

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ  
ТОШКЕНТ АРХИТЕКТУРА ҚУРИЛИШ ИНСТИТУТИ**

**“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ**

**РАХМАТОВА МАЪСУДА ГАЙБУЛЛАЕВНА**

# **БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ**

**МАВЗУ: КОРХОНА ФАОЛИЯТИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШДА  
ЗАМОНАВИЙ СТРАТЕГИЯЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ ЙЎЛЛАРИ  
(“КИМУОНИМОУАТА’МИНОТ” МСНҲ ҚК МИСОЛИДА)**

## МУНДАРИЖА

|   |           |
|---|-----------|
| Кириш.....  | 5         |
| <b>I БОБ. Бозор иқтисодиёти шароитида замонавий стратегиялардан фойдаланишнинг назарий-услубий асослари.....</b>                | <b>9</b>  |
| 1.1. Қурилиш корхоналари фаолиятини такомиллаштиришда замонавий стратегияларнинг турлари ва стратегияни танлаш жараёнлари ..... | 9         |
| 1.2. Замонавий стратегияларни режалаштиришда фойдаланиладиган стратегик моделлар .....  | 14        |
| 1.3 Замонавий стратегияларни қўллашнинг чет эл тажрибаси (Бенчмаркингнинг японча чехраси).....                                  | 20        |
| <b>II БОБ. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚКнинг бошқарув самарадорлиги ва иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили.....</b>                  | <b>24</b> |
| 2.1.«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚКнинг қис қача тавсифи, таркибий тузилиши ва хўжалик фаолияти .....                              | 24        |
| 2.2.«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚКнинг 2010-2012 йиллардаги асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили .....                   | 29        |
| 2.3.«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК стратегиясининг SWOT-таҳлили.....  | 37        |
| <b>III БОБ. Корхона фаолиятини такомиллаштиришда замонавий стратегиялардан фойдаланишнинг асосий йўналишлари.....</b>           | <b>41</b> |
| 3.1. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚКда замонавий стратегияларини қўллашнинг асосий йўналишлари.....                                | 41        |
| 3.2. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК фаолиятини такомиллаштиришда замонавий стратегиялардан фойдаланиш йўллари.....                | 44        |
| Хулоса .....  | 48        |
| Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....   | 50        |
| Иловалар.....   | 52        |

## Кириш

**Мавзунинг долзарблиги.** Мамлакатимиз мустақилликка эришгач, Президентимиз И.А. Каримов Ўзбекистоннинг ўзига хос ва ўзига мос йўлини “ўзбек модели” орқали белгилаб бердилар. Республикамизда олиб борилаётган иқтисодий ислохотлар “ўзбек модели” га асосланган бўлиб, бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтишни тақозо қилади. “Ўзбек модели” Ўзбекистоннинг ривожланган мамлакатлар қаторига кўшилишининг ўзига хос стратегиясидир.

Ўтган йил якунларини сарҳисоб қилар эканмиз, авваламбор шунини таъкидлашимиз керакки, глобал жаҳон иқтисодиётида ҳали-бери сақланиб қолаётган жиддий муаммоларга қарамасдан, 2012-йилда Ўзбекистон ўз иқтисодиётини барқарор суръатлар билан ривожлантиришни давом эттирди, аҳоли турмуш даражасини изчил юксалтиришни таъминлади, дунё бозоридаги ўз позициясини мустаҳкамлади.

Бу борада 2013-йил учун ишлаб чиқилган ва 370 дан ортиқ стратегик муҳим лойиҳани амалга оширишни кўзда тутадиган инвестиция дастури ғоят муҳим аҳамият касб этади. Ушбу мақсадлар учун ажратилаётган 13 миллиард долларнинг 75 фоизини ички манбалар ҳисобидан молиялаштириладиган маблағлар, қолган қисмини жалб этиладиган хорижий инвестициялар ташкил этади.

Инвестиция дастурини амалга оширишда Ўзбекистон Тикланиш ва тараққиёт жамғармаси тобора муҳим ўрин тутмоқда. 2013-йилда фақат Жамғарма маблағлари ҳисобидан қиймати 780 миллион долларлик 34 тадан ортиқ муҳим лойиҳа, биринчи навбатда, хорижий шериклар билан ҳамкорликда барпо этилаётган объектларни молиялаштириш режалаштирилмоқда.

2013-йилда асосий мақсадимиз – қурилиши бошланган ва мамлакатимизнинг sanoat ишлаб чиқариш таркибини тубдан ўзгартиришга хизмат қиладиган объектларни барпо этиш суръатларининг пасайишига йўл

кўймаслик принципиал аҳамиятга эга. Жорий йилда 115 та муҳим объектни ишга тушириш кўзда тутилмоқда.

2013 йилда қишлоқ жойларда намунавий лойиҳалар асосида яқка тартибдаги уй-жойларни қуриш кўламини янада кенгайтириш алоҳида ўрин тутиши зарур.

Бу даврда мамлакатимиз ялпи ички маҳсулоти 8,2 фоизга ўсди, саноат ишлаб чиқариш ҳажми 7,7 фоизга, қишлоқ хўжалиги 7 фоизга, чакана савдо айланмаси ҳажми 13,9 фоизга ошди. Макроиктисодий барқарорлик ва иқтисодиётнинг мутаносиблиги таъминлади.

2013 йилнинг бошига қадар бўлган статистик маълумотларга кўра, республика иқтисодиёти 21 йил давомида 3,5 баробардан зиёд ўсди. Аҳоли даромадларининг кейинги 3 йилда 3 баробарга ошди<sup>1</sup>.

Инфляция даражасининг ўсиш суръати прогноз кўрсаткичлари доирасида сақлаб қолинди ва 7 фоиздан ошмади.

Давлат бюджетининг даромадлар қисми бўйича кўрсаткичлари тўлиқ бажарилди, эришилган профицит ялпи ички маҳсулотга нисбатан 0,4 фоизни ташкил этди.

Мамлакатимиз 2012 йилда эришган иқтисодий кўрсаткичларнинг асосий сабаби мамлакатимиз иқтисодий ривожланишнинг тўғри йўлини танлагани, бошқача айтганда Президентимиз олға сурган “Ўзбек модели” нинг ўзини оқлашида десак, асло муболаға бўлмайди.

Ҳозирги вақтда аниқ стратегияга эга бўлган корхоналар мамлакатимизда жуда кам. Корхона бошқарувчилари ҳалигача собиқ совет тузумидан қолган воситаларларга асосланиб иш олиб бормоқдалар. Бу эса замонавий иқтисодиёт учун мутлақо тўғри келмайди. Чунки мамлакатимиз мустақилликка эришгач, иқтисодиётимизда мулкни давлат тасарруфидан чиқарилиши ва хусусийлаштирилиши, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантирилиши, деҳқон ва фермер хўжаликларининг ташкил этилиши каби туб ўзгаришлар юз берди.

---

<sup>1</sup> «Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси» - «Экономический вестник Узбекистана»// 2013 йил 1-сон 42-бет

Мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг ҳозирги ва келажакдаги чора-тадбирларини белгилашда жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози оқибатларининг таъсирини ҳар томонлама ҳисобга олишимиз, иқтисодий ривожлантириш дастурларини ушбу жараёнлар таъсири нуқтаи-назаридан шакллантиришимиз ва уларни изчил амалга оширишимиз зарур бўлади.

Бу борадаги чора-тадбирлар Президентимиз И.А. Каримов “...биз ҳозирданок тараққиётимизнинг инқироздан кейинги даври ҳақида чуқур ўйлашимиз, бу борада узоқ муддатга мўлжалланган дастур ишлаб чиқиш ҳақида бош қотиришимиз керак. Бу дастур иқтисодиётимизнинг асосий тармоқларини модернизация қилиш ва техник янгилаш, мамлакатимизнинг янги марраларни эгаллаши учун кучли туртки берадиган ва жаҳон бозорида рақобатдошлигини таъминлайдиган замонавий инновацион технологияларни жорий қилиш бўйича мақсадли лойиҳаларни ўзида мужассам этиши даркор. Мана шу ўта муҳим масалани, айтиш мумкинки, ҳал қилувчи стратегик вазифани эътиборимиздан чиқармаслигимиз зарур<sup>2</sup> –деб таъкидлаб ўтди.

Иқтисодиётимизнинг барқарор ривожланишида қурилиш тармоғининг ўрни муҳимлигини ҳисобга олган ҳолда, қурилиш корхоналарида замонавий стратегияларни бошқарув тизимига қўллашни илмий тадқиқ қилиш ҳамда бу борадаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган илмий-амалий таклифларни ишлаб чиқиш ўта муҳимлиги мавзунинг долзарблигини белгилайди.

Президентимиз И.А.Каримовнинг: «Биринчи даражали эътибор мамлакатимиз иқтисодиётининг рақобатдошлигини ошириш бўйича дастур тайёрлаш ва уни амалга оширишга қаратилиши зарур<sup>3</sup>», деган кўрсатмасини ҳаётга татбиқ этишда маркетинг ва уни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш алоҳида аҳамият касб этади.

---

<sup>2</sup> Каримов И.А. Жаҳон молиявий – иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. - Т.: Ўзбекистон, 2009. 36-37 б.

<sup>3</sup> Бош мақсадимиз-кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислоҳ Каримовнинг 2013 йилда иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи. – 2012 йил 19 январь.

Лекин, қурилиш корхоналарида бошқарув самарадорлигини оширишнинг замонавий стратегиялари ҳозирги мураккаб бозор иқтисодиёти шароитига мос келадиган илмий тадқиқотлар етарли эмас.

**Битирув малакавий ишнинг объекти.** Масъулияти чекланган жамият шаклидаги «KIMYONIMOYATA'MINOT» Ўзбекистон - Озарбайжон - Россия қўшма корхонаси.

**Битирув малакавий ишнинг мақсади.** Иқтисодиётни модернизация қилиш шароитида корхоналарда замонавий стратегия усулларида самарали фойдаланиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Қўйилган мақсаддан келиб чиқиб қуйидаги вазифалар қўйилди:

- Бозор иқтисодиёти шароитида замонавий стратегияларнинг назарий асосларини ёритиб бериш;
- Корхона фаолиятини асосий молиявий-иқтисодий кўрсаткичларини ва SWOT таҳлилини амалга ошириш;
- Корхона фаолиятини стратегик режалаштиришнинг босқичлари ва стратегияни танлаш жараёнларини кўрсатиш;
- Мураккаб бозор иқтисодиёти шароитида замонавий стратегиялар фойдаланишнинг аҳамиятини очиб бериш.

# Ї БОБ. БОЗОР ИҚТИСОДИЇТИ ШАРОИТИДА ЗАМОНАВИЙ СТРАТЕГИЯЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШНИНГ НАЗАРИЙ – УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

## 1.1 Корхона фаолиятини такомиллаштиришда қўлланиладиган замонавий стратегияларнинг турлари ва стратегияларни танлаш жараёнлари.

Корхона стратегиясига тузатишлар киритиш меъёрдаги оддий ҳолат ҳисобланади. Баъзан стратегияга ўзгартириш киритиш зарур бўлиб қолади. Камдан-кам ҳоллардагина корхона стратегияси вақт синовидан ўта олади.

Корхона стратегиясининг асосий масаласи қуйидагича: «Корхонамизни биз қандай тасаввур қиламиз, нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?», «Биз киммиз, нима қиляпмиз ва қаёққа кетяпмиз?»- деган саволнинг жавоби фирманинг йўналишини белгилаб, кучли ўзига хосликни ишлаб чиқиш имконини беради. Корхона нима қилаётгани ва нима қилмоқчи эканлиги корхонанинг миссиясини аниқлатади.

Корхона менежерларининг «ташқилот фаолиятининг қандай турлари билан шуғулланмоқчи ва келажакда қандай бўлмоқчи?» - деган масалага қарашлари стратегик кўриш дейилади.

Олимлар стратегия тўғрисида ўз фикрларини қуйидагича билдиришган:

- **Шерон М.Остер:** стратегия бу қандайдир бошқа тарзда эмас, айнан белгиланган тарзда ҳаракат қилиш мажбуриятидир.
- **Питер Лоренжу:** стратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташқил этишда янгиликларни қўллаш.

Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалаштириш корхонани бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади.

Фирманинг узоқ муддатли режалари аниқ ўлчанадиган конкрет вазифаларга айлантирилмагунча миссия ва фирманинг келажак ниятлари

чиройли сўзлар бўлиб қолаверади. Мақсадни аниқлаш стратегик бошқаришнинг хал қилувчи дақиқасидир.

Қурилиш корхоналари фаолиятини ривожлантиришда замонавий стратегиялардан фойдаланиш бутун халқ хўжалигининг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш режимининг таркибий қисмидир. Капитал қурилишни режалаштириш асосида фондларни кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш, амалдаги корхоналарни техник қайта жиҳозлаш, қайта таъмирлаш ва кенгайтириш, уй-жой қурилишини ривожлантириш иқтисодий боғлиқ асосий вазифалар хал қилинади. Одатда у амалдаги қонуний ҳужжатлар ва иқтисодий бошқарувнинг меъёрий қоидалари асосида, шунингдек, хўжалик қурилишининг у ёки бу босқичида қабул қилинадиган ҳукумат қарорлари асосида амалга оширилади.

Юқорида келтирилган вазифаларни одатда бир зумда хал қилиб бўлмайди ёки улар ўз-ўзидан бажарилиб қолмайди. Бундай вазифалар режалаштиришда хатолар, камчиликлар ва бошқа салбий ҳолатлар йўл кўйилган ҳолларда ҳам бажарилмай қолади. Шунинг учун, қурилишни режалаштириш ва ривожлантириш вазифаларини белгилашда стратегик режаларни ишлаб чиқишнинг илмий асосланган усулларида келиб чиқиш муҳимдир.

