'lmasligi firmani sinishiga olib kelishi mumkin. Turg'unlikka uchragan tarmoqda o'sish bo'lmaganligi yoki diversifikatsiyaning omadsizligi foyda olmaslikka olib kelishi mumkin. Har qanday jamiyat o'sishni rivojlangan jarayon deb biladi. Rahbarlarning ko'pi uchun o'sish bu hukmronlikdir. Xukmronlik esa odam manfaatidir. Misol: Aksionerlarning ko'pi uchun o'sish (ayniqsa qisqa muddatli) ularning farovonligini ta'minlaydi. Afsuski ko'p firmalar qisqa muddatda o'sishni afzal deb hisoblab, uzoq muddatli o'sishda iqtisodiy inqirozga uchraganlar. O'sish ichki va tashqi muhitda bo'lishi mumkin, ichki o'sish tovarlar assortimentini kengayishi tufayli ro'y berishi mumkin.

Tashqi muhitda o'sish esa tarmoqlarda vertikal va gorizontal o'sish shaklida bo'lishi mumkin. (Misol: ishlab chiqaruvchi firmani sotib oladi yoki bir firma shu tarmoqda ishlayotgan firmani sotib oladi). Bu konglomerantlarning vujudga kelishiga olib kelishi mumkin. Bu degani bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan tarmoqlarda firmalarning birlashuvidir. Hozirgi paytda eng ko'zga ko'rinadigan va afzal hisoblanadigan o'sishning shakli - bu korporatsiyalarning birlashuvi.

Misol: "Reno" va "Amerikan motors", "Bendiks", "Shirson" birlashuvlari, Ushbu kompaniyalar rahbariyatini, o'sish strategiyasini tanlaganligidan dalil bo'lishi mumkin.

Qisqarish. Bu muqobillikni rahbarlar kam tanlaydilar, uni ko'pincha so'nggi strategiya vositasi deb ataydilar. Qo'yiladigan maqsadlar ko'rsatkichlari oldin erishilgan ko'rsatkichlardan past bo'ladi, qisqarish ko'p firmalar uchun ishlab chiqarishni ratsionalizatsiyalashtirish yo'nalishining va o'zgartirishning oqilona yo'lidir, qisqarish strategiyasining quyidagi variantlari bo'lishi mumkin:

1. (Yo'q. bo'lishi) yopilishi qisqarishning tub (radikal) varianti - bu tashkilotning moddiy zahiralarini va aktivlarini sotishdir. Misol: 1987y. "Eyr Atlanta" - mintakaviy havo transport kompaniyasi raqobatchilar ta'siri tufayli o'z faoliyatini to'xtatib qarz beruvchilardan qutilish uchun hamma aktivlarini sotishga majbur bo'ldi.

2. Ortiqcha kesib tashlash. Firmalar tez-tez o'zidan qandaydir bo'limlarni yoki faoliyat turlarini ajratib chiqishni afzalroq deb hisoblaydi. 80 yillar o'rtalarida "Revan grung" ko'zni parvarish qilish uchun vositalar ishlab chiqaruvchi korxonalarning ko'pini 574 mln. dollarga sotishga rozi bo'lib, qolgan korxonalarni 100 mln.dollarga sotishga urina boshladi. Sotish "Revan grung" ga 1 mlrd.dollar atorifda naqd pul keltirib, unga yirik haridlarni qilishga imkon berishi mumkin edi. "Eyvon Prodaks" kataloglar yordamida savdo qilingan bo'limini sotishni hoxlaydi, chunki o'zining vakillaridagi 300 mln. dollar qarzidan qutilish uchun unga naqd pul kerak.

3. Qisqarish va yo'naltirishni o'zgartirish.

Turg'un iqtisodiyotda ko'p firmalar foydani ko'paytirish kerak deb hisoblaydilar. 1986 yil bakaley magazinlar birlashuvi "Stop end Shon" ishlab chiqarishning qisqarishidan 2 mln. dollar yo'qotadi, lekin bir yildan so'ng 118 foiz foyda oladi. Birlashgan rahbariyatning maqsadi, ishlab chiqarishning turlarini va boshqarishning oqilona tizimini qo'llab, ko'proq foyda olish edi.

Qisqarish strategiyasi ko'pincha quyidagi holatlarda, ya'ni kompaniya faoliyatining ko'rsatkichlari yomonlashib, iqtisodiy inqirozga yuz tutganda qo'llaniladi.

4. Yuqoridagi 3 muqobil birlikni, yirik bir nechta tarmoqlarda faoliyat ko'rsatadigan firmalar qo'llaydi. Misol: "Revlan Grung" kompaniyasi o'z faoliyatini qisqartirib ko'zni parvarish qiladigan vositalarni ishlab chiqaradigan korxonalarning qandaydir qismini sotgan bo'lsa, u aynan shu vaqtda lezviya chiqaradigan "Jillet" firmasini 5,4 mln. dollarga sotib olmoqchi bo'lgan (o'sish strategiyasi).

"Boston" konsultativ guruhi matritsasi"da ishlab chiqariladigan mahsulotning hayot davrini to'rt maxsus guruhga bo'lib o'rganadi.

Birinchii gurux "Yulduz". Bunda mahsulotga, bo'lgan talab bozorda yuqori suratda o'sib boradi. Tashqi mahsulot ishlab chiqaruvchilarning bozordagi mavqei ham yuqori bo'ladi va ijobii natijalarga erishadi. Tovar ishlab chiqaruvchilar bunday paytda asosii e'tiborni kapital mablag'lar sarflab ishlab chiqarishni har taraflama kengaytrish va qo'llab-quvvatlashga qaratadi.

"Yulduzcha" tez rivojlanayotgan tarmoqlarda etakchi o'ringa ega. Ular katta hajmda foyda oladi, lekin o'sishni moliyalashtirish uchun katta mablag'larga muxtoj bo'ladi. "Yulduzcha"ning strategiyasi bozor ulushini saqlashga va orttirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Tarmoqning o'sish sur'ati pasaygan sari "Yulduzcha" sog'iladigan sigirga aylanadi.

Ikkinchi guruh "sog'iladigan sigir" - tovar ishlab chiqaruvchining foyda olish manbai. Bozorda ishlab chiqaruvchi barqaror mavqeiga ega bo'ladi. Shuning uchun tovar ishlab chiqarishni ko'paytirish maqsadga muvofiq bo'lmay qoladi, xarajatlar va kapital mablag'larning ustidan qattiq nazorat o'rnatish zaruriyati tug'iladi.

"Sog'iladigan sigir" nisbiy barqaror yoki qisqarib borayotgan tarmoqda yetakchi o'ringa egadir. Ular qo'shimcha mablag'larni sarflamasdan ham katta

hajmda foydaga ega bo'lishlari mumkin. Ularning strategiyasi kompaniyaning mavjud o'rniga ega bo'lishdir.

Uchinchi gurux "yovvoyi mushuk" tovarlar hajmi bozorda ko'payib boradi, lekin tovar ishlab chiqaruvchilar bu tovarlarning bir qisminigina nazorat qila oladi. Bunday sharoitda "yovvoyi mushuk"ning yulduzchaga aylanishi uchun zarur bo'lgan kapital mablag'larni aniqlashga qaratilgan ilmiy tadqiqot ishlarini olib borish lozim bo'ladi. "Yovvoyi mushuk" rivojlanayotgan tarmoq kichik bozor ulushiga ega bozorga ta'sir ko'rsata olmaydi. Tor ma'noda yovvoyi mushukning raqobatchilari yetakchi o'ringa ega emas, shuning uchun ishlab chiqarish jarayonini intensivikasiya qilish kerak yoki tarmoqdan chiqib ketish kerak. Bozor ulushini orttirish uchun yovvoyi mushuk katta mablag'larga muhtoj.

