

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA  
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI  
ANDIJON MASHINASOZLIK INSTITUTI  
«MASHINASOZLIK TEXNOLOGIYASI» FAKULTETI  
«SANOAT ISHLAB CHIQARISHINI TASHKIL ETISH»  
KAFEDRASI**

**«TASDIQLAYMAN»  
«Mashinasozlik texnologiyasi»  
fakulteti dekani  
dotsent L.Olimov**

\_\_\_\_\_  
«\_\_»\_\_\_\_2016 y.

**«HIMOYAGA QO'YILDI»  
«Sanoat ishlab chiqarishini  
tashqil etish» kafedrası mudiri  
professor A. Abdullaev**

\_\_\_\_\_  
«\_\_»\_\_\_\_2016 y.

**4- KURS “IQTISODIYOT” YO'NALISHI TALABASI  
TILLAVOLDIEV ULUG'BEK QAYUMJON O'G'LINING  
TOSHLOQ TUMANI “PAXTA TOZALASH” OAJ KORXONASIDA  
STRATEGIK REJALASHTIRISHNI SAMARALI TASHKIL ETISH  
YO'LLARI” MAVZUSIDAGI  
BITIRUV MALAKAVIY ISHI**

**Ilmiy rahbar:**

**B.Muftaydinov**

**Ilmiy maslahatchi:**

**Z.Umurzaqova**

**Andijon-2016 yil**

**Andijon Mashinasozlik Instituti**

**«Mashinasozlik texnologiyasi» fakulteti «Sanoat ishlab chiqarishni  
tashqil etish» kafedrası 4-kurs «Iqtisodiyot» yo’nalishi**

---

**«TASDIQLAYMAN»**

**Kafedra mudiri \_\_\_\_\_ A.Abdullaev  
« 26 » 12. 2015 y.**

**MALAKAVIY BITIRUV ISHI BO’YICHA TOPSHIRIQ**

**TILLAVOLDIEV ULUG’BEK QAYUMJON O’G’LI**

**bitiruv malakaviy ishining mavzusi: Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJ  
korxonasida strategik rejalashtirishni samarali tashkil etish yo’llari”**

**Kafedraning 2015 yil 23 Oktyabrdagi 2-sonli majlisida ma’qullangan.**

**Bitiruv ishini to’shirish muddati 01.06.2016 yil**

- 1. Bitiruv ishini bajarishga doir boshlang’ish ma’lumotlar:**  
**Prezident asarlari va ilmiy ishlari, ma’ruzalari, mavzuga oid o’quv va  
ilmiy adabiyotlar Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning 2013-  
2015 yilgi statistik va hisobot hujjatlari**
- 2. Hisoblash-tushuntirish yozuvlarining tarkibi (ishlab chiqiladigan  
masalalar ro’yxati)**
  - I. Korxonalarda strategik rejalashtirishni tashkil etishning nazarish  
asoslari**
  - II. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik  
rejalashtirishni bajarilishi taxlili**
  - III. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirishni  
takomillashtirish yo’llari**
- 3. CHizma ishlar ro’yxati (nomi aniq nomi ko’rsatiladi)**
  - I. Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari**
  - II. Strategiyaga iqtisodiy omillar ta’siri**
  - III. Manfaatlar bo’yicha kelishilgan strategiya**

**III.**

- I. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJ strategik rejalashtirishni  
asosiy texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlarga ta’siri taxlili**

**Bitiruv malakaviy ishi bo'yicha maslahatchi(lar)**

| №<br>t/r | Bo'lim mavzusi                                                                              | Maslahatchi<br>o'qituvchi F.I.SH. | Imzo, sana           |                        |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------------|
|          |                                                                                             |                                   | To'shiriq<br>berildi | To'shiriq<br>bajarildi |
| 1        | Kirish                                                                                      | A.Eraliev                         | 20.12.2015y          |                        |
| 2        | Korxonalarda strategik rejalashtirishni tashkil etishning nazarish asoslari                 | Z. Umurzaqova                     | 11.01.2016y          |                        |
| 3        | Toshloq tumani "Paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirishni bajarilishi taxlili        | Z. Umurzaqova                     | 28.02.2016y          |                        |
| 4        | Toshloq tumani "Paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo'llari | A.Eraliev                         | 18.04.2016y          |                        |
| 5        | Xulosa                                                                                      | A.Eraliev                         | 08.05.2016y          |                        |