Стратегия вариантлари турли хил бўлишига қарамасдан муқобил стратегияларни ажратиш, рақобатдош стратегиялар фойдалироқ бўлиши мумкин. Ушбу тўрт муқобил вариантга қуйидагилар киради:

**1. Концентрациялашган (чегараланган) ўсиш стратегияси.** Бунга шундай стратегиялар кирадики, улар иккита элемент – маҳсулот ва бозор элементларининг ўзгариши билан боғлиқ. Қолган уч элементга тегишли бўлмайдиган соҳага, фирманинг соҳа ичидаги мавқеига боғлиқ. Ушбу стратегияларга асосан фирма ўз маҳсулоти сифатини яхшилашга ёки янги маҳсулот ишлаб чиқаришни бошлашга ҳаракат қилади. Бир вақтнинг ўзида у мавжуд бозорда ўз мавқеини яхшилашгагина эмас, балки янги бозорга ўтишга ҳам интилади. Концентрациялашган ўсиш стратегиялари

муваффақиятга эришган саноат корхоналари тармоғида қўлланилади. Бу стратегия анча қулайлиги ва кам таваккалчилиги билан ўзига жалб қилади. Менежерлар психологияси шундайки, улар тизимнинг ўзгаришини ёқтиришмайди.

**2. Интеграциялашган ўсиш стратегияси.** Ҳар йили илгарига караганда маълум даражада ўсиш билан тавсифланади ва амалга оширилади. Интеграциялашган ўсиш стратегиясини ўз фирмасини ҳар томонлама ривожлантириш учун стагнация ҳолатидаги бозорларни тарқатиш мақсадидаги раҳбарлар қўллаб – қувватлайдилар. Ўсиш ташқи ва ички бўлиши, масалан ички ўсиш товарлар ассортиментини кўпайтириш йули билан ташқи ўсиш эса бир тармоқ горизонтал ва вертикал ўсиш шаклида бўлиши, бошқа фирмани бирлашиши ва бошқа кўринишларда амалга ошириши мумкин.

**3. Диверсификацияланган ўсиш стратегияси.** Агар фирмалар фаолият юритаётган тармоқда, бозорда ўзи ишлаб чиқарган маҳсулот билан ривожлана олмаса, бу стратегияни амалга ошириши мумкин.

Ушбу стратегияни танлашнинг асосий омиллари қуйидагиларга олиб келади:

- бозорлар ушбу маҳсулот бўйича тўйинган ёки маҳсулотнинг ҳаётийлик цикли тугаши натижасида унга бўлган талаб тезлик билан қисқаради;
- фирманинг бўш пул маблағлари фойдалироқ бўлиши мумкин;
- янги бизнес амалдаги фаолиятга нисбатан стратегик самара бериши мумкин, масалан, ишлаб чиқариш аппаратининг яхшироқ кооперациялашуви ҳисобига;
- фирмалар ўзи фаолият юритаётган бизнесни кенгайтириш учун антимонопол қонунлар мавжуд;
- солиқларни қисқартириш;
- жаҳон бозорига чиқишни кенгайтириш;
- кадрлар потенциалидан унумли фойдаланиш.

**4. Қисқартириш стратегияси.** Ушбу стратегияга фирмалар пасайиш даврида, маълум ўсиш давридан кейин қайта таркибий тузиш ёки самарадорликни ошириш зарурати билан боғлиқ ҳолда, мувожаз этади. Бу ҳолда ишлаб чиқаришни мақсадли ва режали қисқартириш зарурати пайдо бўлди. Бундай сиёсатни амалга ошириш фирма учун оғриқсиз кечмайди, лекин ҳодисалар юз берганда бизнесни сақлаб қолиш, ривожлантиришнинг ягона йўли ушбу стратегиядир.

Қурилиш корхоналари мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс тузилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа одатда қурилиш корхонасининг юқори раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Стратегияда қарорлар, режалар, фармойишлар шаклида намоён бўлади. Уни ҳаётга тадбиқ қилишда эса бошқаришнинг барча бўғинлари иштирок этишади.

Қурилиш корхонасида стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- вазифаларни аниқлаб олиш;
- янги маҳсулотни яратиш ва ўзлаштириш технологияси жорий этиш режасини тузиш;
- SWOT таҳлилни амалга ошириш;
- қабул қилинган ечимларни баҳолаш;
- асосий стратегик ечимни танлаб олиш.

Қурилиш корхонаси мақсади ва вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг энг дастлабки ва маъсулиятли босқичларидан ҳисобланади. Бу жараён режалаштиришнинг кейинги барча босқичлари учун мўлжал вазифасини ўтайди.

Қурилиш корхоналари фаолиятининг бош мақсади – бу маҳсулот ишлаб чиқаришда кам харажат сарфлаган ҳолда барча истеъмолчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш бўйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат. Стратегик режалаштириш сифати ҳам

ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ.

Стратегияларни амалга ошириш усуллар маркетинг фаолиятини амалга оширишга шаклланадиган мавжуд муносабатлардан объектив суръатда келиб чиқади. Стратегияларни амалга ошириш усул ва услубиятларини иқтисодий, ташкилий (маъмурий), ижтимоий – руҳий психологик усулларга бўлишга имкон беради. Стратегияларни амалга ошириш усулларини, уларда акс этадиган иқтисодий ва бошқа муносабатлари турларига қараб туркумлаш билан бир қаторда, бу усулларда ходимларнинг фаолият сабабларини ҳисобга олиб туриб, уларга таъсир кўрсатиш нуқтаи назаридан ҳам фарқ қилиш мумкин. Улар қуйидагилардир:

- ✓ ҳар бир ходимнинг ҳуқуқи ва бурчларидан келиб чиқадиган фаолият сабаблари (мажбурий мотивация);
- ✓ моддий манфаатлардан келиб чиқадиган сабаблар;
- ✓ маънавий (руҳий) сабаблар.

Шунга мувофиқ стратегияларни амалга ошириш усуллари ҳам қуйидагича бўлиши мумкин:

- ✓ бевосита директив усуллар;
- ✓ ходимлар ва жамоани моддий рағбатлантиришга асосланган усуллар;
- ✓ меҳнатни маънавий (руҳий) рағбатлантиришдан фойдаланишни кўзда тутувчи усуллар.

Стратегияларни амалга ошириш усуллари – ҳозирги объектив қонунлардан фойдаланиш механизми тизимидаги энг муҳим қисмидир. Стратегияларни амалга оширишнинг иқтисодий усулларини икки асосий турга: директив режа топшириқлари ва турли туман иқтисодий омилларга бўлиш мумкин. Юқори органларнинг директив топширишлари билан маркетинг фаолиятига таъсир ўтказишнинг иқтисодий омилларидан фойдаланишни тўғри қўшиб олиб бориш йўлга қатъий амал қилинмоқда.

## 1.2 Замонавий стратегияларни режалаштиришда фойдаланиладиган моделлар

Иқтисодчи олимлар ва амалиётчилар маркетинг фаолиятида стратегик қарорлар қабул қилиш учун ёрдами тегиши мумкин бўлган бир қатор моделлар ишлаб чиққанлар. Кўпгина базис стратегиялар бу моделлар билан боғлиқ. Модел аниқ бир вазиятдан келиб чиқиб танланади. Ўсувчи бозор шароитида стратегияларни яратиш учун модел таклиф этилади.

Бошланғич нуқта корхонанинг ҳақиқий ва режадаги ривожланиши ўртасидаги фарқ ёки маржаси ҳисобланади. Бу корхона мақсадлари аввалги стратегиялар ёрдамида амалга оширилганини билдиради. Бу вазиятга ёки мақсадга ўзгартириш киритиш ёки бошқа стратегик йўллارни қидириш лозим. Ўсувчи бозор шароитида Ансофф «маҳсулот – бозор» деб аталадиган матрица ёрдамида тузган(1 - жадвал).

И.Ансофф матрицаси ёрдамида олинadиган асосий стратегик тавсиялар қуйидагидан иборат:

1. Бозорни такомиллаштириш: мавжуд маҳсулотнинг мавжуд бозорларда бозор улушини барқарорлаштириш ёки ошириш ёхуд бозор ҳажмини кенгайтириш мақсадида кучайтириш.

*1-жадвал*

**«Маҳсулот – бозор» матрицаси (Ансофф матрицаси)<sup>4</sup>.**

| Бозорлар<br>Маҳсулотлар | Мавжуд<br>Бозорлар                             | Янги<br>бозорлар                          |
|-------------------------|--|---|
| Мавжуд<br>маҳсулотлар   | Бозорга янада чуқурроқ<br>кириб бориш<br><br>I | Бозор чегараларини<br>кенгайтиш<br><br>II |
| Янги<br>маҳсулотлар     | Маҳсулотни<br>такомиллаштириш<br><br>III       | Диверсификациялаш<br><br>IV               |

<sup>4</sup> Ф. Котлер. Маркетинг менежмент. Санкт-Петербург, 2007

Мумкин бўлган эришиш йўллари истеъмолини ошириш (нархни тушириш, кадоқлаш ҳажмини ошириш, сифат ёқолишини камайтириш), харидорларни рақобатбордош маҳсулотларга қизиқтириш, истеъмолни фаоллаштириш (реклама, синаб кўришни таклиф этиш, нархларни тушириш).

2. Бозор чегараларини кенгайтириш: янги бозорга эски маҳсулотлар билан чиқиш. Мумкин бўлган вариантлар: янги минтақавий, миллий ёки халқаро бозорга чиқиш (байналминаллаштириш ва глобаллаштириш); маҳсулот вазифаларини ошириш; эски маҳсулотга янги худудлар очиш; маҳсулотни истеъмолчининг белгиланган сегмент талабларига жавоб бериши учун мослаштириш (бозорни сегментлаш).

3. Маҳсулотни ривожлантириш (инновация): янги бозорга эски бозорларда янги маҳсулотларнинг сотилиши. «Инновация» тушунчаси куйдаги имкониятлар: асл инновация (бозорда янги); жуда янги маҳсулотлар (эскилари билан боғлиқ); Me-too маҳсулотлар (фақат корхона учун янги маҳсулотлар)ни ўз ичига олади.

4. Диверсификация: корхона ортиқча фаолият доирасидан ажраб, янгиларига ўтади. Сабаблари: бозорларнинг стагнацияга учраши, хавф – хатарнинг камайиши, молиявий натижалар, жамғарма ва истеъмол базаларини суғурталашдан иборат. Ишлаб чиқариш дастури корхонанинг олдинги маҳсулотлар билан ҳеч қандай алоқаси бўлмаган маҳсулотларни ўз ичига олади. Диверсификациянинг уч тури мавжуд: 1) ўша даражадаги диверсификация (горизантал) автомабил корхонаси мотоцикл чиқаришни йўлга қўяди; 2) истеъмол ва жамғариш бозорларидаги диверсификация (вертикал) тўқимачилик корхонасини очади; 3) лотереали диверсификация (моддий ўзаро алоқанинг йўқлиги), «Пепси-Кола»нинг спорт буюмларини ишлаб чиқаришда қатнишиши. Диверсификациянинг асосий хавфи кучларнинг тарқалиб кетиши мумкинлигидадир.


**Рақобат матрицаси ( Потер).** Америкалик олим Потер 1975 – 1980 – йилларда ўсиш суръатини пасайиши ва саноатнинг кўпчилик тармоқларнинг


стагнацияга учраш даврида рақобат стратегияси концепциясини ишлаб чиқди. Корхона диққат марказида нафақат харидорлар эҳтиёжини кондириш, балки бозордаги рақобат кучлари ҳам туради. Потер томонидан кўрсатилган рақобатни ҳаракатга келтирувчи 5 та куч қуйидаги 1.1 - чизмада берилган.


М. Потернинг тадқиқотлари қуйидаги хулосаларга олиб келди: аввало катта бозор улушига эга бўлган йирик корхоналар бир томондан ва иккинчи томондан, кичик ихтисослаштирилган корхоналар талаб қилинадиган рентабеллик даражасига эришиш имкониятига эга бўлади. Демак, ўрта позиция хавфли, бозорда етакчилик қилишга эришиш қобилияти ёки маблағлари йўқ, барча корхоналарга ўз ишини белгиланган сегментда жамлаб, рақобатчиларга нисбатан афзалликларни барпо этиш тавсия этилади.

Дастлабки ҳолатнинг муҳим томонларини ойдинлаштириш баҳолаш учун асос рақобат матричасидаги ҳолатлардан қайси бири корхонага кўпроқ манфаат келтиришидир. Портер модели, аввало концентрация, бозорнинг етилганлик даражаси ва жаҳон рақобатининг интенсивлиги нуқтаи назаридан фарқ қилувчи бўлинган, ёш ва етилган тармоқларнинг стратегияларини бошқариш учун керак.

#### **Потер стратегиясининг афзалликлари:**

 корхонанинг бошқа рақобатчилари кучли кураш натижасида зарар кўра бошласа, унча кам бўлмаган харажатлар билан ҳам корхона даромад олади;

 харажатдаги афзаллик самарадорлиги бўйича иккинчи сотувчининг қилган харажатларига нисбатан баҳони ортиқ тушира олмайдиган кучли харидорлардан ҳимоя қилади;

 кам харажатлар мол етказиб берувчиларга афзаллик яратади, баҳоларнинг кўтарилиши эса етакчига камроқ таъсир қилади;



**1.1 – расм. Рақобатни юзага келтирувчи кучлар<sup>5</sup>.**

✚ кам ҳаражатлар бозорга киришга катта тўсиқларни ҳосил қилади;

✚ ўрин босар товарларнинг пайдо бўлиши етакчига рақобатчисига нисбатан ҳаражатлар доирасида эркин ҳаракат қилишга имконият беради.