To'rtinchi guruh "it sahnada". Istiqbolsiz tovar. Bu tovarlarning sotish hajmini ko'paytirish imkoniyati cheklangan, bozorda bu tovarlarni ishlab chiqaruvchilar ulushi ham nisbatan kichik, bu tovarlarni ishlab chiqarishdan voz kechish kerak, aks holda tovar ishlab chiqaruvchi sinishi yoki inqirozga uchrashi mumkin. "It sahnada" qisqarib borayotgan tarmoqda bozorning kichik ulushiga egadir. Uning iqtisodiy ko'rsatkichlari raqobatchilarning ko'rsatkichlaridan yomonroq. "It sahnada" ning strategiyasi bozorda faoliyatni kamaytrib, firmani yopish yoki sotishdan iborat bo'lishi kerak.

Firmaning matritsadagi o'rni unga quyidagicha tanlovni tavsiya qiladi:

- o'rnini saqlash;
- it sahnada - bozorda firmaning o'rni qisqarib borishi yoki past faollik (selektsiya) – biolog;
- yovvoyi mushuk - moliyalashtirish va tanlangan o'sish;
- sog'iladigan sigir - maksimal darajada foyda olish;
- matritsadagi o'rni, pulga extiyojni va potentsial rentabellikni baholashga imkon beradi.

- Matritsadagi o'rin faoliyat yo'nalishi yoki tovarning portfel muvozanatini aniqlashga imkon beradi. Bu portfel shunday bo'lishi kerakki, undan tushgan pullarni jang'arish imkonini beradigan tovarlar (yoki faoliyat) va joriy qilinayotgan tovarlar bo'lishi kerak. Yangi tovarni (faoliyatni) 2 guruh hisobidan moliyalashtirish kerak. Eskirib borayotgan tovarlar ko'p bo'lsa, firmani tushkunlik kutayotgan bo'ladi. Yangi tovarlar xaddan tashqari ko'p bo'lsa, firma moliyaviy qiyinchiliklarga uchrashi mumkin. Bu esa firmaning mustaqilligini yo'qotish havf-xatariga olib keladi.

M.Porterning dinamik usuli tahlili bo'yicha 4ta asosiy vaziyatni (yo'nalishni) ko'rsatish mumkin.

I) "yangiliklarni joriy etuvchi", "sog'iladigan sigir"dan olingan mablag'ni ITTKIga sarflab bozorga yangi tovarni chiqaradi. Bu tovar yulduz o'rnini egallashi lozim.

II) "izlanuvchanlik" "sog'iladigan sigir"dan olingan mablag'ni ishlatib "yovvoyi mushuk" o'z tovari bilan bozorga chiqadi va bozorda o'z ulushni oshirishga intiladi.

III) "mag'lubiyat" moliyaviy mablag'larining yetishmasligi sababli "yulduz" o'z o'rnini yo'qotib, "yovvoyi mushuk"ka aylanadi.

IV) moliya mablag'larining uzluksiz yetishmasligi sababli "yovvoyi mushuk" "sahnadagi it" ga aylanadi. Ma'qullik va raqobatdoshlik ko'rsatkichlarining matritsasi.

Boston konsultativ guruhi matritsasi (BKGM) ob'ektiv ko'rsatkichlarga asoslangan bo'lib, sub'ektiv omillar ta'sirini kamaytiradi. BKGM - umumiy yo'nalishni aniqlashga imkon beradi. U chukur tahlilning o'rnini bosa olmaydi. BKGM faqat ikkita ko'rsatkichga asoslangan.

Boshqa omillarni ham e'tiborga olish lozim (hajmi, maqsadga erishishi mumkinligi, imidji va hako'zolar).

Masalan:

1) portativ kompyuter bozorining o'sish sur'atini olsak juda ham qulaydir, lekin talabning tez o'zgarishi baholarning o'zgarishi, eskirish sur'atining yuqoriligi, raqobat kuchliligi bozorning havf-xatari darajasini oshirib yuboradi, qulaylik darajasini pasaytiradi.

2) IBM o'zining personal kompyuterlarini Evropada joriy etganda BKGM bo'yicha uning bozordagi ulushi nolga teng bo'lgan. Lekin firmaning obro'yi, uning kuchli ishlab chiqarish salohiyati, katta resurslarga egaligi, unga muayyan raqobat ustivorligini ta'minladi.

Ko'rinib turibdiki, faqat ayrim ko'rsatkichlarni emas, balki ularning majmuasini e'tiborga olish zarur. Misol sifatida, 9-jadvalda to'qimachilik sanoati bozorlarining bahosini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar keltilgan. Unda bozor ma'qulligini muayyan ko'rsatkichlarga (bozorga erishish imkoniyati, bozorning o'sish sur'ati, tovarlarning hayot tsikli muddati, yalpi foyda salohiyati, raqobat kuchliligi, baholi bo'lmagan raqobat usullarini qo'llash, mijozlarning kontsentratsiyalanish darajasi) asoslanib aniqlanadi.

Korxonaning umumiy strategiyasini ishlab chiqish, tegishli muqobilni rejalashtirish va uni baholashda bir qator uslubiy yondashuvlar qo'llaniladi. Ana shunday yondashuvlardan birini 3-chizmada keltiramiz. Har bir kvadrant qandaydir umumiy strategiyani va uning unsurlarini belgilaydi.

I-kvadrant korxona strategiyasining mavjud bozorlar va tovarlarga bo'lgan yo'nalishini ko'rsatadi. Bu usulni harajatlarni tejash yoki «nimani bajarayotgan bo'lsang ushani yaxshila» strategiyasi deb atashadi.

«Bunday strategiyani odatda bozori to'lmagan yoki uni rivojlantirishi lozim bo'lgan korxonalar tanlashadi. Korxona marketing xizmatini kuchaytirish, raqobatga chidam beruvchi bahoni o'rnatish, tovarlarni bozorga intensiv kirib borshini ta'minlash yo'li bilan mavjud an'anaviy bozorni kengaytirishga harakat qiladi.

II-kvadrant korxona strategiyasining bozorni rivojlantirishga, ya'ni yangi

bozorni barpo qilishga, yetarli darajada yangi mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirishga yo'naltirilganini ko'rsatadi.

9-jadval

"Tisseks" firmasining tovarlarini tahlil qilishda qo'llaniladigan ko'rsatkichlar

Mezon	Jami 100%	Baholash darajasi		
		Past	O'rta	Yuqori
1. Bozorga chiqish		Evropa va AQShlar emas	Evropa va AQSh	Evropa
2. O'sish sur'ati		<5 %	5-10%	>10%
3. Hayot tsikli muddati		< 2 yil	2-5	>5 yil
4. Yangi foyda salohiyati		< 15 %	15-20%	>25%
5. Raqobatning kuchliligi		Strukturalashgan oligopoliya	Strukturalashgan raqobat	"changlanmagan" raqobat (raspillyonnaya)
6. Baxosiz		Tovar standartlashgan	Tovar kam tabaqalashgan	Tovar kuchli tabaqalashgan
7. Mijozlar yiriklashuvi		>2000	2000-200	<200

Manba: B.Kattakishiyev, I.Mamayusupov. Strategik menejment

Bunday strategiya quyidagi hollarda samarali bo'lishi mumkin.

Agar:

- korxona o'z bozorini yangi jug'rofiy bozorlar, shuningdek boshqa davlatlar bozorlariga kirib borish bilan kengaytirs;
- ehtiyoji kondirilmagan segmentlarni joriy qilsa;
- mavjud tovarlarning yangi takliflarini va ularning reklamasini kuchaytirs va hokazo.