**7. Bitiruv ishini bajarish rejasi**

| №<br>t/r | Bitiruv ishi bosqichlarining nomi                                                        | Bajarish<br>muddati<br>(sana) | Tekshiruvdan<br>o'tganlik belgisi |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1.1      | Strategik rejalashtirish tushunchasi va korxona faoliyatidagi ahamiyati                  | 20.01.2013                    |                                   |
| 1.2      | Strategik rejalashtirish bosqichlari va strategik taxlilni amalga oshirish yo'nalishlari | 30.01.2013                    |                                   |
| 1.3      | Korxona faoliyati va strategiyasini rivojlantirish                                       | 10.02.2013                    |                                   |
| 2.1      | Toshloq tumani "Paxta tozalash" OAJning tashkiliy-iqtisodiy tavsifi                      | 20.02.2013                    |                                   |
| 2.2      | Toshloq tumani "Paxta tozalash" OAJning asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari taxlili  | 28.02.2013                    |                                   |
| 2.3      | Toshloq tumani "Paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirish faoliyatini baholash      | 10.03.2013                    |                                   |
| 3.1      | Strategik rejalashtirish faoliyatni yaxshilash yo'llari                                  | 20.03.2013                    |                                   |
| 3.2      | Strategik rejalashtirish orqali iqtisodiy ta'minlanganlikni yaxshilash yo'llari          | 20.04.2013                    |                                   |

Bitiruv malakaviy ishi rahbari: B.Muftaydinov

To'shiriqni bajarishga oldim U.Tillavoldiyev

Topshiriq berilgan sana: 20 dekabr 2015 yil

(imzo)

(imzo)

## M U N D A R I J A

|                                                                                                             |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>KIRISH.....</b>                                                                                          | <b>5</b> |
| <b>I BOB. Korxonalarda strategik rejalashtirishni tashkil etishning nazarish asoslari</b>                   |          |
| 1.1. Strategik rejalashtirish tushunchasi va korxona faoliyatidagi ahamiyati.....                           |          |
| 1.2. Strategik rejalashtirish bosqichlari va strategik taxlilni amalga oshirish yo'nalishlari .....         |          |
| 1.3 Korxona faoliyati va strategiyasini rivojlantirish.....                                                 |          |
| <b>II. BOB. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirishni bajarilishi taxlili</b>        |          |
| 2.1.Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning tashkiliy-iqtisodiy tavsifi.....                                |          |
| 2.2. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari taxlili .....          |          |
| 2.3. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirish foliyatini baholash.....                |          |
| <b>III.BOB. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo'llari</b> |          |
| 3.1 Strategik rejalashtirish faoliyatni yaxshilash yo'llari.....                                            |          |
| 3.2. Strategik rejalashtirish orqali iqtisodiy ta'minlanganlikni yaxshilash yo'llari.....                   |          |
| <b>Xulosa.....</b>                                                                                          |          |
| <b>Foydalanilgan adabiyotlar.....</b>                                                                       |          |
| <b>Ilovalar.....</b>                                                                                        |          |

## KIRISH

**Mavzuning dolzarbligi.** “Biz uchun asosiy vazifa –ishlab chiqarishni texnik va texnologik jihatdan uzluksiz yangilab borish doimiy ravishda ichki imkoniyat va zahiralarni izlab topish, iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o’zgarishlarni amalga oshirish, sanoatni modernizatsiya va diversifikatsiya qilishni izchil davom ettirishdan iborat bo’lish zarur. Ayni shunday yangicha qarash va xarakatlar butun faoliyatimizning negizini tashkil etishi shart”<sup>1</sup>

Yuqoridagi Yurtboshimiz I.A.Karimovning fikr va mulohazalaridan ko’rinib turibdiki, hozirgi makroiqtisodiy muvozanatni ta’minlash sharoitida xar bir xo’jalik yurituvchi sub’ekt raxbari, mutaxassisi oldida turgan birinchi galdagi vazifa mavjud imkoniyat va resurslardan oqilona foydalangan xolda ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, ikoniyatlardan kelib chiqqan xolda faoliyatni diversifikatsiyalashdan iborat. Ushbu vazifani amalga oshirish eng avvalo korxona tasarrufidagi moddiy resurslar, moddiy-texnika ta’minoti, ularning raqobatbardoshliligi, zamonaviyligi va shunga o’xshash muhim jixatlarga bog’liq