**«Бозор улуши – бозор ўсиши» матрицаси (портфолио – таҳлил).** Портфолио – таҳлил ёки « бозор улуши – бозор ўсиши » матрицаси XX асрнинг 60 – йиллари сўнгида Американинг «Бостон консалтинг групп» консалтинг фирмаси томонидан ишлаб чиқилган. Бу модел, асосан маҳсулотнинг ҳаёт циклига ва тажриба эгри чизиғи концепциясига асосанган(1.2-расм).

Корхона (молия муҳитида капитални жойлаштириш таҳлили бўйича) Портфолио ёрдамида, яъни стратегик ишлаб чиқариш бирликлари йиғиндиси сифатида таърифланади. Стратегик ишлаб чиқариш бирликлари (СИЧБ) асосан бир–бирига боғлиқ бўлмаган бошқа СИЧБ маҳсулотлари ёки

<sup>5</sup> М . Потер. Международная конкуренция. М. Прогресс, 2006 , 202-стр.

|              |                        |  |   |
|--------------|------------------------|--|---|
| <b>Юқори</b> | <b>Бозорнинг ўсиши</b> |  Юлдузлар |  Сўроқ белгиси |
|              |                        | «Соғин сигирлар»   | «Ёввойи мушуклар»   |
| <b>Паст</b>  | <b>Бозордаги улуши</b> |  |   |
|              |                        | <b>Юқори</b>   | <b>Паст</b>   |

1.2 – расм. «Бостон консалтинг групп» матрицаси<sup>6</sup>.

маҳсулотлар гуруҳидан фарқли ҳамда мижозлар томонидан аниқланадиган ва улар билан боғлиқ бозор масалалари бўйича характерланадиган корхонанинг фаолият доираси. Турли СИЧБ ҳар хил бозор имкониятлари ва хавф – хатарга эга бўлади.

Портфолио таҳлили бугунги кунда замонавий стратегияларни режалаштиришнинг энг кўп қўлланиладиган усулларида биридир.

**Энг асосий Портфолио концепсиялари.** Турли Портфолио концепсияларидан «бозор ўсиши – бозор улуши» ва «бозорнинг жалб қилиш даражаси рақобатдаги устунлик» моделлари энг катта амалий аҳамиятга эга.

Бу иккала концепция икки координатли матрица ёрдамида СИЧБ бир жинсли йиғиндига бирлаштирилди. Улар учун мақсадли ва стратегик режалаштиришда ҳамда корхона ресурсларини тақсимлашда қўлланиладиган ҳаракатларнинг базис намуналари (норматив стратегиялар)ни аниқлаб бериш мумкин.

**Концепцияларнинг ўзига хос хусусиятлари.** СИЧБ тўртта катакдан иборат матрицада жойлашади. Матрисадаги жойлашувига қараб,

<sup>6</sup> Davit Marketing Management and Strategy (2<sup>nd</sup> Ed.) Prentice Hall Europe, 2008. 110 – 111

СИЧБ 4 хил тури фарқланади. Портфолио терминалогиясига асосан улар куйидагича аталади: «сўроқ белгиси», «юлдузлар», «соғиладиган сигирлар», «ёввойи мушуклар»:

1. Матрицанинг тепа ўнг бурчагида жойлашган СИЧБ «сўроқ белгиси» дейилади. Бу ҳаёт циклининг бошланғич даврида турган маҳсулотдир. Улар катта ўсиш суръатларига эга бўлиши мумкин, лекин уларнинг бозордаги улуши унчалик катта эмас. Шунинг учун бу ҳолда корхоналар хужум стратегиялари ва катта инвестициялари ёрдамида тажриба эгри чизиғини қўллаш имкониятига эга бўлиш учун бозордаги улушини катталаштиришга ҳаракат қиладилар. Келажакда катта фойда келтирийдиган маҳсулотларни кераклиги учун бу маҳсулотларни қўллаб – қувватлаш зарур. Шунинг ҳисобга олиш керакки, СИЧБ фойдадан кўпроқ харажатга эга бўлади. Менежмент мавжуд ресурслар ёрдамида бозордаги улушнинг кенгайтирилишини мумкинлигини текшириб кўрилиши лозим.

2. Тепадан чап бурчада жойлашган СИЧБ «юлдузлар» ҳаёт циклининг ўсиш босқичидир. «Юлдузлар» маълум бир фойда келтиради, лекин бу фойда «юлдузлар»нинг бозордаги ўрнини мустаҳкамлаш учун сарфланади. Ўсиш суръатларининг пасайиши ва савдо – сотиқ стагнация туфайли «юлдузлар» «соғиладиган сигирлар»га айланади.

3. «Соғин сигирлар» - етуклик даражасига етган маҳсулот. Бозордаги катта улуш бу турдаги маҳсулотнинг харажатлари бўйича катта афзаллик яратади.

4. «Ёввойи мушуклар» бозорнинг тўйиниши ва дегенерацияси босқичига тегишлидир. Улар бозорларнинг катта улушига ҳам, юқори ўсиш суръатларига ҳам эга эмас. Агар улар фойда келтираётган бўлса, бу фойдани уларнинг «сўроқ белгиси» ёки «юлдузлар»га кириб бориши учун инвестициялаш тавсия этилади. Бу СИЧБ зарар келтиришни бошлаши хавфли бўлса, дезинвестиция стратегиясини амалга ошириш ва уларни маълум муддатга корхонанинг Портфолиосидан чиқариш лозим.

### **Моделнинг афзалликлари:**

- корхонанинг стратегик муаммоларини тизимга солиш ва кўргазмали тақдим этилиш имконияти мавжудлиги;

- стратегияни тузиш учун модел сифатида қўлланиши, шу билан бирга, асосан, жорий ишлар шуғулланувчи менежмент корхонанинг келажагига эътибор қаратиши керак;

- СИЧБ нинг бозордаги улуши ва ўсиш суръатларини аниқлашнинг қулайлигидан иборат.

Юқорида байён қилинган стратегияларни амалий фаолиятда қўллаш корхонанинг ривожланиш даражасига, илмий тадқиқот ишларининг йўлга қўйилганлигига, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг хусусиятларига, бозорнинг сегментига ва яна бошқа бир қанча омилларга боғлиқдир.

### **1.3 Замонавий стратегияларни қўллашнинг чет эл тажрибаси(Бенчмаркинг<sup>7</sup>нинг японча чехраси).**

Чет эл тажрибасини қўллаш мумкинлиги масаласи ҳануз тортишувларга сабаб бўлмоқда. Ҳақиқатдан ҳам чет элдан олинган тажрибалар қанчалик яшовчан?

**Бенчмаркингнинг японча чехраси.** Бир қарагандан, бенчмаркинг ва саноат жосузлиги - бу битта нарса. Ҳақиқатда эса, ушбу икки усул ўртасидаги фарқ тамойилларга асосланган. Японларни бенчмаркингнинг асосчилари, деб ҳисоблашади, улар бошқаларнинг ютуқларидан бенуқсон нусха кўчиришни ўрганишди. Улар Европа ва Америка товарлари ва хизматларини синчковлик билан ўрганиб, уларнинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлашган, кейин эса шунга ўхшашини арзонроқ нархда чиқаришган. Шу билан бирга, японлар технология ва ноу-хауларни бизнеснинг битта соҳасидан иккинчисига муваффақиятли қўллашган.

---

<sup>7</sup> Бенчмаркинг - (инг. Benchmark «ҳисоб боши», «киртма белги») бу бегоналарнинг беркитилмаган ҳамда сир сақланмайдиган тажрибасини ўрганиш усулидир. Манба Management журнали // 2012й 3-сони 46-бет.

Ғарбда бенчмаркингни 1970-йилларнинг охирида фаол қўллаш бошлашди. Бу вақтда Япония корхоналари Америка корхоналарини сиқиб чиқараётган эдилар. Хегох компанияси нусха кўчириш аппаратлари бозорида ўз улушини кескин ёқатаётганлиги сабабини қидира бошлади. Хусусан, Хегох Японияни Fuji компанияси тажрибасини ўрганиб чиқди. Хегох раҳбарияти нафақат техник ютуқларни, балки менежмент соҳасида турли компаниялар, жумладан бизнеснинг бошқа соҳаларидан ҳам, жорий қилинган янгиликларни ўрганиш учун ҳатто маълум муддатга Японияга кўчиб ўтишди. Ушбу тажрибани ўрганиш билан Хегох харажатларни камайтириш, меҳнатни ишлаб чиқарувчанлигини оширишга эришди ва ҳ.к. Шундан бери бенчмаркинг Хегох бизнес-стратегиясининг бир қисми бўлиб қолди.

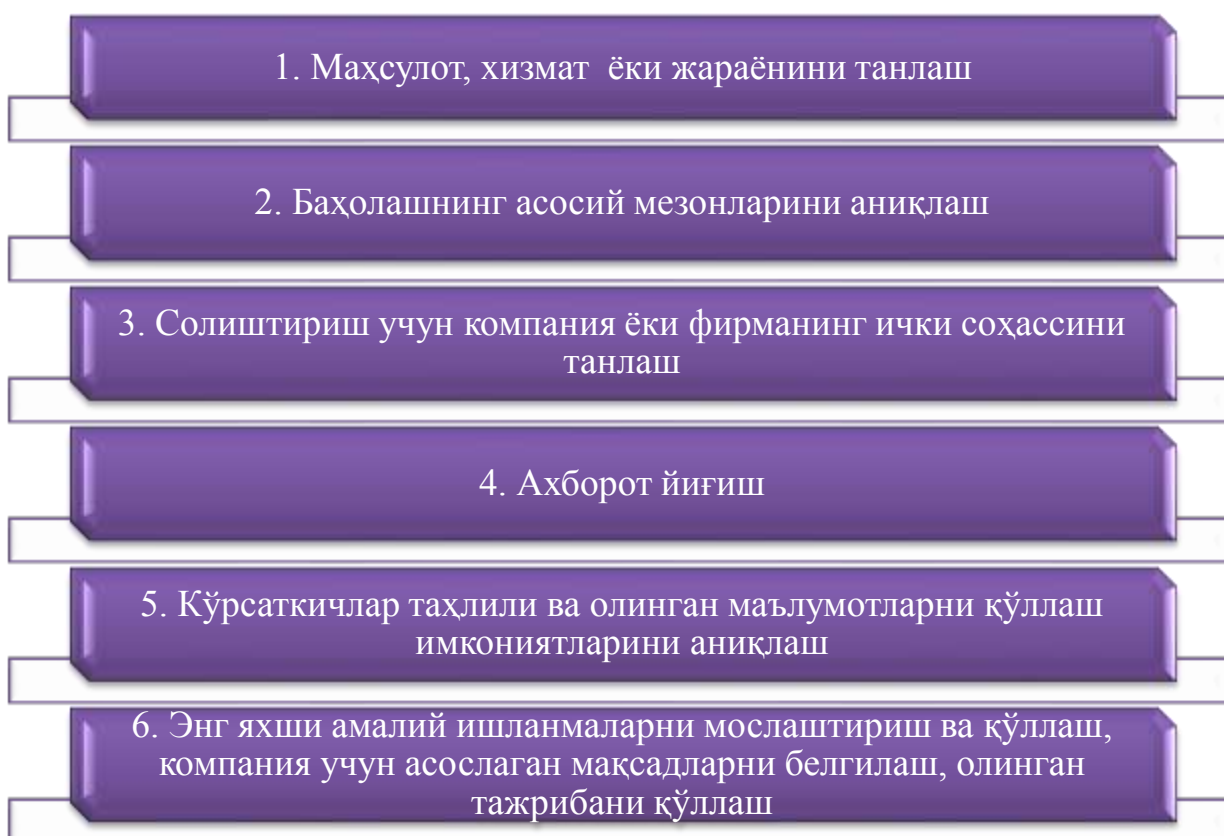
Япония ва АҚШ ва бошқа давлатларда бенчмаркинг дастурлари давлат томонидан риворжлантирилади. У ерда бенчмаркинг борасида ҳамкорларни қидириш учун махсус яратилган ўзига хос «саноат танишуви бюрolari» ([globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchnet.com](http://benchnet.com) ва бошқалар) иш юритади. Ушбу шаклдаги тажриба алмашишдан умумий мамлакат иқтисодиёти ютуққа эришади, деб ҳисобланади.

Етакчи компаниялар учун ўзи ҳақида ахборотни олишдан нима фойда бор? Кўпчилик чет эл компаниялари намуна компанияси сифатида танилиш нуфузли деб билишади. Айниқса, бу уларнинг инвестицион жозибadorлигини оширади ва ҳар хил даражаларда ўз манфаатларини олға суришга ёрдам беради. Японлар эса, агар компания бошқаларни ўқитса, демак, ўзи ҳам ривожланади деган фикирда. «Бенчмаркинг» ёрдамида корхоналар ўз рақобатдошлигини оширишлари мумкин.

«Бенчмаркинг» - бу битта корхона фаолияти самарадорлигининг бошқа, муваффақиятлироқ корхоналар кўрсаткичлари билан қиёсий таҳлил механизмидир. «Бенчмаркинг» корхонанинг барча фаолият соҳаларида қўлланилади - логистикада, маркетингда, ходимларни бошқаришда ва ҳ.к.