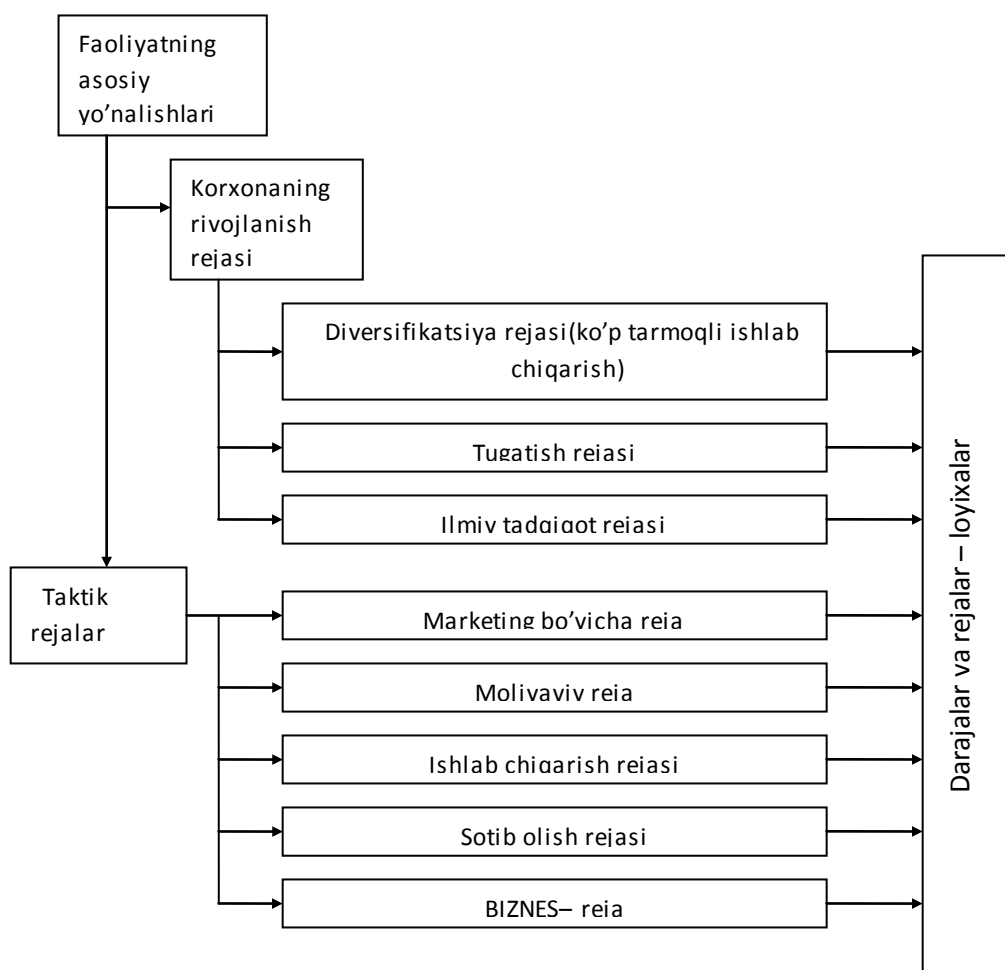
		Bozorlar	
		Mavjudlari	Yangilari
Tovarlar	Mavjudlari	I. “Nimani bajarayotgan bo’lsang o’shani yaxshila» strategiyasi	II. Bozorni rivojlantirish strategiyasi
	Yangilari	III. Yangi mahsulotlarni ishlab chiqish strategiyasi	IV. Diversifikatsiya strategiyasi

3-chizma. Tovarlar va bozorlar bo’yicha imkoniyatlar matritsasi

III-kvadrant oldindan o’zlashtirilgan bozor uchun yangi mahsulot ishlab chiqarish strategiyasini tanlashni bildiradi. Bu strategiya odatda iste’molchilarning diqqat e’tiborini jalb etgan mahsulot modellari mavjud bo’lgan hollarda qo’llaniladi. Bunda korxona o’stuvorlikni yangi mahsulotni ishlab chiqarishga yoki mavjud mahsulotni modifikatsiya qilishga beradi.

IV-kvadrant diversifikatsiya strategiyasi deb ataladi. Bu strategiya odatda korxonaning bitta korxonaga yoki bir turdagi tovar assortimentiga bo’lgan bog’liqligidan, shuningdek tugatilayotgan yoki turg’un holatda bo’lgan bozorlardan qutilish maqsadida qo’llaniladi. Ammo bu strategiyani qo’llash, anchagina havf-xatar bilan bog’liq. Chunki difersifikatsiya strategiyasini amalga oshirish hali bozori va haridori ma’lum bo’lmagan yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni taqoza etadi. Ishlab chiqilgan strategiya o’z ijrosini topishi kerak. Buning uchun korxona rahbarlari uni amalga oshirish bo’yicha rejalar, dasturlar, loyihalar ishlab chiqishi, bu jarayonni asoslashi, byudjet masalalarini echishi, xullas, strategiyaning ijrosini boshqarishi lozim.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategiyani amalga oshirish uchun korxonada quyidagi rejalar tizimi ishlab chiqiladi.



4-chizma. Korxonaning rejalar tizimi

Ko'rib turibmizki, zamonaviy korxonada to'rtta guruhdan iborat bir-biri bilan bog'langan rejalar ishlab chiqilishi lozim:

1. Faoliyatning asosiy yo'nalishlari bo'yicha bosh reja. U 10-15 yil va ayrim hollarda undan ko'proq muddatni o'z ichiga oluvchi istiqboldagi strategiya bo'lib hisoblanadi.

2. 1 yildan 5 yilgacha bo'lgan muddatdagi korxonaning rivojlanishi rejasi. Strategik rejalashtirish nuqtai nazardan uning asosiy mazmunini istiqbolda ishlab chiqarishni takomillashtirish, yangi avlod mahsulotini ishlab chiqarishga o'tish, yangi texnologiyani joriy qilish kabilar tashkil qiladi.

3. Taktik rejalar korxona faoliyatidagi joriy tadbirlarni ma'lum tartibga va qonun-qoidalarga solib turadi.

4. Dasturlar va rejalar-loyihalar maqsadli harakterga ega bo'lib, ular yangi

mahsulot loyihasini va texnologiyasini ishlab chiqish, ishlab chiqish harajatini kamaytirish, energiya resurslarini tejash, yangi bozorlarga kirib borish kabilarni amalga oshirishini ta'minlaydi. Dastlabki ikkita guruh reja-bu strategik rejalashtirishning asosiy mahsuli hisoblanadi. Bu rejalar keyinchalik taktik rejalar va loyihalar ko'rinishini oladi va ular orqali o'z ijrosini topadi.

2.2. “UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasining moliyaviy natijalari va balansi tahlili

O'zbekistonda yetakchi sanoat tarmoqlaridan biri sifatida mashinasozlik sanoati bo'lib, unga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmaviy tarmoqlar va korxonalar ham yalpi ichki mahsulotda yuqori ulushga ega bo'lib bormoqda. Xuddi shunday sanoat korxonalaridan biri 2011 yilda Farg'ona viloyatida ochilgan va faoliyat ko'rsatayotgan “O'z-Hanwoo Engineering” ma'suliyati cheklangan jamiyat hisoblanadi. Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida respublikamizda mashinasozlik sanoatini rivojlantirish va modernizatsiyalash bo'yicha bir qator ijobiy ishlar va loyihalar amalga oshirilmoqda.

Korxonada buxgalteriya hisobi amaldagi qonunchilik va xisob siyosati asosida tashkil etilgan bo'lib, mazkur bo'limda 12 nafar hisobchi ishlaydi. Mavjud holatni tahlil qilish natijasida shu aniqlandiki, xo'jalik opertsiyalari hisobi tula avtomatlashtirilgan tarzda (ish haqi hisoblash, materiallar sarfini hisobga olish.) amalga oshiriladi.

Korxona buxgaletriya balansining gorizontal va vertikal tahlili 2011-2012 yillar uchun o'tkazildi (10-jadval). Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, yil davomida korxona aktivlari hajmi 151% foizga ortib 9011632,2 ming so'mni tashkil etgan. Asosiyvositalar hajmi 7111466 ming so'mga ko'paygan. Joriy aktivlar tarkibida ishlab chiqarish zaxirasi 13%ga, tayyor mahsulot hajmi esa 10 foizni, pul mablag'lari esa 66% ni tashkil etmoqda. Bu holat avtomobil ehtiyot qismlariga bo'lgan talabningoshib borayotganligini kursatadi.