Bain & Co консалтинг компанияси маълумотларига қараганда, бенчмаркинг йирик халқаро корпорацияларда бизнесни бошқариш

усулларининг энг кўп тарқалган учталигига кирар экан. Бундай машҳурликнинг сабаби оддий - бенчмаркинг бизнес - жараёнларини нисбатан тез ва камхаражатли такомиллаштиришга ёрдам беради(1.3-чизма). Бенчмаркинг самарасига Xerox, General Electric, Du Pont каби компаниялар аллақачон баҳо бериб бўлишган. Қайси корхоналарни намуна сифатида олиш, уларнинг қайси тажрибаси ўрганиш зарур ва охир-оқибат, буларни ҳаммаси қай тарзда тўғри қилса бўлади? Табиий - рақобатчи компаниялар шундоқ ҳам бир-бирининг ҳаракатларини кузатиб турадилар. Рақобатчилар - ўз маҳсулоти ва бизнес-жараёнларини тўғридан - тўғри рақобатчиларининг худди шундай кўрсаткичлари билан таққослашади. Рақобатчиларни ўрганиш жуда мушкул масала. Уни нима шу муваффақиятга олиб келди? Тўппа - тўғри келиб сўраб бўлмайди, буни фақат фаҳмлаш мумкин.



**1.3 - расм. Бенчмаркингнинг асосий босқичлари<sup>8</sup>.**

<sup>8</sup> Management журналы // 2012й 3-сон 48-бет.

Назарий жиҳатдан, маълумот алмашинуви бўлиши мумкин. Лекин, амалда бу камдан -кам учрайди. Рақобатчиларни ўрганишда таҳлилчидан асосий аҳамиятга эга - улар рақобатчиларнинг нархлари, махсус таклифлари ва бошқа ҳужжатларини ўрганиб чиқишади. Кўпчилик компаниялар истеъмолчилар орасида сўров ўтказишади: рақобатчилар товар ва хизматлари, уларнинг кучли ва кучсиз томонлари ҳақида фикрларини билиб олишади. Тажрибали таҳлилчилар ушбу маълумот асосида рақобатчиларнинг қайси ҳаракатлари муваффақиятга олиб келганлиги ҳақида аниқ хулоса чиқара оладилар. Рақобат разведкаси асосий қурол. Рақобатчилар бир-биридан товарни сотиш усулларини ҳам фаол ўрганишади. Масалан, доимий рақобатчилар - PepsiCo ва Coca-Cola навбатма - навбат «қопқоқ тагига қаранг» маркетинг усулини қўллашади, бу билан улар ичимлик истеъмолчиларини соврин ютиб олиш имконияти билан жалб қилишади<sup>9</sup>. Рақобат бенчмаркинги ёрдамида компаниялар ўзларининг ички муаммоларини ҳал этишади.

Бенчмаркингнинг кўп мисоллари МДХ компаниялари томонидан чет эл тажрибасини киритиш билан боғлиқ. Ва Ғарб тажрибаси бизда ишламайди, деган фикр мавжуд бўлсада, муваффақиятли менежерлар нимани, қайерда ва қандай самарали ўзлаштиришни жуда аниқ топишади. Ҳар ҳолда, улар доим ғарб технологияларидан умумий миқёсдаги ориентир сифатида фойдаланишади.

Чет эл анологларини ўрганиш («Ғарб анологларини ўрганиш услуги») бошқарув тизимини йўлга қўйишда ривожланишнинг устувор йўналишларини аниқлашда қўл келади(2-жадвал).

Вазифалар бенчмаркингидан алоҳида вазифалар(сотувлар, хоридлар ходимлар бошқаруви ва б.) самарадорлигини таққослашда фойдаланилади.

Ўзгалар тажрибасида олмос зарралари бор, лекин уларни ўзлигича силлиқлаш зарур.

---

<sup>9</sup> Management журналі // 2012й 3-соні 47-бет.

Баъзан муваффақиятли ечим учун узокқа боришни кераги йўқ - уни фирмани ўзида ҳам топса бўлади. Ички бенчмаркинг - битта ташкилотда турли бўлинмалар фаолияти самарадорлигини таққослашдир, масалан, сотишлар ва харидлар бўлимлари. Холдингларда битта вазифани турли корхоналарда таққосласа бўлади.

Ички бенчмаркингни халқаро корпорациялар янги бозорга чиқаётганда худудлар ўртасидаги ўхшашликни ҳисобга олишади ва бошқа давлатларда текшириб кўрилган усуллардан фойдаланишади.

Фойдали тажрибани бошқа соҳаларда ишлаётган корхоналар ҳам ўзлаштиради бўлади. Бенчмаркингнинг ушбу тури умумий деб номланади. Рақобат бенчмаркингидан фарқли ўлароқ, бунда бирорта корхона билан келишиш ва «расмий ташриф» буюриш имконияти кўпроқ. Ички бенчмаркинг унча кўп тарқамалган - ҳамма менежер ҳам кўзи олдидаги ижобий тажрибани кўра олмайди. Аммо шундай солиштирма таҳлил сезиларли фойда олиб келади.

Халқаро компаниялар Россияда ҳам одатда бошқа давлатларда текшириб кўрилган стратегияларни ишлатишади. Масалан, Хегох компанияси бутун дунёда тўғридан - тўғри сотувлар тамойилидан фойдаланарди. Аммо, Европада бу яхши фойда келтирса, улкан худудга эга давлатларда ушбу услуб билан бутун бозорни қоплаб олиш мушкул.

Бизни қийнаётган муаммони қайси корхонада қандай ечишганини қайердан билса бўлади? Намуналарни ҳар хил йўл билан қидирса бўлади. Энг тарқалган усул - газета ва журналлар мақолаларни ўқиш. Бошқа фирмаларда ишлаган ходимлар ҳам маълумотнинг яхши манбаси бўлишади.

Бенчмаркингга тўғри келувчи вариант - компаниянинг ҳамкорлари, дистрибуторлар ва таъминотчилари, чунки улар ҳақиқатдан ҳам умумий бизнесни ривожланишидан манфаатдордирлар.

Агар ҳамкорларни, уларнинг бизнесини ривожлантирилса, улар сиздан янада кўпроқ сотиб олишади. Бенчмаркинг борасида ҳамкорни топишнинг яна битта усули - уни икки томонлама фойда билан қизиқтиришдир.

Чет эл аналогларини ўрганиш усули<sup>10</sup>

| Соҳа қандан тузилишга эга   | Корхоналар қандай тузилишга эга                   | Талаб қандай тузилишга эга   |
|---|---|--|
| Бозор қандай турдаги компаниялар (рақобатчилар, конкурентлар, ўрнини босувчи товарларни ишлаб чиқувчилар) бор | Маркетинг ва сотувлар қандай ташкиллаштирилган    | Дунёда шунга ўхшаша истеъмол хусусиятларига эга қайси мақсулотлар сотилади |
|   | Ишлаб чиқариш қандай ташкиллаштириш               |  |
|   | Корхона қайси бўлимлардан ташкил топган           |  |
| Харидорлар бозорининг асосий сегментлари  | Инновация жараёни қандай ташкиллаштирилган ва ҳ.к | Қандай қўшимча хизматлар кўрсатилади                                       |
| Сотувчилар бозорининг асосий сегментлари  |   | Дунёда харидни амалга ошириш жараёни қандай тузилган                       |

<sup>10</sup> Management журнали // 2012й 3-сони 48-бет.

## II БОБ. «КИМУНИМОУАТА’МИНОТ” МЧЖ ҚК НИНГ БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИ ВА ИҚТИСОДИЙ КЎРСАТКИЧЛАРИ ТАҲЛИЛИ

### 2.1. «КИМУНИМОУАТА’МИНОТ” МЧЖ ҚКнинг қисқача тавсифи, хўжалик фаолияти ва асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили.



Маъсулияти чекланган жамияти шаклидаги Ўзбекистон – Озарбайжон – Россия қўшма корхонаси «КИМУНИМОУАТА’МИНОТ” МЧЖ ҚК 1996-йил 20-мартда Ўзбекистон Республикаси Адлия Вазирлигининг 628-сонли қарорига мувофиқ рўйхатдан ўтган.

Маъсулияти чекланган жамияти шаклидаги бу корхона амалдаги қонунчилик ҳужжатларига асосан қатнашчилар улушларини бирлаштириш асосида тузилади.

Қўшма корхона фаолиятининг асосий хизмат тури умумқурилиш ишлари ҳисобланади. Қўшма корхона фаолиятининг асосий турлари:

- ⊗ қурилиш –монтаж ишларини бажариш;
- ⊗ қурилиш материаллари ва конструкцияларини ишлаб чиқариш;
- ⊗ республика ҳудудида юкларини ташиш;
- ⊗ алоҳида пуллик хизматлар кўрсатиш ва бошқалар.

Шунинг билан биргаликда қўшма корхона ноанъанавий қурилиш объектларини қурилишида субпадратчи сифатида бажарилиши қийин ва хавфи юқори бўлган хизмат турларини кўрсатиб келмоқда. Бу хизматлар ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади:

- ⊗ кимёхимоя, антикоррозия, иссиқлик иззолятсияси, оловдан химояланишни таққозо етадиган объектлар қурилишини;

☉ баландликда саноат албпимизми усулларида таъмирлаш, курилиш-монтаж ишларини бажариш фаолияти;

☉ хавфи юқори бўлган объектларни ҳамда потенциал хавфли ишлаб чиқаришни курилиш фаолияти билан ҳам шуғулланади.

Шу вақтга қадар қўшма корхона ўзининг ишончли хизмат турларини тақдим этиш орқали курилиш бозорида ўз обрўсига ва буюртмачиларининг ишончига сазовор бўлди. Ўзбекистондаги 14 йиллик фаолияти давомида қуйидаги йирик саноат бинолари, янги завод ва фабрикалар куришда иштирок этади.

☉ Қорақалпоғистон Республикасида жойлашган “Қўнғирот Сода заводи”

☉ Фарғона шаҳридаги “Фарғонаазот” ОАЖ

☉ Бухоро Нефтникайта ишлаш заводи (Қоравулбозор шаҳри)

☉ “Самарқандкимё” ОАЖ (Самарқанд шаҳри)

☉ “Ўзметкомбинат” (Бекобод шаҳри)

☉ “Мустақиллик майдонидаги сенат биноси” (Тошкент шаҳри)

☉ “Тўйтепа Металл Қурилмалари” ОАЖ (Тошкент вилояти)

☉ “Енгил Металл Қуримплпри Заводи” ОАЖ (Тошкент шаҳри)

**«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК** Ўзбекистон – Озорбайжон – Россия Қўшма корхонаси бошқарув структураси мураккаб бошқарув структура ҳисобланади. Жамиятнинг бошқарув органи бўлиб, қатнашчиларининг умумий йиғилиши ва жамиятнинг кундалик фаолиятига раҳбарликни амалга оширувчи бош директор ҳисобланади. Жамиятнинг ижроия органи бўлиб яккабошчилик асосида фаолият юритувчи бош директор ҳисобланади. Қуйидаги схемада жамиятнинг ташкилий тузилмасини кўришимиз мумкин. Бош директор МЧЖ хиссадорларининг овоз бериши ва танлови асосида беш йилга сайланади ва қўшма корхонанинг фаолиятини юрғизади.



**2.1- расм. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК нинг ташкилий тузилмаси**

Ҳар йилда бир мартаба жамият ҳиссадорлари учун ҳисобот беради. Жамиятда кузатув кенгаши кўзда тутилмаган. Бош директор доимий ва вақтинчалик меҳнат қилаётган ходимларни, уларнинг сони, ташкилий таркибини жамият фаолиятининг жорий ва истикболли мувофиқ мустақил белгилайди. Жамият қатнашчиларининг умумий йиғилиш қарорига кўра амалдаги қонунчилик ҳужжатларига мувофиқ қайта ташкил этилиши ёки тугатилиши мумкин.

Жамият фаолиятнинг асосий турлари қуйидагилардан иборат:

- ⊗ фуқаро ва саноат қурилиш объектлари қурилиш таъмирлаш ишларини амалга ошириш;
- ⊗ халқ истеъмоли, саноат моллари ишлаб чиқариш ва сотиш;
- ⊗ аҳолига ва юридик шахсларга транспорт, эскпидиторлик хизматини кўрсатиш;
- ⊗ фуқаролар, ташкилотлар, корхоналар, фирмаларга турли хилдаги пуллик хизматларни кўрсатиш;

- ☉ ташқи иқтисодий фаолиятни амалга ошириш;
- ☉ конунчилик нормаларига зид бўлмаган ва тижорат ташкилотлари томонидан амалга оширилиши мумкин бўлган бошқа фаолият турлари билан шуғулланиш.

Жамиятнинг устав фонди қатнашчиларининг ва жамиятга қабул қилинган шахсларнинг номинал қийматдаги улушларидан ташкил топади.