“O’z-Hanwoo Engineering” MCHJ balansi tahlili

Aktiv	Miqdor (ming s.)		Vertikal tahlil (%)		Gorizontal Tahlil	
	2011	2012	2011	2012	Miqdorda	%
Uzoq muddatli aktivlar						
Asosiy vositalar	28556	7140022	1%	79%	7111466	24904%
Kapital qo’yilmalar	1936544	0	54%	0%	-1936544	0%
I bo’lim jami:	1965101	7140022	55%	79%	5174921,4	263%
Joriy aktivlar						
Ishlab chiqarish zaxirasi	77120,9	1133265	2%	13%	1056144,1	1369%
Tayyor mahsulot	351208,9	378223	10%	4%	27014,1	8%
Pul mablag’lari	889161,1	5924496	25%	66%	5035334,9	566%
Debitorlik qarzlari	300658	299436,26	8%	3%	-1221,74	0%
II bo’lim jami:	1618149	1871610,2	45%	21%	253461,32	16%
Balans jami:	3583250	9011632,2	100%	100%	5428382,7	151%
Passiv						
O’zlik mablag’larining manbai						
Ustav kapitali	302168	1489750,5	8%	17%	1187582,5	393%
Qo’shilgan kapital	576715,6	10882,63	16%	0%	-565833	-98%
Rezerv kapitali	1100,8	2836,78	0%	0%	1735,98	158%
Taqsimlanmagan foyda	-73833,8	-706665,5	-5%	-8%	-532831,7	307%
Maqsadli moliyalash	13291,7	13291,66	0%	0%	-0,04	0%
I bo’lim jami:	719442,3	810096,05	20%	9%	90653,75	13%
Majburiyatlar						
uzok muddatli majburiyatlar	2044488	4003709,2	57%	44%	1959221,2	0%
joriy majburiyatlar	819319,2	4197827	23%	47%	3378507,8	412%
II bo’lim jami:	2863807	8201536,2	80%	91%	5337729	186%
Balans jami:	3583250	9011632,2	100%	100%	5428382,7	151%

Manba: “UZ-HANWOO ENGINEERING” qo’shma korxonasi balans va moliyaviy natijalari.

Korxonaning debitorlik qarzi -1221,74 ming so'mga kamaygan. Bu ko'rsatkich 3 foiz yoki 299436,26 ming so'mni tashkil etadi.

Passiv tarkibini taxlil qilish natijasida xulosa qilish mumkinki, o'z kapitali hajmi o'tgan davrga nisbatan 9 foizga ortgan yoki 810096,05 ming so'mni tashkil etgan. Ustav kapitali 1489750,5 ming so'mga teng bo'lgan. Balans tahlilida alohida e'tibor bank kreditlariga qaratiladi. Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, uning uzoq muddatli qarzlar 4003709,2 ming so'mni tashkil etgan. Balansi jamida uzoq muddatli qarzlarni 44% ga o'sishi uning istiqbolda mustaqillik darajasiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Demak, balansi passivi tahlilidan xulosa qilish mumkinki, korxonaning uzoq muddatli qarzdorligi keskin o'sgani holda qisqa muddatli majburiyatlarida xaridorlardan olingan bo'naklar, muassislardan qarz, byudjetdan qarzdorlik ortgani xolda o'z xodimlaridan qarzlar va soliq bo'yicha kechiktirilgan majburiyatlarni sezilarli darajada kamayishiga erishilgan. Shu o'rinda faoliyati o'rganilayotgan korxonaning moliyaviy natijalari holatini ham o'rganish maqsadga muvofiqdir. Ma'lumki, moliyaviy natijalarni foyda yoki zararlar ifodalaydi. Foyda iqtisodiy kategoriya va moliyaviy yakun sifatida o'zining eg yuqori ahamiyatiga bozor munosabatlari, bozor iqtisodiyoti davrida ko'tariladi. Foydani barpo etish, uni realizatsiya qilish bu kengaytirilgan qayta ishlab chiqarishni, qiymat qonuni va xo'jalik yuritish usuli sifatida foydalaniladigan xo'jalik hisobotining obektiv talabidir. Ma'lumki xo'jalik hisobining talablaridan biri, asosiy talabi- bu korxonalar faoliyatining rentabillik bo'lishi ya'ni korxonalar o'z faoliyatini foyda olish bilan yakunlashidir. Foyda- absolyut ko'rsatkich bo'lib, u korxonalar faoliyati samarasini ifodalaydi. Foyda korxonalar faoliyatining har xil yo'nalishlarini moliyaviy yakunidir. Shu sababli foyda turli xil shakllarda bo'lishi mumkin. Sotilgan mahsulotlardan olingan yalpi foyda foydaning asosiy shakli bo'lib, u sotishdan olingan tushumdan sotilgan mahsulot tannarxini chegirish yo'li bilan aniqlanadi. Sotilgan mahsulotdan olingan sof tushumni

aniqlash uchun sotilgan mahsulotlardan olingan yalpi tushumdan davlat byudjetiga o'tkazilgan qiymatga solinadigan soliq, aksiz soliqlari va eksport-import to'lovlari olib tashlanadi.

11-jadval

“O’z-Hanwoo Engineering”MCHJ ning 2012 yildagi moliyaviy holati tahlili, so’m

Ko'rsatkichlar	2012-yil	
	Daromadlar (foyda)	Xarajatlar (zarar)
Mahsulot sotishda tushgan tushum	1177845.3	
Sotilgan mahsulot tannarxi		1150897.3
Mahsulot sotishdan olingan yalpi foyda	26948.0	
Davr xarajatlari		350866.9
Asosiy faoliyat foydasi		323918.9
Umumxo'jalik faoliyatining foydasi		532824.7
Daromad solig'i tugagun-gacha qadar foyda		532824.7
Daromad solig'i		
Hisobot davrining sof foydasi		532824.7

Manba: “UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasi balans va moliyaviy natijalari.

Asosiy faoliyatdan olinadigan foyda sotilgan mahsulotlardan olingan foydadan davr xarajatlarini olib tashlash va asosiy faoliyat bilan aloqador boshqa daromadlar, zararlarini e'tiborga olish bilan aniqlanadi. Davr xarajatlari deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar va

sarflar tushuniladi va o'z tarkibiga boshqaruv xarajatlarini, mahsulotni sotish xarajatlarini, va umumxo'jalik ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlarni oladi.

Sof foyda-bu korxonalarning o'zida qoladigan daromad bo'lib, u korxonalarning ehtiyojlari uchun foydalaniladigan daromadlardir.

Jadval ma'lumotlaridan kurinib turibdiki "O'z-Hanwoo Engineering" MCHJ ning 2012 yildagi moliyaviy holati ko'rsatkichlarini salbiy baholash mumkin. Mahsulot sotishdan tushum 1177845.3 ming sum bo'lishiga qaramay tula tannarx 1150897.3 ming sum bo'lgani holda yalpi foyda 26948 ming so'mni tashkil etgan xolos. Davr xarajatlarining 350866.9 ming so'm bo'lishi asosiy faoliyatning zarar bilan yakunlanishiga sabab bo'lgan. Bu esa boshqa foyda ko'rsatkichlarini salbiy natijalar bilan yakunlanishini ta'minlab bergan. Bu esa korxonaning umumxo'jalik faolityatini 532824.7 ming so'm zarar bilan yakunlanishini ko'rsatdi. Soliq to'lagunga qadar foyda miqori ham o'zgarmay qolgan. Qo'shma korxona daromad solig'idan ozod etilganligi joriy yilda byudjedga to'lovlar amalga oshirilmaganligini ko'rsatadi. Demak hisobot davrida korxona yilni 532824.7 ming so'm zarar bilan yakunlagan. Korxona imkon qadar xarajatlarni kamaytirish va daromadlarni ko'paytirish hisobiga foyda va rentabellik ko'rsatkichlarini ko'paytirishi zarur.

3-bob. INQIROZ SHAROITIDA “UZ-HANWOO ENGINEERING” QO’SHMA KORXONASINING MEXNAT VA MODDIY RESURSLARIDAN SAMARALI FOYDALANISH YO’LLARI

3.1. Inqiroz sharoitida mexnat resurslarini oqilona tashkil etish

Qo’shma korxona O’zbekiston respublikasi Vazirlar Maxkamasining 27.07.2009 yildagi №214-sonli qaroriga binoan tashkil qilingan Korxonaning asosiy vazifasi avtomobillarga press-forma, svarka uskunalari, domkratlar, va troslar kabi "GM YOTAJ" ga ehtiyot qisimlar va detallarni ishlab chiqarishdan iborat.