Жамият устав фондининг миқдори 4 600 000 ( тўрт миллион олти юз минг ) АҚШ доллари ёки Устав фонди миқдори белгиланган кунда амалда бўлган Марказий Банкнинг АҚШ долларининг сўмга нисбатан расмий курсига кўра сўмни ташкил қилади. Ва у қатнашчилар ўртасида куйидагича тақсимланади:

**Ўзбекистон томонидан: 276 920** ( икки юз етмуш олти минг тўққиз юз йигирма ) АҚШ доллари ёки Устав фондининг **6.02%и**

**Озорбайжон томонидан: 4 291 800** (тўрт миллион икки юз тўқсон бир минг саккиз юз ) АҚШ доллари ёки Устав фондининг **93.3 %и**

**Россия Федерацияси томонидан : 31 280** ( ўттиз бир минг икки юз саксон) АҚШ доллари ёки Устав фондининг **0.68 %и**

*3-жадвал*

**Устав капитал бўйича таъсисчи давлатлар улушлари**

| ҚК таъсисчи давлатлари    | АҚШ доллари      | Устав фонди % да |
|---------------------------|------------------|------------------|
| <b>Ўзбекистон</b>         | <b>276 920</b>   | <b>6.02</b>      |
| <b>Озорбайжон</b>         | <b>4 291 800</b> | <b>93.3</b>      |
| <b>Россия Федерацияси</b> | <b>31 280</b>    | <b>0.68</b>      |

**Устав капитал бўйича таъсисчи давлатлар улушлари**



1-диаграммада кўришиб турибтики, устав капиталининг асосий улуши Озарбайжон мамлакатига тўғри келмоқда ва улар дастлабки устав капиталининг 93.3% ини ташкил қилган ҳолда, 4 291 8000 ( тўрт миллион икки юз тўқсон бир минг саккиз юз ) АҚШ долларини ташкил қилган ҳолда маъсулияти чекланган жамиятининг бошқарув фаолиятини ўз зиммасига олган.

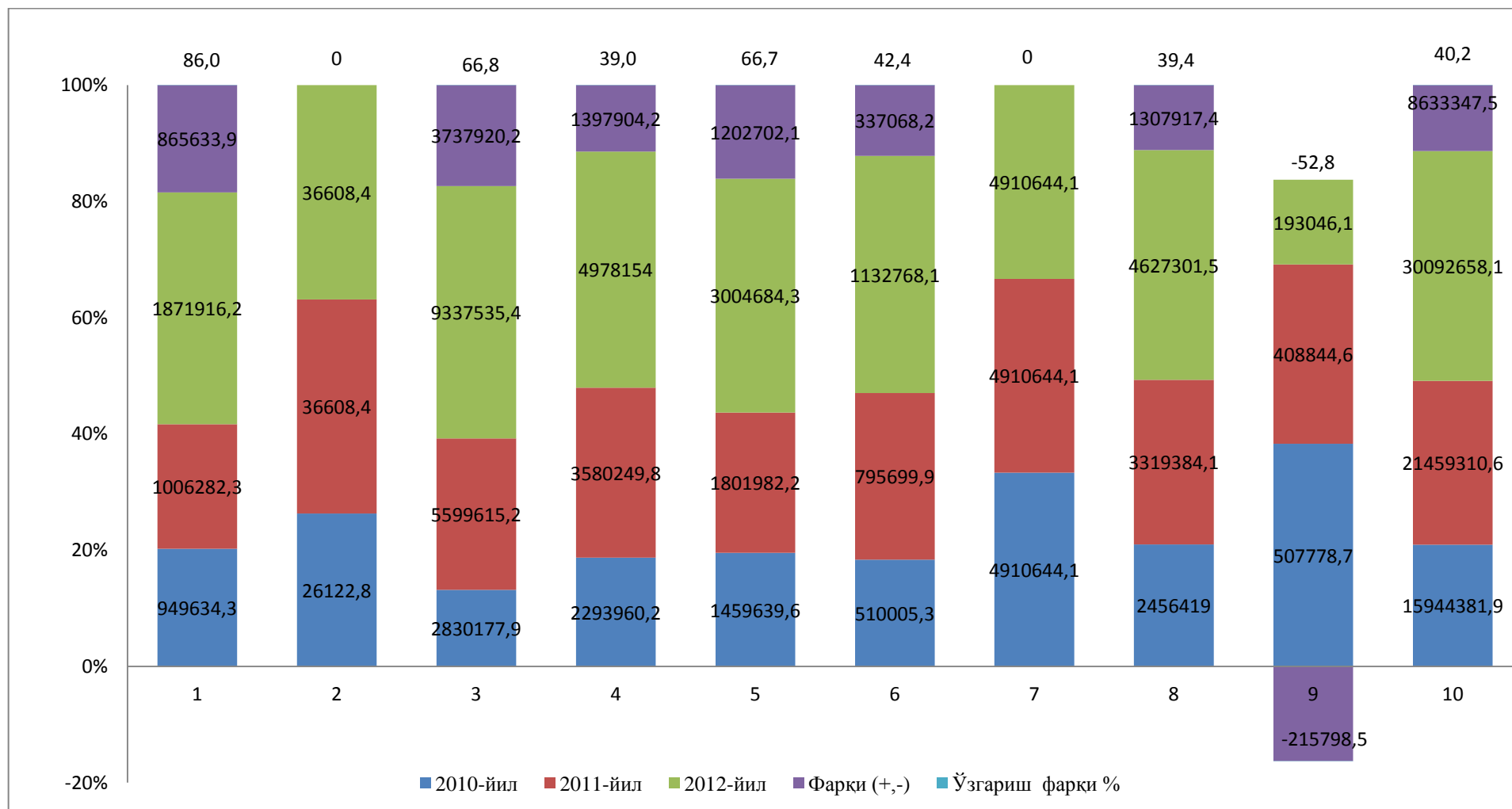
**2.2«KIMYOHIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК асосий воситаларининг техник ҳолати ва техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили**

*4-жадвал*

**«KIMYOHIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК БАЛАНСИ АКТИВИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ**

| №  | Кўрсаткичлар                           | 2010-йил   | 2011-йил   | 2012-йил   | Фарқи (+,-) | Ўзгариш фарқи % |
|----|--|------------|------------|------------|-------------|-----------------|
| 1  | Асосий воситаларнинг қолдиқ қишмати    | 949634,3   | 1006282,3  | 1871916,2  | 865633,9    | 86,0            |
| 2  | Узоқ муддатли инвестициялар            | 26122,8    | 36608,4    | 36608,4    | 0           | 0               |
| 3  | Товар-моддий захиралари                | 2830177,9  | 5599615,2  | 9337535,4  | 3737920,2   | 66,8            |
| 4  | Ишлаб чиқариш захиралари               | 2293960,2  | 3580249,8  | 4978154    | 1397904,2   | 39,0            |
| 5  | Асосий воситаларнинг бошланғич қиймати | 1459639,6  | 1801982,2  | 3004684,3  | 1202702,1   | 66,7            |
| 6  | Эскириш суммаси                        | 510005,3   | 795699,9   | 1132768,1  | 337068,2    | 42,4            |
| 7  | Капитал қўйилмалар                     | 4910644,1  | 4910644,1  | 4910644,1  | 0           | 0,0             |
| 8  | Дебиторлар                             | 2456419    | 3319384,1  | 4627301,5  | 1307917,4   | 39,4            |
| 9  | Пул маблағлари                         | 507778,7   | 408844,6   | 193046,1   | -215798,5   | -52,8           |
| 10 | Балан активи бўйича жами               | 15944381,9 | 21459310,6 | 30092658,1 | 8633347,5   | 40,2            |

## «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК БАЛАНСИ АКТИВИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ

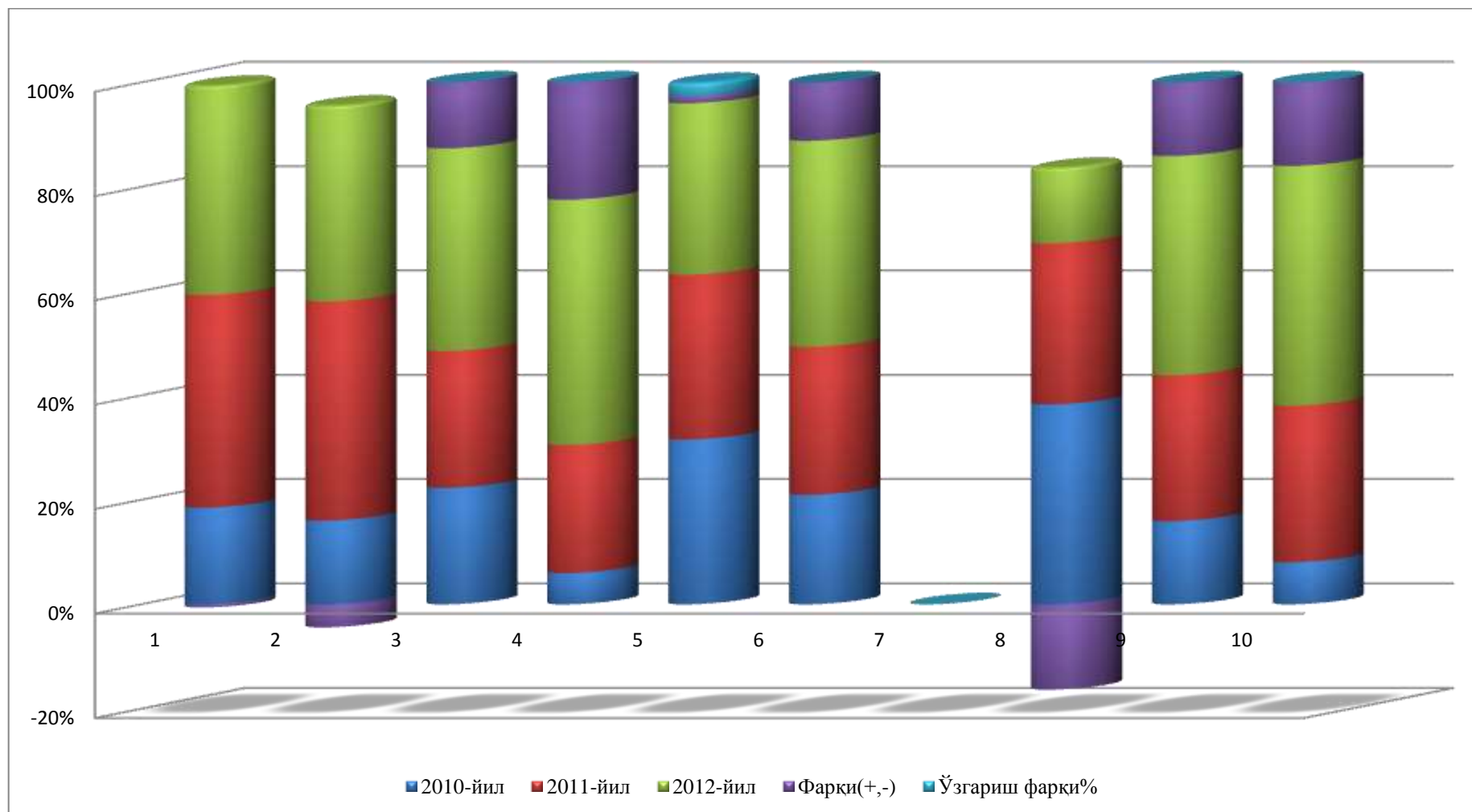


5-жадвал

**«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК ТЕХНИК – ИҚТИСОДИЙ ТАҲЛИЛИ**

| №  | Кўрсаткичлар                           | 2010-йил  | 2011-йил  | 2012-йил  | Фарқи(+,-) | Ўзгариш фарқи% |
|----|--|-----------|-----------|-----------|------------|----------------|
| 1  | Сотишдан соф тушум                     | 3265833,9 | 7183825   | 7086832,9 | -96992,1   | -1,4           |
| 2  | Ишлаб чиқариш таннарихи                | 2319649,3 | 6071691,3 | 5439639,6 | -632051,7  | -11,6          |
| 3  | Ялпи фойда                             | 946184,6  | 1112133,9 | 1647193,3 | 535059,4   | 32,5           |
| 4  | Соф фойда                              | 164028,7  | 672902,5  | 1288900,6 | 615998,1   | 47,8           |
| 5  | Ишчиларнинг ўртача сони                | 48        | 48        | 50        | 2          | 4,0            |
| 6  | Дебиторлик қарзлари                    | 2456419   | 3319384,1 | 4627301,5 | 1307917,4  | 28,3           |
| 7  | Кредиторлик қарзлари                   |           |           |           | 0          | 0,0            |
| 8  | Пул маблағлари                         | 507778,7  | 408844,6  | 193046,1  | -215798,5  | -111,8         |
| 9  | Тақсимланмаган фойда                   | 1460456,3 | 2559168,3 | 3848068,9 | 1288900,6  | 33,5           |
| 10 | Даромад солиғини тўлагунга қадар фойда | 281224,4  | 1043777,4 | 1600039,5 | 556262,1   | 34,8           |

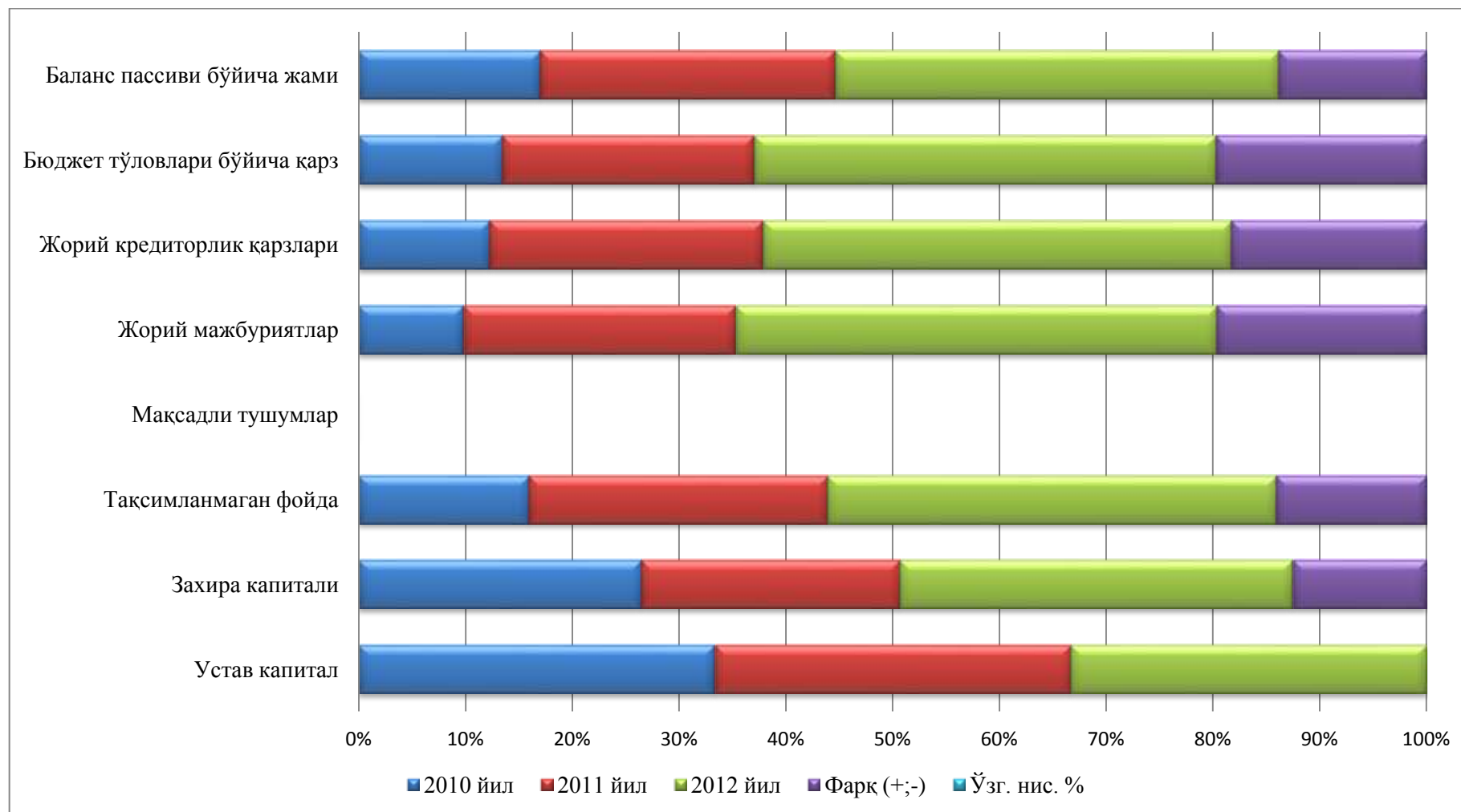
«KIMYOHIMOHYATA'MINOT» МЧК ҚК ТЕХНИК – ИҚТИСОДИЙ ТАҲЛИЛИ



**«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК БАЛАНСИ ПАСИВИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ**

| № | Кўрсаткичлар                 | 2010 йил   | 2011 йил   | 2012 йил   | Фарқ (+;-) | Ўзг. нис. % |
|---|------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| 1 | Устав капитал                | 4910644,1  | 4910644,1  | 4910644,1  | 0          | 0,0         |
| 2 | Захира капитали              | 220179,5   | 201860,7   | 306297,1   | 104436,4   |             |
| 3 | Тақсимланмаган фойда         | 1460456,3  | 2559168,3  | 3848086,9  | 1288918,6  | 50,4        |
| 4 | Мақсадли тушумлар            |            |            |            | 0          | 0,0         |
| 5 | Жорий мажбуриятлар           | 2198402    | 5736838,5  | 10148219,8 | 4411381,3  | 76,9        |
| 6 | Жорий кредиторлик қарзлари   | 1998402    | 4185127,8  | 7167491,8  | 2982364    | 71,3        |
| 7 | Бюджет тўловлари бўйича қарз | 54155,8    | 94975,3    | 174362,2   | 79386,9    |             |
| 8 | Баланс пасиви бўйича жами    | 10842239,7 | 17688614,7 | 26555101,9 | 8866487,2  | 50,1        |

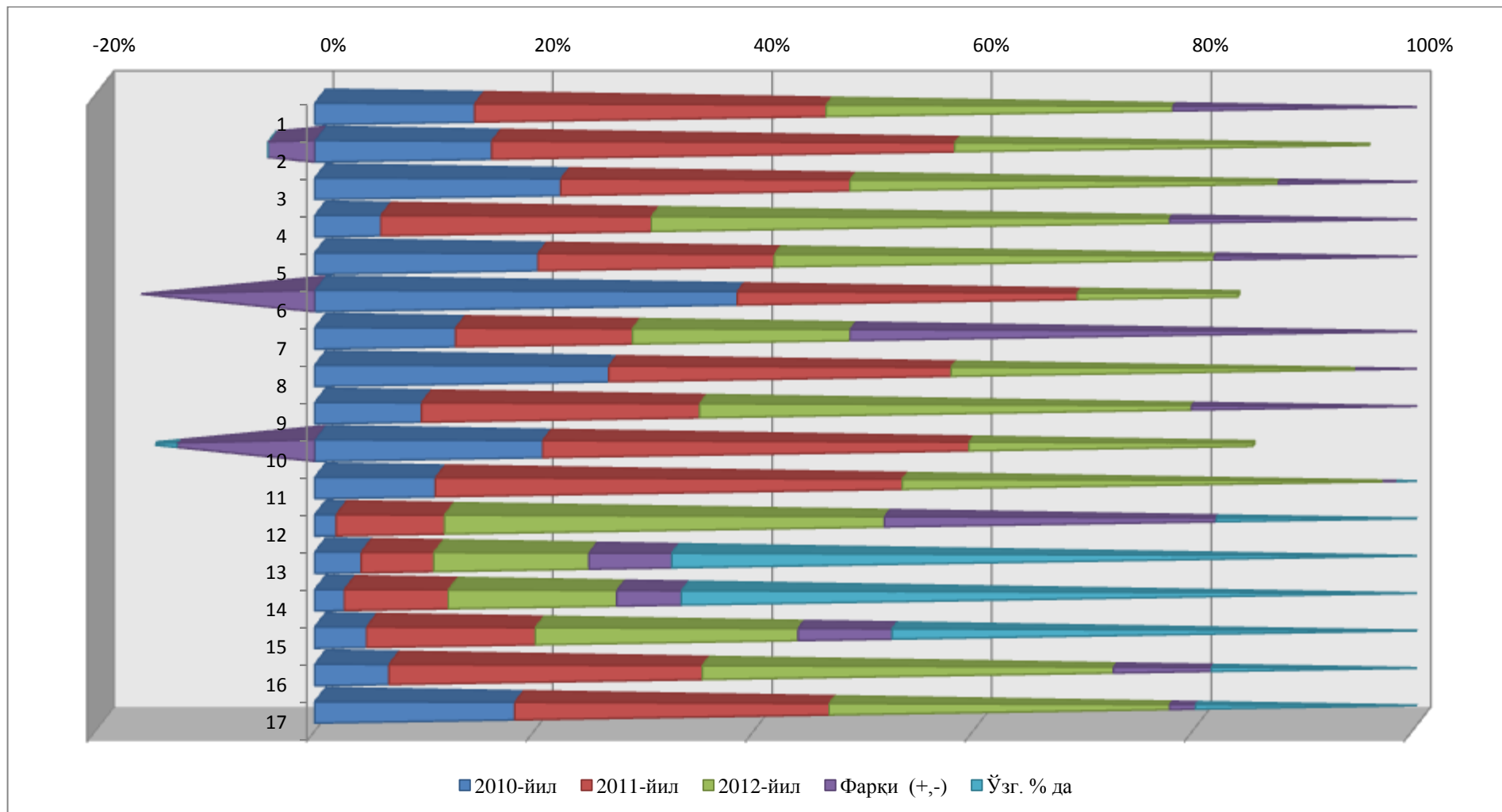
**«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК БАЛАНСИ ПАСИВИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ**



## «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧК ҚК РЕНТАБЕЛЛИГИ ТАҲЛИЛИ

| №  | Кўрсаткичлар   | 2010-йил  | 2011-йил  | 2012-йил   | Фарқи (+,-) | Ўзг. % да |
|----|--|-----------|-----------|------------|-------------|-----------|
| 1  | Маҳсулот (иш, хизмат)лар сотишдан олинган соф тушум, минг сўм              | 3265833,9 | 7183825,2 | 7086832,9  | 5000000     | 69,6      |
| 2  | Сотилган маҳсулот ( иш , хизмат ) ларнинг ишлаб чиқариш таннархи, минг сўм | 2319649,3 | 6071691,3 | 5439639,6  | -632051,7   | -10,4     |
| 3  | Маҳсулот ( иш, хизмат) лар сотишдан олинган ялпи фойда, минг сўм           | 946184,6  | 1112133,9 | 1647193,3  | 535059,4    | 48,1      |
| 4  | Соф фойда, минг сўм  | 164028,7  | 672902,5  | 1288900,6  | 615998,1    | 91,5      |
| 5  | Асосий воситаларнинг ўртача йиллик қиймати (қолдиқ қийматда), минг сўм     | 949634,3  | 1006282,3 | 1871916,2  | 865633,9    | 86,0      |
| 6  | Оборот маблағлар ўртача йилик қиймати, минг с                              | 507778,7  | 408844,6  | 193046,1   | -215798,5   | -52,8     |
| 7  | Корхонанинг жами мулки, минг сўм   | 2995306,3 | 3765404   | 4633796,9  | 12074020    | 37,7      |
| 8  | Ўзлик маблағлари манбаи, минг сўм  | 6591279,9 | 7671673,1 | 9065010,1  | 1393337     | 18,2      |
| 9  | Қарз маблағлари, минг сўм  | 2198402   | 5736838,5 | 10148219,8 | 4656370     | 47,7      |
| 10 | Маҳсулот сотиш рентабеллиги %  | 345,2     | 645,9     | 430,2      | -215,7      | -33,4     |
| 11 | Асосий воситалар рентабеллиги %  | 17,3      | 66,9      | 68,9       | 2,0         | 3,0       |
| 12 | Оборот маблағлари рентабеллиги %   | 32,3      | 164,6     | 667,7      | 503,1       | 305,7     |
| 13 | Ишлаб чиқариш таннархи рентабеллиги %                                      | 7,1       | 11,1      | 23,7       | 12,6        | 113,8     |
| 14 | Ўз маблағлари рентабеллиги %   | 2,5       | 8,8       | 14,2       | 5,4         | 62,1      |
| 15 | Мол-мулк рентабеллиги %  | 5,5       | 17,9      | 27,8       | 9,9         | 55,6      |
| 16 | Умумий рентабеллиги % (4/5+6)*100  | 11,3      | 47,6      | 62,4       | 14,9        | 31,3      |
| 17 | Қарз маблағи рентабеллиги %  | 7,5       | 11,7      | 12,7       | 1,0         | 8,3       |

«KIMYOHIMOHYATA'MINOT» MЧK ҚК РЕНТАБЕЛЛИГИ ТАҲЛИЛИ



## 2.3 «KIMYOHIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК стратегиясининг SWOT<sup>11</sup> таҳлили

**Дастур байёни:** Жамиятнинг асосий мақсади бўлиб Ўзбекистон Республикаси қонунчилик ҳужжатларига зид бўлмаган турли хил фаолият турлари билан шуғулланиш орқали жамият ва унинг қатнашчилари учун фойда келтириш ҳисобланади.

**Корхона миссияси: Бирлик , Сифат, Фойда.**

Корхона дастури қайта таҳрирдан 2006-йил 6-февралда қайта таҳрирдан ўтди ва унда 17 та модда мавжуд. Уларнинг қисқача байёни:

1-модда Умумий қоидалар;

2-модда Жамиятнинг ҳуқуқий мақоми;

3-модда Жамиятнинг мақсади ва турлари;

4-модда Жамиятнинг Устав фонди, уни шакиллантириш ва миқдорини ўзгартириш тартиби;

5-модда Қатнашчиларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари;

6-модда Фойдани тақсимлаш, зарарларни қоплаш тартиби, жамиятнинг захира ва бошқа фондлари;

7-модда Жамиятнинг бошқарув органлари;

8-модда Қатнашчиларнинг умумий йиғилиши;

9-модда Бош директор;

10-модда Жамиятнинг тафтиш комиссияси;

11-модда Ходимлар ва меҳнат муносабатлари;

12-модда Молия йили жамиятда ҳисоб-китобни юритиш, ҳисобот

13-модда Жамиятнинг ўз ҳужжатларини сақланиши;

14-модда Махфийлик;

15-модда Жамиятни қайта ташкил этиш ва тугатиш;

16-модда Суғурта; 17-модда Яқунловчи қоидалар.

---

<sup>11</sup> SWOT (Strengths - кучли томонлари, Weaknesses - заиф томонлари, Opportunities - имкониятлари, Threats - хавф - хатарлар) ўсиш стратегиясини танлаш мақсадида муҳит таҳлилини ўтказиш учун замонавий усул.