12-jadval

“UZ-HANWOO ENGINEERING” qo’shma korxonasi haqida malumot

T/r	Nomi	Malumotlar
1.	Korxona nomi	“UZ-HANWOOENGINEERING”
2.	OKPO	22838040
3.	OKONX	14344
4.	KFS	161
5.	INN	301416058
6.	Tashkiliy-xuquqiy shakli	MCHJ shaklidagi O’zbek-Koreys qo’shma korxonasi
7.	Xisob raqami	20214000104830303001
8.	Bank	“Asaka bank” Farg’ona filiali
9.	Bank kodi	00539

Manba:” UZ-HANWOO ENGINEERING” qo’shma korxonasi ma’lumotlari

Korxonaning asosiy maqsadi yangi texnologiyalar asosida joriy mahsulotlarni o’rni bosuvchi avtomobillarga ehtiyot qisimlarni va butlovchi detallarni ishlab chiqarishga qaratilgan. Qo’shma korxona tasischilari O’zbekiston Respublikasi tomonidan Uzavto sanoat, Koreys Xalq demokratik Respublikasi tomonidan HANWOO GLOBAL ishtirok etadi.

Korxonani investitsion xarakatlari 3 597 ming dollar bo'lib undan:

- asosiy dastgoxlarga – 2 123 ming dollar
- binoni sotib olish uchun – 373 ming dollar
- qurilish maqsadi uchun – 798 ming dollar
- transport vositasi uchun – 6.5 ming dollar
- aylanma kapital – 200 ming dollar
- ishga tushurish xarajati – 76.6 ming dollar
- montaj uchun – 20 ming dollar

“UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasining bir yilda maxsulot ishlab chiqarish quvvati:

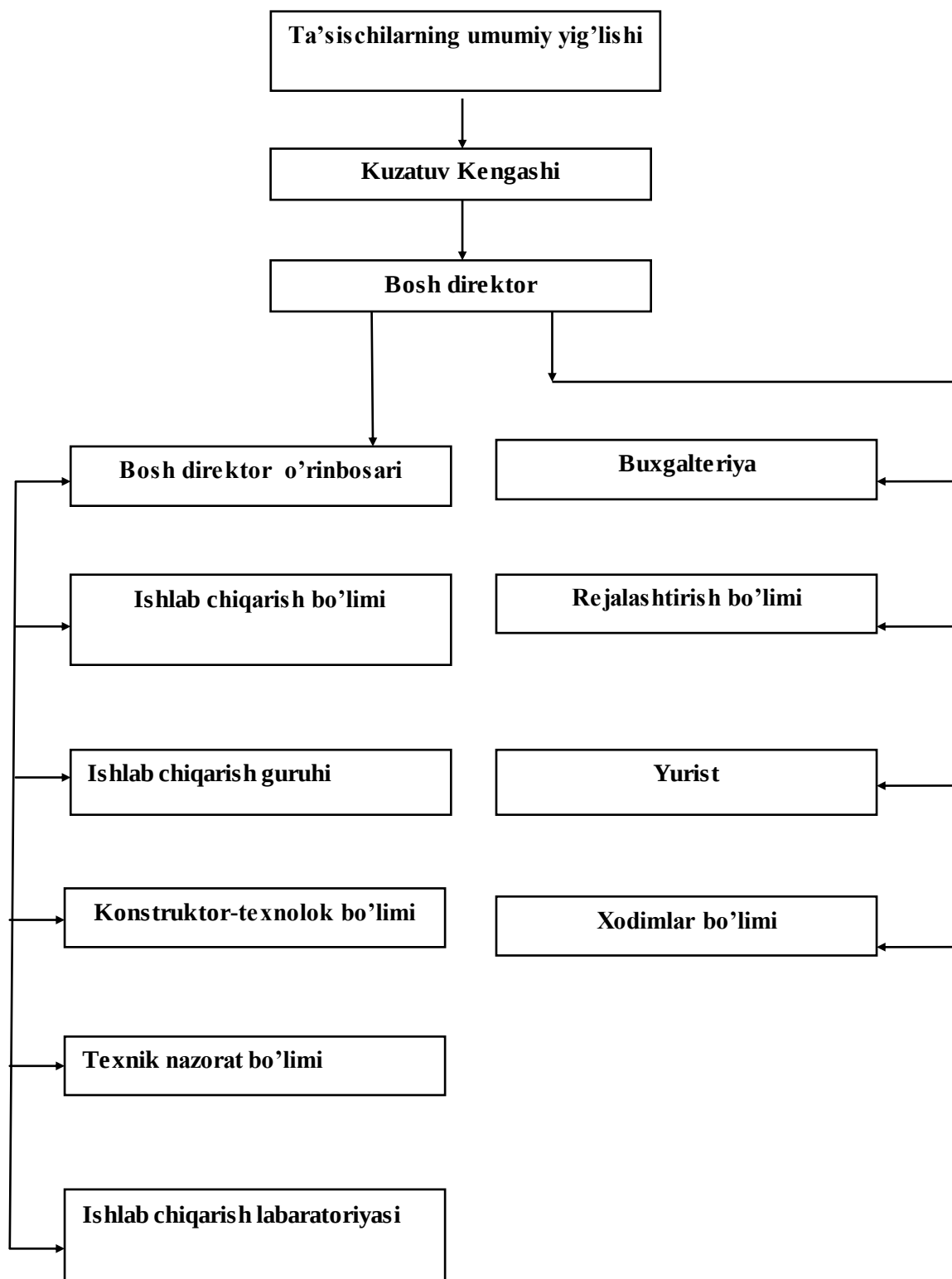
- shtampovka - 360 dona
- press- forma - 60 dona
- moslamalar -60 dona
- shtampovka buyumlari - 840 000 dona
- domkratlar - 250 000 dona
- trosslar - 733 800 dona

Umumiy qiymati 7416.3 ming dollarni tashkil etadi.

Korxonani ishga tushirish natijasida avtomobilsozlik, mashinasozlik kabi sanoat korxonalarini butlovchi qismlar va detallarni va shu bilan birga yangi texnika va texnologiyalar asosida yuqori sifatli maxsulotlar olishga qaratiladi. Shuningdek, bu korxona ishlab chiqarishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, yangi ish o'rinlari yaratiladi, yuqori sifatli maxsulot ishchi va kadrlar saqlanib qoladi. Yopiq turdagi aktsiyadorlik jamiyati ko'rinishidagi “UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasi Farg'ona viloyati adliya boshqarmasida 17.02.2010yilda ro'yxatga olingan (ro'yxat raqami №101) . Korxonaning boshqaruv organlari:

- Nizom asosida tasischilarning umumiy yig'ilishi
- Kuzatuv kengashi
- Bosh organi (direktor).

Korxonada asosiy ishlab chiqaruvchi sexlari, asosiy ishlab chiqarish bo'limi, marketing bo'limi, moliyaviy - iqtisodiy bo'limlar bor.



5-chizma. "UZ-HANWOOENGINEERING" qo'shma korxonasining boshqaruv strukturasi

Har bir bo'limni bosh mutaxassis boshkaradi. Har bir tsexda alohida sexlar

bo'lib, malakali master va brigadirlar bilan hamda tegishli ishlar bo'yicha ishlar taqsimlangan.

“UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasida texnologik jarayonlarni ishga tushirish uchun dastlab 87 kishi bilan o'z faoliyatini boshlagan. Bugungi kunga kelib detallarni shtampovkalash, domkrat va trosslarni yig'ish uchastkalarini ishga tushirilganligidan so'ng korxonada ishlovchilar soni 240 kishiga etdi.

Mansab yo'riqnomalariga mos ravishda har bir ishchi xodim mansab yo'riqnomalari bilan tanishtirilgan va texnika xavfsizligi bo'yicha tushuntirish ishlari olib borilgan. Mansab yo'riqnomasi bo'yicha:

Muxandislik lavozimiga texnologiyaga oid bilimlarga ega bo'lgan, ish staji 1 yildan kam bo'lmagan oliy malumotli shaxslar;

Menejerlik lavozimiga oliy malumotli, 3 yil ishlab chiqarishni boshqarish ko'nikmalariga ega bo'lgan shaxslar;

Ishchilar guruxiga – o'rta maxsus malumotiga ega bo'lgan, topshirilgan ishlarni bajara oladigan, mehnat intizomiga rioya qiladigan shaxslar tanlab qabul qilinadi hamda ishlagan ish soatlari uchun ishbay usulda ish haqi to'lanadi. Oylik maosh ularining egallab turgan mansablariga qarab amalga oshiriladi. Hozirda to'lovning 50% plastik kartochkalar va 50% naqd pul ko'rinishida amalga oshiriladi. Bundan tashkari ishchi va xodimlarga korxona oylik maoshiga qo'shimcha pul ko'rinishida ustama xaq to'laydi. Shuningdek korxonada ishlovchilarga moddiy yordam ko'rsatish yo'lga qo'yilgan.

Korxona ishchi va xizmatchilarni ishga kelib-ketishi, ichki tartib-qoidalarga rioya qilishi va ishni tashkil qilishda ko'p tajribalardan foydalanilgan. Ishchi xodimlarni ishga bo'lgan masuliyati, munosabati maxsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi.

Javobgarlik masalalari korxonani asosiy ko'rsatkichlaridan hisoblanadi va ishchi xodimlardan bunga amal qilishlari qat'iy talab qilinadi, aks holda ularning

ish haqidan jarimalar ushlanadi.

Malumki, korxona faoliyatida ishlab chiqarish jarayonlarini samarali amalga oshirish bevosita asosiy fondlar va ularning holatiga bog'liq.

Asosiy fondlar deb, ishlab chiqarish jarayonida bir necha sikl qatnashib, o'zini natura shaklini saqlab qoladigan, qiymatni tayyor maxsulotga asta-sekinlik bilan o'tkazib beradigan, ishlash muddati 1 yildan ortiq bo'lgan mehnat vositalariga aytiladi. "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasining asosiy fondlari asosan Koreya va Rossiyadadan keltirilgan.

Yuqorida aytib o'tilganidek, korxonada shtampovkalash turli xildagi detallarni, avtomobil damkratlarini va trosslarni ishlab chiqariladi. Ishlab chiqarish jarayonida uchta asosiy operatsiyalar: kesuvchi dastgoh, shtampovkalash ishlarini bajaruvchi dastgoh va svarkalash dastgohlari ishlatiladi.

Bu asosiy vositalar yordamida detallarni bosib, kesib beriladi. Kesish quvvatlari 1200, 800, 400, 250, 200, tonna kuchlar bilan amalga oshiriladi, natijada detallar yarim tayyor maxsulotga aylanadi. Payvandlash tsexida svarkalash vositalari orqali payvandlash ishlari olib boriladi. Bu uchastkada yarim tayyor maxsulotlar tayyor maxsulotga aylanadi. Asosiy vositalar tarkibiga esa binolar va transport vositalari ham kiradi. Transport vositalari yuk ko'taruvchi va tashuvchi bo'lib ular uchastkalar va tsexlar o'rtasida xom-ashyo va materiallarni yetkazib berish uchun foydalaniladi. Har bir uchastkada maxsus Catia, Unigraphics, Pro-Enginee, AutoCAD, AutoPROM kabi programmalar bilan taminlangan kompyuterlar mavjud.

3.2. Strategik boshqaruvda korxonaning moddiy resurslari va ishlab chiqarish xarajatlarini o'rni va ahamiyati

Mexanik ishlov berish usuli bilan tayyorlanidigan texnologik buyumlarni ishlab chiqarish uchun ishlatiladigan asosiy xom ashyo po'lat (prujina, vintlar, shtiftlar,

rezinali prokladkalar) hisoblanadi.

13-jadval

Po'lat turlari

Po'lat markalari	Issiqlik bilan ishlov berish	Qattiqligi
3	Issiqliksiz ishlov berish	Gvq360-460 MP
35	Normallashtirish	163—192 HB
40	Yaxshilash	192—228 HB
45	Normallashtirish	179—207 HB
45	Yaxshilash	235—262 HB
40X	Yaxshilash	235—262 HB
40X	Yaxshilash+yuqori chastotali tok bilan qizdirish	45-50 HRC; 269—302 HB
40XN	Yaxshilash	235—262 HB
40XN	Yaxshilash+yuqori chastotali tok bilan qizdirish	48-53 HRC; 269—302 HB
35XM	Yaxshilash	235—262 HB
35XM	Yaxshilash+yuqori chastotali tok bilan qizdirish	48-53 HRC; 269—302 HB
35L	Normallashtirish	163—207 HB
40L	Normallashtirish	147 HB
45L	Yaxshilash	207—235 HB
40GL	Yaxshilash	235—262 HB
5XNM	Isitish, qizdirish, chiqarish	HRCe 44-48
X12 M	Isitish, qizdirish, chiqarish	HRCe 61-63
7X3	Isitish, qizdirish, chiqarish	HRCe 40-44
XVG	Isitish, qizdirish, chiqarish	HRCe 63
U8, U8A	Qizdirish	HRCe 63
U10, U10A	Qizdirish	HRCe 59-63

Manba:” UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasi ma'lumotlari

Avtomobillarni detallari va butlovchi qismlarini ishlab chiqarish uchun quyidagi materiallar ishlatiladi va ularga bo'lgan talab quyidagicha (tonna).

14-jadval

**Shtampovka detallari va qismlarini ishlab chiqarish uchun
ishlatiladigan materiallar**

T/r	Materiallar xossalari	Materialga yillik talab, tn	Eslatma
1	SPCC (EDS-M-1101) 1,4	124,77	
2	SPCC (EDS-M-1101) 1,2	54,648	
3	SAPH440 (EDS-M-1103) 2	36,888	
4	SPCC (EDS-M-1101) 0,8	83,688	
5	SEE DWG	176,76	
6	APFC-390 (EDS-M-1201) 1,6	75,72	
7	APFC-340 (EDS-M-1201) 0,8	4,65	
8	APFC-340 (EDS-M-1201) 1	141,3	
9	SPCC (EDS-M-1101) 0,65	101,52	
10	SPCC (EDS-M-1101) 0,7	49,32	
11	SPCC GA45G'45(EDS-M-1101) 1	5,184	
12	SAPH440 (EDS-M-1103) 3,1	7,86	
13	SPCEN (EDS-M-1101) 1	41,55	
14	APFC-340 (EDS-M-1201) 1	76,86	
	Jami	980,718	

Manba:” UZ-HANWOO ENGINEERING” qo'shma korxonasi ma'lumotlari

**Mavjud xom ashyo bazalari va jahondagi po'lat ishlab chiqaruvchi
yetakchi korxonalar reytingi**

2007	2006	Ishlab chiqaruvchi	Davlat	Ishlab chiqarish	
				2007 yil	2006 yil
1	1&2	Arcelor-Mittal	Lyuksemburg	116,40	117,98
2	3	Nippon Steel	Yaponiya	34,50	33,70
3	4	JFE Steel	Yaponiya	33,80	31,83
4	5	Posco	J. Koreya	32,78	31,20
5	6	Shanghai Baosteel	Xitoy	28,58	22,53
6	51	Tata Steel	Xindiston	26,52	23,95
7	17	Jiangsu Shagang	Xitoy	22,89	14,63
8	9	Tangshang	Xitoy	22,75	19,06
9	7	US Steel	AQSh	20,54	21,25
10	18	Wuhan	Xitoy	20,19	13,76
11	8	Nucor	AQSh	20,04	20,31
12	11	Riva	Italiya	17,91	18,19
13	15	Gerdau Group	Braziliya	17,90	15,57
14	13	ThyssenKrupp	Germaniya	17,02	16,80
15	12	Severstal	Rossiya	16,75	17,60
16	14	Evrast	Rossiya	16,30	16,10
17	16	Anshan	Xitoy	16,17	15,00
18	25	Maanshan	Xitoy	14,16	10,91
19	20	Sail	Xindiston	13,87	13,50
20	19	Sumitomo Metal	Yaponiya	13,50	13,32
21	23	MMK	Rossiya	13,30	12,45
22	21	Techint	Argentina	13,20	12,83
23	27	Shougang	Kitay	12,85	10,55
24	22	China Steel Corp	Tayvan	12,67	12,48
25	24	Jinan	Xitoy	12,12	11,24

Manba: "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasi ma'lumotlari

Hozirgi kunda O'zbekistonda xom ashyo bazasi mavjud emas. Bu muammoni korxonani ishlashi jarayonida hal qilinishi nazarda tutilgan.