**2.2 - расм. Корхоананинг мақсадлар шажараси**

| <b>Кучли томонлари (S)</b>   | <b>Заиф томонлари (W)</b>   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. аниқ миссия;</li> <li>2. юқори сифат;</li> <li>3. тартибга тушган сотув тармоғи;</li> <li>4. кенг ассортимент;</li> <li>5. ишчи кучи малакасининг юқорилиги;</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. реклама тармоғидаги етишмовчилик;</li> <li>2. маҳсулот нархининг қимматлиги;</li> <li>3. асосий тармоқда ишчиларни етишмаслиги;</li> <li>4. хизмат кўрсатиш даражасининг пастлиги;</li> <li>5. бюртма бажаришдаги кечикишлар</li> </ol> |
| <b>Имкониятлари (O)</b>  | <b>Хавф - хатарлар (T)</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. аҳоли турмуш даражасини ўсиши;</li> <li>2. маҳсулотга бўлган талаб;</li> <li>3. солиқ ва тўлов шкаласини тушиши;</li> <li>4. сиёсий барқарорлик;</li> <li>5. чет эл компаниялари билан ҳамкорлик қилиш имкониятлари</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. жаҳон молиявий инқироzi таъсири;</li> <li>2. ишсизликни ўсиш эҳтимоли;</li> <li>3. кучли рақобатчиларни пайдо бўлиши;</li> <li>4. солиқ ва тўлов шкаласини ўсиш эҳтимоли;</li> <li>5. давлат сиёсатини ўзгариши</li> </ol>              |

### **2.3 - расм. Корхона SWOT таҳлили**

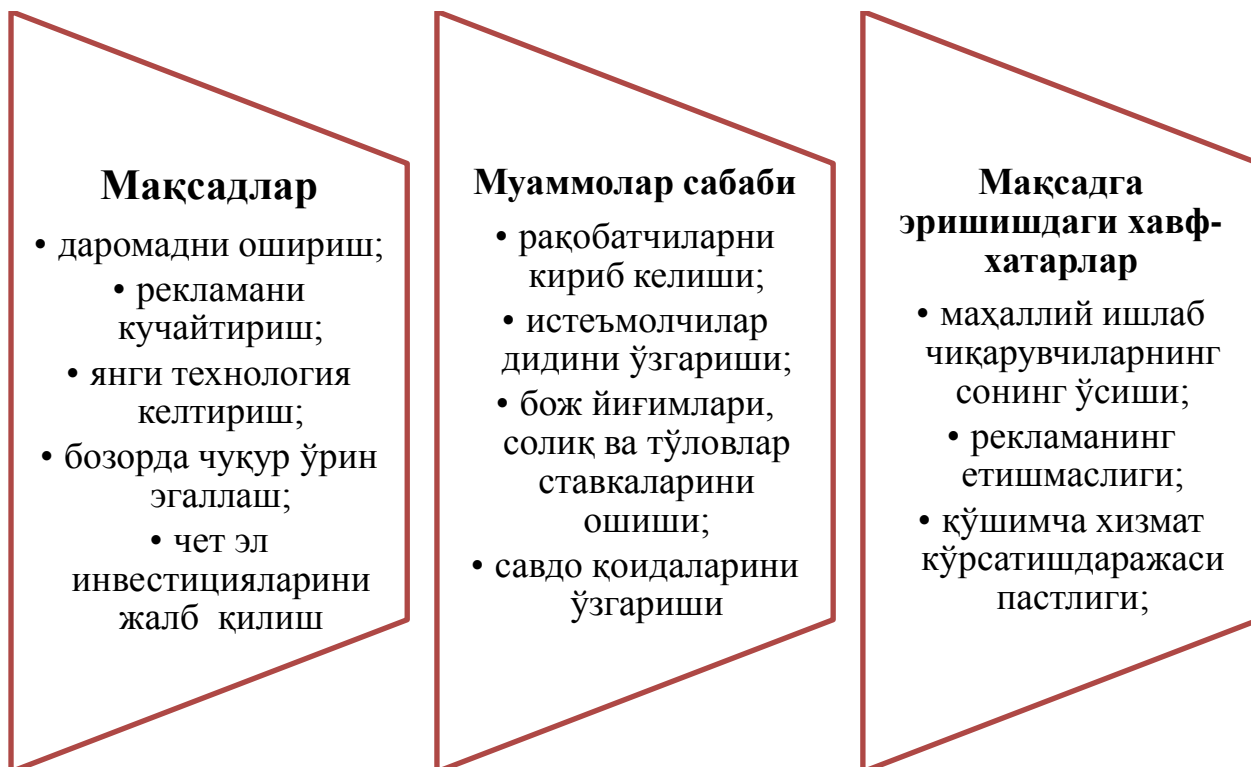
Стратегияни ишлаб чиқишда шуни унутмаслик керакки, фойдаланилмаган имконият ташкилот учун хавф - хатарга айланиши мумкин, чунки бу имкониятдан рақобатчилар фойдаланиб қолишлари мумкин. Ёки аксинча, ўз вақтида бартараф қилинган муаммо (хавф-хатар) ташкилот учун кўшимча имкониятларни очиши мумкин.

Корхонанинг стратегиясини таҳлил қилишни дастлабки босқичи тугади энди мавжуд кучли томонлар ва имкониятлар, заиф томонлар ва имкониятлар, кучли томонлари ва хавф-хатарлар, заиф томонлар ва хавф-

хатарларнинг бир бирига таъсирини кўриб чиқамиз(2.4 - расм). Ва шу билан бирга муаммолар сабабини аниқлаймиз(2.4 - расм).

| Таҳлил                     | Имкониятлари (O)   | Хавф - хатарлар (T)   |
|----------------------------|--|---|
| <b>Кучли томонлари (S)</b> | Мавжуд имкониятларни ишга солсак кучли томонимиз қўшимча фойда олишга имкон ярата оладими? | Мавжуд кучли томонлар юз бериши мумкин бўлган хавф - хатарларни олдини олишга ёрдам бера оладими? |
| <b>Заиф томонлари (W)</b>  | Мавжуд заиф томонлар келажакда имкониятларни қўллашга таъсир қиладими ёки йўқ?             | Мавжуд заиф томонлар юз бериши мумкин бўлган хавф - хатарларга таъсир қиладими ёки йўқ?           |

2.4 - расм. Корхона SWOT таҳлилидаги мавжуд саволлар



2.5 - расм. Корхонанинг муаммолар сабабини аниқлаш.

### **III БОБ. ҚУРИЛИШ КОРХОНАЛАРИ ФАОЛИЯТИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШДА ЗАМОНАВИЙ СТРАТЕГИЯЛАРДАН ФЙДАЛАНИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ**

#### **3.1. Корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда замонавий стратегиялардан фойдаланиш йўллари.**

Стратегияни тавсифлаш учун корхонанинг жорий ҳолати ҳақида, у муайян истиқболда ўзини қандай тутиши кераклиги ва қандай йўналишда исталган мақсад томон ҳаракат қилиши ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши керак. Стратегияни ишлаб чиқишга алгоритмик ёндашув мавжуд бўлиб, шу сабабли ҳар қандай корхона бу йўналишда мустақил ҳаракат қилиши мумкин. Масаланинг нозик томони шундаки, ҳар бир алоҳида бизнеснинг хусусиятлари, шунингдек унинг мақсадларига эришишнинг ўзига хос воситалари ҳеч қандай йўриқномада берилмаган.

Инвестор ўз маблағларини самарали киритишни режалаштириш учун корхонанинг мақсадлари ва имкониятларининг тавсифини бошқа худди шундай тавсифлар билан солиштириладиган шаклда олиши керак. Шунинг учун корхона стратегияларни ишлаб чиқиш ва тақдим қилишнинг умумэтироф этилган қоидаларига мос ҳолда ҳужжатлаштирилиши лозим. Стратегия корхонанингнинг инвестициявий жозибадорлигини оширишнинг воситаларидан бири бўлиб ҳисобланади ва одатда кенг миқёсли фаолиятни йўлга қўйган йирик корхоналарда ишлаб чиқилади. Уни ишлаб чиқишни муайян обрў эътиборга эга бўлган, бундай хизматларни кўрсатишга ихтисослашган консалтинг компанияларига топшириш мақсадга мувофиқ. Бундай маслаҳатчиларнинг ижобий имижини стратегиянинг муҳимлиги фойдасига жиддий далилдир. Бироқ бундай маслаҳатчиларнинг хизмати юқори баҳоланади ва ҳаммининг ҳам имкониятларига тўғри келмайди. Масалан, фаолиятни ривожлантириш муаммоларига биринчи марта дуч келган кичик ёки ўрта корхона бундай хизматлардан фойдалана олмайди.

Бундай корхона учун мақбул йўналишни белгилаб олиш учун ушбу муаммоларни батафсилроқ кўриб чиқамиз. Кичик ва ўрта корхоналарда бизнесни ривожлантириш шароитида стратегик бошқариш муаммоларини тахминан қуйидагича тавсифлаш мумкин:

8-жадвал

| Муаммолар   | Уларни ечиш бўйича мақсадлар   |
|---|--|
| <b>Дебиторлик қарздорлиги</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мижозларни хавф-хатарлар тоифалари бўйича тавсифлаш ҳамда бир тоифа учун кредит лимити даражасини белгилаш.</li> <li>- Дебиторлик қарздорлиги юзага келишини камайтириши мумкин бўлган тўловлар сиёсатини ишлаб чиқиш - компания фаолиятининг турига қараб олдиндан тўлов, қисмларига бўлиб-бўлиб тўлаш ёки фоизли нисбатда тўлаш, етказиб берилгандан кейин дарҳол тўлаш ва ҳ.к</li> </ul> |
| <b>Ишланмаган Нарх сиёсати</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Таҳлил учун шаклни ишлаб чиқиш ва маҳсулот турлари бўйича аввалги йиллар учун даромадлар ва зарарларни мунтазам таҳлил қилиб бориш.</li> <li>-Ҳар бир маҳсулот тури учун зарасизлик нуқтасига мувофиқ нархни белгилаш.</li> <li>-Фойда келтирмайдиган маҳсулотларни аниқлаш, вазиятни яхшилаш бўйича чора-тадбирлани тайёрлаш ёки ушбу маҳсулотни ассортиментдан чиқариб ташлаш.</li> </ul> |
| <b>Самарасиз ишлаётган ходимлар</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Лавозимларни таҳлил қилиш, лавозимлар ихтисосликларини тузиш.</li> <li>-Ўқитишга эҳтиёжни баҳолаш.</li> <li>-Ходимларни ўқитишнинг ички тизимини яратиш.</li> </ul>  |
| <b>Мижозларга хизмат кўрсатишнинг паст даражаси</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мижозлар билан тесқари алоқа шакллариини ишлаб чиқиш.</li> <li>- Мижозларга хизмат кўрастиш бўйича регламентларни ишлаб чиқиш.</li> <li>- Ходимларни мижозларга хизмат кўрсатишнинг асосий қоидаларига ўргатиш.</li> </ul>  |
| <b>Шаклга солинмаган бизнес-жараёнлар</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес - жараёнларни тегишли шаклга солиш бўйича тренинг ўтказиш.</li> <li>- Бизнес - жараёнлар карталарини тузиш.</li> </ul>   |

Бундай вазиятда мақсадларни белгилашнинг муайян маданияти ҳамда акциядорлар ва менежментнинг ушбу мақсадларга эришиш йўлидаги ҳамжихатлиги талаб этилади. Бу маданиятнинг асоси – вазиятни билиш ва таҳлил қила олиш, мақсадларни тавсифлаш, вазифаларни тақсимлаш, ресурсларни таъминлаш ва уларни бошқариш ҳуқуқини бўлиб беришдир.

Берилган стратегик мақсадлар рўйхатини SMART<sup>12</sup> мезонларини ҳисобга олган ҳолда яна бир марта аниқ иаърифлаб бериш зарур:

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>S Specific</b>     | Ҳар бир мақсад аниқ муайян натижа сифатида баён қилиниши зарур                                  |
| <b>M Measurable</b>   | Мақсадни муайян индикаторлар ва стандарт ўлчаш процедуралари ёрдамида ўлчаш мумкин бўлиши зарур |
| <b>A Assignable</b>   | Мақсад асосланган, инсон ёки ташкилот учун ҳаётий муҳим бўлиши лозим                            |
| <b>R Realistic</b>    | Мақсад реалистик, амалга ошириладиган бўлиши зарур  |
| <b>T Time-related</b> | Мақсад вақт бўйича аниқ белгиланган бўлиши лозим  |

Бу тадбирлар акциядорлар, корхона менежерлари ва маслаҳатчилар билан бирга олиб бориладиган шаклида амалга оширилиши мумкин.

Аввало, юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, ҳар қандай корхонанинг узок муддат мобайнида самарали фаолият кўрсатиши кўпинча унинг корхона салоҳиятини яхшироқ тарзда амалга ошириш имконини берувчи стратегик йўналишни, яъни стратегик режаларни ва бозордаги рақобат стратегияларни тўғри танлашига боғлиқ. Барча корхоналар учун ягона стратегия мавжуд эмас. Агарда корхонанинг мавжуд бозордаги рақобат стратегиялари истиқболсизлиги аниқланса, у ҳолда бу борада таҳлил амалга оширилади, ривожланишнинг мумкин бўлган стратегиялари баҳоланади ва танланади.

«Бечмаркинг» одатда «ўзидан» бошланади, яъни корхона ички муҳитни ўрганишдан. Биринчи один - муваффақиятнинг муҳим омилларини (ММО)

<sup>12</sup> Д.Доуэрден бўйича SMART мезонлари.

аниқлаш. Истеъмолчи учун бизнинг маҳсулотимиз ёки хизматимизда энг муҳими нима эканлигини тушиниб олиши зарур. Кейинги одим - ушбу жараённи энг яхши ташкиллаштирган намунали корхонани излаш. Кейин эса масъулиятли ахборот йиғиш босқичи келади. Ахборот далилларга таянган бўлмағи даркор. Кейинги босқич - ахборот таҳлили. Олинган маълумотларни таҳлил қилиб, корхона ва олинган намуна корхона ўртасидаги тафовутни камайтириш учун хулосалар чиқариш зарур. Хулосалар ишлаб чиқилади ва муваффақият эҳтимоли аниқланади. Асосий хулосалар тайёр бўлгач уни амалга ошириш учун корхона таҳлилидан келиб чиққан ҳолда ёндошилади. Тушунарлики, гап бошқалар ютуқларидан кўр - кўрона нусха кўчириш ҳақида гап кетмаяпти.