Buxgalteriya hisobi iqtisodiyotdagi har bir korxona tashkilot muassasa, uyushmalarda yuritilib, ularning xo'jalik faoliyatini to'liq yoritib beradi. Xo'jalik faoliyatini amalga oshirish uchun esa, albatta xo'jalik mablag'lariga, ularni tashkil topish manbasiga ega bo'lishlari zarur bo'ladi, hamda albatta turli xo'jalik jarayonlari orqali bu maqsadga erishadilar.

Buxgalteriya hisobi predmeti korxonani xo'jalik mablag'lari va ularni tashkil topish manbalarini, ularni xo'jalik jarayonlari natijasida o'zgarib borishlarini yoppasiga, uzluksiz, qonun-qoidalarga asosan hujjatlarda to'liq, aniq, to'g'ri aks ettirib borishdir. Buxgalteriya hisobi bir korxona ma'lumotlari bilan chegaralanmaydi, sabab, ularning hisobotlari tegishli tashkilotlarga belgilangan muddatlarda yig'ilib, jamlanib, butun xalq xo'jaligi bo'yicha ma'lumotlar olinadi, natijada ular faoliyati ustidan nazorat va boshqaruv olib boriladi.

Korxonalar, muassasalarida yuritiladigan buxgalteriya hisobi «O'zbekiston Respublikasida buxgalteriya hisobi va hisoboti to'g'risida»gi Qonuniga asoslanib olib boriladi. Korxonalar buxgalteriya hisobi shu korxonalar faoliyatini uzluksiz, yoppasiga kuzatib, hujjatlashtirib, olingan ma'lumotlarni baholash orqali schetlar tizimida ikki yoqlama yozuv yordamida aks ettiradi, hamda hisob ma'lumotlari xaqiqiyligini inventarizatsiya yordamida tekshirib, aniq va to'g'ri hisob ma'lumotlari asosida buxgalteriya balansi va hisobotlarini tuzadi.

Bank krediti yuzasidan hisoblangan foizlar amaldagi andozalarga muvofiq 6920 "Hisoblangan foizlar" schyotida yuritiladi.

Bank kreditlari bo'yicha hisoblangan foizlarni sintetik schyotini yuritish buxgalteriya hisobining 21-standartida alohida schyot ajratilgan. Mazkur schyot 6920 "Hisoblangan foizlar" deb nomlangan bo'lib, unda kreditorlar

tomonidan berilgan qarzlarni va kreditlarni bo'yicha hisoblangan foizlar aks ettiriladi. To'lanishi lozim bo'lgan foizlar bo'yicha hisoblangan summalar 6920 "Hisoblangan foizlar" schyotining kreditida, foizlar bo'yicha qarzlarni to'lash esa ushbu schetning debetida aks ettiriladi.

Xususan, 2012 yil uchun foydalanilgan bankning qisqa muddatli kreditlari uchun hisoblangan **90550** ming so'm uchun quyidagi buxgaletriya o'tkazmasi tuziladi:

Kredit bo'yicha qarz hisoblanganda

Dt 9610 **90550**

Kt 6920 **90550**

Kredit bo'yicha qarz to'langanda

Dt 6920 **90550**

Kt 5110 **90550**

16-jadval

“O'z-Hanwoo Engineering” MCHJ Bank krediti bo'yicha buxgalteriya o'tkazmalari tarkibi

T/r	Xo'jalik muomalalarining mazmuni	Schyotlarning bog'lanishi	
		Debet	Kredit
1	Qisqa muddatli bank kreditlari va qarzlarni olindi	5110-5530	6810-6820
2	Qisqa muddatli bank kreditlari va qarzlarni hisobiga TMZ xarid qilindi	1010-2910	6810-6820
3	Qisqa muddatli bank kreditlari va qarzlarni hisobidan mol etkazib beruvchilar va pudratchilarning qarzi to'landi	6010	6810-6820
4	Qisqa muddatli bank kreditlari va qarzlarni qaytarildi	6810-6820	5110-5530
5	Qisqa muddatli bank kreditlari va qarzlarni ajratilgan bo'linmalar hisobidan qaytarildi	6810-6820	6110
6	Berilgan veksel va obligatsiyalar evaziga qisqa muddatli qarz olindi	5110-5530	6830-6840
7	Berilgan veksel va obligatsiyalar qoplandi	6830-6840	5110-5530

Manba: "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasi ma'lumotlari

“O’z-Hanwoo Engineering” qo’shma korxonasida olingan uzoq muddatli bank kreditlari so’mmasi 7810 “Uzoq muddatli bank kreditlari” schyotining kreditida va pul mablag’larini hisobga oluvchi schyotlarning debetida aks ettiriladi. Ammo bugungi kunda korxonaning uzoq muddatga olgan bank kreditlari mavjud emas. Majburiyatlar tarkibidagi 4.8 mlrd so’m qarz “Uzavtosanoat” uyushmasi tomonidan texnik modernizatsiyalash uchun ajratilgan mablag’ hisoblanadi.

Uzoq muddatli bank kreditini joriy qismga o’tkazishda, tegishli so’mmaga 7810 “Uzoq muddatli bank kreditlari” schyoti debetlanadi va 6950 “Uzoq muddatli majburiyatlar - joriy qismi” schyoti kreditlanadi bunda uzoq muddatli bank kreditining boshlang’ich qiymati kamaytiriladi.

Uzoq muddatli kreditlarning analitik hisobi ularga berilgan kreditlarning turlari va muddatlari, banklar bo’yicha alohida yuritiladi.

Uzoq muddatli kreditlar va qarzlarni hisobga oluvchi schyotlarning boshqa schetlar bilan bog’lanishi quyidagi 17- jadvalda berilgan.

17- jadval

Uzoq muddatli bank kreditlari va qarzlari bo’yicha buxgalteriya o’tkazmalari

T/r	Xo’jalik muomalalarining mazmuni	Schyotlarning bog’lanishi	
		Debet	Kredit
1	Uzoq muddatli bank kreditlari va qarzlari olindi	5110-5530	7810-7820
2	Uzoq muddatli bank kreditlari va qarzlari hisobiga olingan TMZ qabul qilindi	1010-2910	7810-7820
3	Uzoq muddatli bank kreditlari va qarzlari hisobidan bo’naklar berildi	4310-4330, 4410, 4510-4520	7810-7820
4	Uzoq muddatli kreditlar va qarzlari hisobidan mol etkazib beruvchilar va pudratchilarga bo’lgan qarz to’landi	6010	7810-7820
5	Berilgan veksel va obligatsiyalar evaziga uzoq muddatli qarz olindi	5110-5530	7830-7840
6	Uzoq muddatli kreditlar, qarzlari, obligatsiyalar va veksellarni joriy qismga o’tkazish	7810-7840	6950

Manba: ”UZ-HANWOO ENGINEERING” qo’shma korxonasi ma’lumotlari

Korxonada ishlab chiqarilayotgan maxsulotni asosiy iste'molchisi «GM O'zbekiston» YoTAJ.Maxsulotni sotish O'zbekiston Respublikasini sotish bo'yicha amaldagi qonunlar asosida amalga oshiriladi.Xisob-kitoblarni amalga oshirish uchun quyidagi shartlar qabul qilingan:

-debitor qarzlarni uzish muddati -15 kun

-ombordagi zaxira muddati-10kun

Maxsulot sotish xajmi (ming doll.)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maxsulot xajmi	1559,4	7416.29	7416.29	7416.29	7416.29	7416.29

Manba: "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasi ma'lumotlari

Buyurtmalarning asosiy qismi mashinasozlik tarmoqlariga taqsimlanadi. Shuning uchun maxsulotni sotish xarajatliri ko'zda tutilmagan. Lekin maxsulotning malum bir qismini tarmoqdan tashqarida sotishni amalga oshirish xam ko'zda tutilmoqda.

XULOSA

Iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirib, mamlakatni modernizatsiya qilish sharoitida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirishga alohida e'tibor qaratish lozim.

Respublikamizning korxona va tashkilotlarining jaxon bozorlarida o'z o'rnilarini topishlarida rivojlangan va yetakchi kompaniyalar tajribalarini o'rganishlari, ularning strategik va taktik tadbirlarini kuzatishlari zarur bo'ladi. Chunki xorijiy firmalar bilan iqtisodiy, ilmiy xamkorlik soxalarini belgilashda "manfaatlar yakdilligi" ni ta'minlashdaxar bir tadbirkor va xo'jalik sub'ekti o'zining maqsadlari, uzoq va qisqa muddatli strategiyasini, innovatsion siyosatini aniq belgilab olishi lozim. Milliy iqtisodiyot rivojlanishining xozirgi bosqichida boshqaruv soxasida talay muammolar borligini ko'rsatmoqda. Vatanimiz iqtisodiy manfaatlari, jahon kapital bozorlariga o'zbek emitentlarni olib chiqish masalasi respublika uchun eng mos keladigan boshqaruv modelini ishlab chiqishni taqozo etadi. Mazkur boshqaruv shakli tadbirkorlar uchun yangi tushunchadir, xozirgi vaqtda bozor munosabatlari va mulkdor sinfningshakllanishi jarayoni tez rivojlanmoqda, lekin investitsiyalarni keng jalb qilish orqaligina o'z ishlarini rivojlantirish va kengaytirish mulkchiligini hali to'la tushunib etgani yo'q, ayni shu sabab mavzuning nechog'lik dolzarbligini ko'rsatib beradi.

O'tgan 21 yil davomida mamlakatda bozor iqtisodiyotini erkinlashtirish, davlat mulkini xususiyashtirish jarayonini chuqurlashtirish, mulkchilikning turli shakllarini yaratish hamda sog'lom raqobat muhitini rivojlantirish asosida amalga oshirildi. Shu bilan birga bozor munosabatlari sharoitida korxonalarda ishlab chiqarishni yanada jadallashtirish va korxonalarda menejment samaradorligini oshirish, korxonalarining samarali ishlashini hamda yangilanib borishini amalga oshirish, oldiga qo'yilgan reja ko'rsatkichlarini to'la-to'kis ado etish talab etiladi. Hozirgi paytdagi jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi

Respublikamiz milliy iqtisodiyot tarmoqlarida, shu jumladan korxonalarda ham boshqaruv tamoyillarini tubdan qayta ko'rib chiqishni taqozo etmoqda. Respublikamiz hukumati tomonidan inqirozga qarshi choralar dasturining konkret bo'limlari — belgilangan kompleks chora-tadbirlarda birinchi navbatda mavjud sanoat korxonalari ishlab chiqarish imkoniyatlarini oshirishga alohida e'tibor qaratilgan. Bozor iqtisodiyotida korxonani to'g'ri boshqara bilish ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lish, demak, yashab qolishni anglatadi. Bunga qanday erishish esa, bu boshqaruv tashkiloti san'ati, ya'ni samarali menejment masalasidir.

Korxonalarning xo'jalik yuritish erkinligi doirasining kengayishi, ularga boshqaruvning tashkiliy shakl va tuzilmalarini erkin tanlash huquqining berilishi rahbarlarga boshqaruvning nisbatan tejamkor va mahsuldor tuzilmalari, moslashuvchan jarayon va metodlarini izlab topishni talab etadi.

Raqobatbardoshlikni taxlil qilish va raqobatchi korxonalar mavqeini baxolash, kelgusi strategiya va innovatsion loyixalarni ishlab chiqishda, ichki imkoniyatlar va xavf-xatarlarni o'z vaqtida anglashga muxim zamin yaratadi. Taxliliy uslublarni qo'llash asosida raqobatbardoshlik mavqeilariga tezkor baxo berish, kelgusi tadbirlarni aniqlash imkoni vujudga keladi.

Tashqi muxit talablarining o'zgarishi va unga moslashishida ijobiy va salbiy favqulotdaxolatlar bilan bir qatorda imkoniyatlar va cheklanishlar yuzaga keladi. Ularning korxona maqsadi, strategiyasi saloxiyati va rivojlanishiga ta'sirini o'z vaqtida anglamoq va aniqlay olmoq lozim.

Korxona faoliyatini takomillashtirish va ortiqcha harajatlarni qisqartirish maqsadida korxonadagi bo'lim va sexlarning ishlarini o'rganib chiqib, boshqaruv apparatini qisqartirish lozim deb hisoblayman.

Sanaot korxonalarida boshqaruv organlari faoliyatini takomillashtirish tadbirlarini baholashda, korxonaning ishlab chiqarish natijalarini ta'sir etishiga qarab o'tkazilishi maqsadga muvofiq.

Korxonaning faoliyatini jadallashtirish maqsadida korxonada tashqi kooperatsiya aloqalarini rivojlantirish kerak.

Korxonada ishlab chiqarishni modernizatsiyalashni amalga oshirishning asosiy yo'nalishlari va vositalarini ishlab chiqib jadallashtirish lozim, ya'ni korxonada eskirgan asbob-uskunalarini chiqarish, ishlab chiqarishni zamonaviy texnika va texnologiyalar bilan jihozlash, mahalliy resurslar asosida ishlab chiqarishga innovatsion texnologiyalarni joriy etish, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimentini kengaytirish, ishlab chiqarish harajatlarini pasaytirish va resurslarni tejash, sifatni boshqarish va sertifikatlash tizimini joriy etish, chiqitsiz va ekologik toza texnologiyalarni joriy etish.

O'zbekistonda yetakchi sanoat tarmoqlaridan biri sifatida mashinasozlik sanoati bo'lib, unga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmaviy tarmoqlar va korxonalar ham yalpi ichki mahsulotda yuqori ulushga ega bo'lib bormoqda. Xuddi shunday sanoat korxonalaridan biri 2011 yilda Farg'ona viloyatida ochilgan va faoliyat ko'rsatayotgan "O'z-Hanwoo Engineering" ma'suliyati cheklangan jamiyat hisoblanadi.

Jahon moliyaviy inqirozi sharoitida respublikamizda mashinasozlik sanoatini rivojlantirish va modernizatsiyalash bo'yicha bir qator ijobiy ishlar va loyihalar amalga oshirilmoqda. Korxonada buxgalteriya hisobi amaldagi qonunchilik va xisob siyosati asosida tashkil etilgan bo'lib, mazkur bo'limda 12 nafar hisobchi ishlaydi.

Mavjud holatni tahlil qilish natijasida shu aniqlandiki, xo'jalik opertsiyalari hisobi tula avtomatlashtirilgan tarzda (ish haqi hisoblash, materiallar sarfini hisobga olish .) amalga oshiriladi.

Har bir xo'jalik sub'ekti o'ziga xos bo'lgan, antiqa strategiyalarni tanlashi, raqobatda yangiliklarni tadbqiq qilish bilan bo'lgan kutilmagan tadbirlarni amalga oshirishi natijasida biznes soxasida yangi rivojlanish yo'llari, uslublariga qiziqish tobora ortib bormoqda.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO`YHATI

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.: "O'zbekiston", 2012.
2. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy isloxlarni chuqurlashtirish yo'lida – T.: "O'zbekiston", 1996.
3. Karimov I.A. Jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: "O'zbekiston", 2009
4. Karimov I.A Asosiy vazifamiz-Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini ya'nada yuksaltirishdir.-Toshkent.: "O'zbekiston", 2012.
5. Kattakishiyev B, Mamayusupov I. Strategik menejment.-T.: "Fan va texnologiya", 2008.
6. Qosimov G'.M. Menejment.-T.: "O'zbekiston", 2002.
7. Rasulov M. R. Bozor iqtisodiyoti asoslari.-T.: "O'zbekiston", 1999.
8. G'ulomov S.S. Menejment asoslari –T.: "Sharq", 2002.
9. Sharifxo'jayev M, Abdullayev Y. Menejment. – T.: "O'qituvchi", 2002.
10. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari.-T.: "Moliya", 2001.
11. "UZ-HANWOO ENGINEERING" qo'shma korxonasi moliyaviy natijalari ma'lumotlari.
12. www.edu.uz
13. www.gov.uz
14. www.tsue.uz
15. www.google.uz