Бизнес жараёнларни қайта қуриш учун тўланадиган нарх муҳим аҳамиятга эга. «Бечмаркинг»да топилган ечимларни жорий қилиш баҳоси ва улардан келадиган фойда ўртасидаги мувозанатни сақлаш зарур.

### **3.2. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚҚда замонавий стратегияларни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари**

«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚҚнинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш ва корхона самарадорлигини оширишда, бугунги кун талабларига жавоб берадиган замонавий стратегияларни корхона фаолиятида қўлашимиз зарур.

Маълумки, қурилиш тармоғи республикамизнинг устувор тармоқларидан бири ҳисобланади. Лекин ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида тармоқ корхоналарида баъзи салбий тенденциялар ҳам кузатилмоқда, яъни уларнинг кўпчилигининг иқтисодий ҳолатлари барқарор ва ижобий эмас.

Ўзгарувчи бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юритаётган ташкилотда стратегик бошқарувнинг самарали тизимини ташкил қилиш учун янги ахборот, математик дастаклар, стратегик режалар ва бозордаги рақобат стратегияларини ишлаб чиқиш талаб этилади. Ушбу муаммони ҳал қилиш учун стратегик бошқарув тизимини комплексли баҳолаш механизминини таклиф этиш мумкин. Бундай механизмнинг математик ва иқтисодий тузилмасини, шунингдек алоҳида кўрсаткичларини шакллантириш методикасини ҳам кўриш масаласи эътиборга лойиқ.

Корхонада ишлаб чиқариш ходимларнинг салоҳиятини ошириш орқали корхона фаолиятига ижобий таъсир кўрсатишимиз мумкин. Корхонада юқори малакали ишлаб чиқариш ходимларининг фаолият юритиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг сифатли чиқишига, бозордаги мавқеини янада мустаҳкамлашга замин яратади ва шу орқали корxonанинг рақобатбардошлигини оширишимиз мумкин.

Корхона ҳолатини таҳлил қилганимизда қуйидагилар аниқланди:

**А) Кучли томонлар ва имкониятлар:**

- ✓ янги бозорларга чиқиш, товар турларини кўпайтириш, кўшимча хизмат турларини яратиш молиявий ресурсларни кўпайишига олиб келади;
- ✓ етарлича таниқлилик янги бозорларга чиқишга имкон яратиб беради;
- ✓ ишчиларнинг малакаси, сифат назорати, рақобатчиларнинг камлиги бозор улушини ўсишига имкон беради.

**Б) Заиф томонлари ва имкониятлари:**

- ✓ ёмон реклама сиёсати янги бозорга чиқишда, товар турларининг кўпайишига, кўшимча хизмат турларини яратишда қийинчиликлар туғдириди;
- ✓ баҳоларнинг ўртача даражасини сақлаган ҳолда баҳо даражасининг, солиқ ва бож тўловлари ўлчамларининг камайиши юқори даромадлиликга олиб келиши мумкин.

**В) Кучли томонлари ва хавф - хатарлар:**

- ✓ рақобатнинг кучайиши, давлат сиёсати, солиқ ставкаларини ўсиш эҳтимоли ва инфляция, истеъмолчиларнинг дидини ўзгариши стратегиянинг ўтказилишига таъсир қилади.

### **Г) Заиф томонлари ва хавф - хатарлар:**

- ✓ сервис (хизмат кўрсатиш) рақобат позитсияси(ўрни)ни ёмонлаштиради;
- ✓ ишлаб чиқариш қувватидан тўлиқ фойдаланмаслиги фирмани инкирозга олиб келиши мумкин.

Шундай қилиб, корхонанинг имкониятларини, кучли ва заиф томонларини кўриб чиқиб, ташқи муҳитдан келадиган хавф-хатарлар тахминини ўтказиб ва корхона стратегиясини танлашнинг асосий принципларига асосланиб, фирма ривожланишидаги юқорида келтирилган муаммолар ечиш учун 4 стратегик ечим таклиф қиламиз.

1. Янги бозорларга чиқиш.
2. Етарлича машҳурликка эришиш.
3. Бўш турган ишлаб чиқариш ҳудудларига кичик ҳажмли мини заводлар қуриш.
4. Маҳаллий хомашёдан фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш.

**Ҳар бир стратегик ечимнинг ижобий ва салбий томонларини баҳолаб чиқиш.** «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК бошқарув самарадорлигини ошириш мақсадида бозордаги рақобат стратегияси ишлаб чиқилди, яъни бу стратегия – «Бечмаркинг» стратегисидир. Унга кўра:

#### **1. Янги бозорга чиқиш**

- (+) товар турларини кўпайтириш, фаолиятни кенгайтириш, қўшимча хизмат турларини яратиш - молиявий воситаларнинг кўпайишига олиб келади.
- (-) фирма бунинг учун катта кредит олиши ва юз фоиз модернизация қилиниши керак, бу эса муҳлат талаб қилади.

#### **2. Етарлича машҳурликка эришиш**

- (+) ишчиларнинг малакаси, товар сифатидаги кучли назорат, рақобатчиларнинг камлиги ва реклама технологиясининг юксалиши бозор

унумининг ўсишига имкон беради.

(–) харидорлар дидининг кескин ўзгариши, янги технологияларнинг пайдо бўлиши, малакали ишчиларнинг камлиги, турдош фирмаларнинг яқинги.

### **3. Бўш турган ишлаб чиқариш ҳудудларига кичик ҳажмли мини заводлар қуриш**

(+) мини заводлар қуриш бозор иқтисодиёти шароитида жуда қўл келиши мумкин. Бўш ётган ишлаб чиқариш ҳудудларида вақтинчалик ижарага олиш ва бошқа турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаришга мослаш, қўшимча иш ўринларини яратишга имкон беради.

(–) чет эл инвесторлари билан алоқанинг йўқлиги.

### **4. Маҳаллий хомашёдан фойдаланган ҳолда қурилиш маҳсулотларини ишлаб чиқариш**

(+) маҳаллий хом ашёдан фойдаланиш асосан ўзимиздаги хом ашёлардан фойдаланган ҳолда ишлаб чиқариш. Оқибатда етказиб берувчидан боҳғлиқлик транспорт харажатлари ва маҳсулот таннархи камайиши мумкин.

(–) маҳаллий хомашёдан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш учун янги технологиялар етишмайди, харидорларнинг дидига мос эмас.

Ушбу стратегияни қўллашдан асосий мақсад корхона харидорларни талабига жавоб берадиган қурилиш ишларини амалга ошириш ва шу билан бирга харидорларни баҳонинг оқилона асосланганлигига ишонтиради. Корхона сифатли хизмат кўрсатиш тавсифномалари, жалб эта олиш туфайли етакчи ўринга эга бўлиб, рақобатчиларга нисбатан камроқ харажатлар билан фаолият юритади. Бунинг учун корхонада зарур бўлади. «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК ушбу стратегияни муваффақиятли қўлласа, бир пайтнинг ўзида харажатларни ҳам бошқаради ва товарга қўшимча белгиларни, уларни янги турини яратишни ҳам бошқаради.

«Бечмаркинг» стратегияни муваффақиятли узок қўллаётган фирмаларнинг энг машҳурлари «Херох», «IBM», «Калина», «Нижфарм», ҳисобланади. Биз тавсия қилган стратегияни «KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚК ўз фаолиятида татбиқ этса корxonанинг самарадорлиги ошади.

## Хулоса

Хулоса қилиб айтганимизда, чет эл стратегияларини ва технологияларини иқтисодийнинг барча соҳаларига жорий этиш давр талаби. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликда чет технологияларини ўзимизда жорий этиш мақсадга мувофиқ ҳисобланиб, бу ўз навбатида, минтақавий ёки маҳаллий инновациянинг ривожланишига ижобий таъсир кўрсатади.

Замонавий стратегияларнинг хусусияти нафақат стратегик режалар ишлаб чиқиш, унинг самарадорлиги ва даромадлилигини аниқлашни, балки хизматчилар меҳнати учун зарурий шарт-шароитларини яратиб беришни ҳам кўзда тутди. Стратегик режалаштириш ўз ичига корпоратив маданият элементларини ҳам олмоғи керак. У фирманинг ўзига хос ташкилий ва таркибий хусусиятларини, унинг обрўсини, бошқа ташкилотлар орасидаги ўрнини ақс эттиради. Фирма раҳбарлари томонидан ишлаб чиқилган стратегик режанинг яна бир, эътиборли томони шундаки, улар ўз хизматчиларининг ихтисослик бўйича усталиги ва чиқарилаётган маҳсулотга истеъмолчилар талабини ошиши ҳақида ҳар доим ғамхўрлик қилиб борадилар. Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир.

«KIMYONIMOYATA'MINOT» МЧЖ ҚҚнинг стратегиясини мақсадга суянган ҳолда аниқлангаш мумкин. Корхона кучли рақобатли ривожланаётган бозорда иш фаолиятини олиб бораётгани учун ўзининг рақобат устунликлари ва бозорнинг географик ривожланишларига асосланган «Бечмаркинг» стратегиясини қўлаш мақсадга мувофиқдир. Буни қўйидагича талқин қилиш мумкин:

1. Харажатларни камайтириш ва шу билан ўзининг рақобат ўрнини мустаҳкамлаш, савдо қиладиган магазинларда сотувни кенгайтириш.
2. Корхона акцияларининг инвесторлар учун жозибadorлигини ошириш мақсадида акциядорлик жамиятида дивиденд сиёсатини такомиллаштириш.

3. Бошқа региондагилар билан шартномалар тузиш, яъни бошқа регионларга чиқиш.

4. Бозорда мустаҳкам ўрин эгаллаш учун ишлаб чиқарувчи корхоналар акцияларининг улушларини эгаллашга интилиш.

5. Ишлаб чиқариш ҳудудларда кичик мини заводлар қуриш.

Умумий хулоса шуки, корхонанинг ижобий (+) ва салбий (-) томонларини кўриб чиқиб ҳозирги бозор шароитида чет эл инвесторлари билан музокаралар олиб боришни жадаллаштириш, таклифларни молиялаштириш учун кредит олиш, таннархни камайтиришга ҳаракат қилиш(ҳаражатларни қисқартирган ҳолда), айрим маҳсулотларни ўзимизда ишлаб чиқариш учун мини заводларни қуришни ташкил этиш лозим.

Юқорида келтирилган таклифлардан самарали фойдаланиш масъулияти чекланган «KIMYONIMOYATA'MINOT» Ўзбекистон - Озарбайжон - Россия кўшма корхонаси фаолияти самарадорлигининг ошишига, бозордаги мавқеининг кўтарилишига, рақобатбардошлигининг ортишига олиб келади.

## Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: “Ўзбекистон”, 2010.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 24 мартдаги “Қурилиш материаллари саноатида иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш ва тармоқни жадал ривожлантириш тўғрисида” ги ПФ-3586-сонли Фармони.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 1 июндаги “2007 - 2011 йиллардаги даврда қурилиш материаллари саноати корхоналарини модернизация қилиш, техникавий ва технологик қайта жиҳозлаш дастури тўғрисида” ги ПҚ-646-сонли Қарори.
4. Каримов И.А. «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози. Ўзбекистон шароитида уни бартараф этиш йуллари ва чоралари» Тошкент. Ўзбекистон 2009 йил. 56 б.
5. 2013 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. - Президент Ислон Каримовнинг 2012 йилнинг асосий яқунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2013 йил 19 январь.
6. Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси// 2013 йил 1-сонли нашри 44-бет
7. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Прогресс, 2006 г.
8. Асаул А.Н., Ключев А.Ф. Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И. Экономика предпринимательства – СПб: СПбГАСУ, 2005 г.
9. Александра Григорьева Стратегияни режалаштириш/ Корхонани бошқариш журнали 2007 йил, 2-сон, 37-бет.
10. Бўтаев Ш.А., Шадманкулов А.А. «Стратегик маркетинг» фанидан маърузалар матни, ТДАИ, 2007 й.
11. Вачугов Д. Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: Меридит Белбин. - М.: НИРР, 2008. - 315 с.

- 12.Лапаева М.Г., Кальвина Ю.И. Нефтяные предприятия: Разработка стратегии развития/ Вестник ОГУ №4. 2010 г.
- 13.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2010 г.
- 14.Менежмент : практические ситуации, деловые игры, упражнения. Под общ.ред. О.А. Страховой – СПб: “Питер”, 2005 г.
- 15.Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-важнее чем знания. М.: Дело, 2005 г.
- 16.Томпсон А.А., Адж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент” М., “Банки и биржи” 2006 г.
- 17.Эгорова В.Н., Уолт К. Ключевие показатели менеджмента. 2-е изд.- М: Дело, 2007. - 100 с.
- 18.Юлдашев Н.К., Болтабоев М.Р., Рихсимбоев О.К., Ганиев Б.О. Стратегик менежмент. Ўқув кўлланма.- Т.: ТДИУ,2010,С.102
- 19.Юлдашев Н.К., Козоков О.С. Менежмент . Т.: Фан, 2011 й.
- 20.Management // 3 сон2012 йил.

**Интернет сайтлари:**

1. [www.uzinfoinvest.Uz](http://www.uzinfoinvest.Uz)
2. [www.investuzbekistan.ru](http://www.investuzbekistan.ru)
3. [www.google.uz](http://www.google.uz)
4. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)
5. [www.stroyka.uz](http://www.stroyka.uz)
6. [www.wikipedia.ru](http://www.wikipedia.ru)
7. [www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)
8. [www.marketologiya.ru](http://www.marketologiya.ru)
9. [www.kht.uz](http://www.kht.uz)
- 10.[www.worldeconomy.ru](http://www.worldeconomy.ru)