Muammoni ishlab chiqilish darajasi strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo’llari bo’yicha davlat miqyosida keng ko’lamli ishlar olib borilmoqda:

Prezidentimiz Islom Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O’zbekiston sharoitida uni bartaraf yetishining yo’llari va choralari» nomli asarining asosiy mazmuni bayon etilgan<sup>2</sup>

Bitiruv malakaviy ishining ilmiy yangiligi shundaki, tadqiqot jarayonida

– Strategik rejalashtirish tushunchasi va korxona faoliyatidagi ahamiyati;

---

<sup>1</sup> O’zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo’ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustivor yo’nalishlariga bag’ishlangan Vazirlar Maxkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma’ruzasi // Xalq so’zi, 2016 yil 16 yanvar №11.

<sup>2</sup> Karimov. I.A. Jahon ma’naviy-iqtisodiy inqirozi, O’zbekiston sharoitida uni bartaraf etishining qo’llash va choralari. I.A.Karimov-T: O’zbekiston, 2009. 56 bob.

- Strategik rejalashtirish bosqichlari va strategik taxlilni amalga oshirish yo'nalishlari;
- Korxona faoliyati va strategiyasini rivojlantirish;
- tashkiliy – xo'jalik faoliyatini
- «Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning tashkiliy- iqtisodiy tavsifi;
- Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning texnik – iqtisodiy ko'rsatkichlarini;
- Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirish faoliyatini boshqarish;
- Strategik rejalashtirish faoliyatini yaxshilash yo'llari;
- Strategik rejalashtirish orqali iqtisodiy ta'minlanganlikni yaxshilash yo'llari.
- mazkur muammolarning yechimi bo'yicha samarali xulosa va takliflar ishlab chiqilgan.

**Bitiruv malakaviy ishining amaliy ahamiyati** shundan iboratki, uning asosiy natijalaridan paxtani qayta ishlab chiqarish korxonalari faoliyatini barqaror rivojlantirishda strategik rejani boshqarish bo'yicha ma'lumotlar va xulosalar ishlab chiqishda foydalanish mumkin.

**Bitiruv malakaviy ishining tuzilishi** - kirish, asosiy mazmunini ifodalovchi 9 ta savol, xulosa va takliflar, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati, hamda ilovalardan iborat.

## **I BOB. Korxonalarda strategik rejalashtirishni tashkil etishning nazarish asoslari**

### **1.1. Strategik rejalashtirish tushunchasi va korxona faoliyatidagi ahamiyati**

Respublikamizda olib borilayotgan iqtisodiy islohotlar samarasi ta'lim tizimi rivojlanishida, uning moddiy-texnik bazasini yaxshilanishida, malakali mutaxassislar tayyorlash sifatini oshirilishida o'z ifodasini topib, sodir bo'layotgan katta ijobiy o'zgarishlarda nomoyon bo'lmoqda.

Global o'zgarishlar ro'y berayotgan hozirgi sharoitda xar bir korxona va muassasalarning barqaror rivojlanishi uchun tez o'zgaruvchan bozor talablarini qondirilishini muntazam ta'minlaydigan moddiy-texnika bazasining mavjudligi va uning zamonga xos o'zgaruvchan bo'lishi juda muhimdir.

Bu borada Yurtboshimiz I.A.Karimov o'zining 2015 yilning asosiy yakunlari va 2016 yilda O'zbekistonni ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim yunalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Maxkamasining majlisidagi ma'ruzasida quyidagi muhim fikrlarni ta'kidlab o'tdilar. – “Davlat, xo'jalik boshqaruvi va joylardagi ijro etuvchi xokimiyat organlari rahbarlarining e'tibori iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish, investitsiyalar kiritish va ob'ektlarni ishga tushirishning joriy yilga belgilangan prognoz ko'rsatkichlariga so'zsiz erishish uchun barcha mavjud imkoniyatlar va zahiralarni ishga tushurish, shuningdek, ishlab chiqarishni uzluksiz texnologik yangilash xududlar va iqtisodiyot tarmoqlarini muvozanatli hamda kompleks rivojlantirish zarurligiga qaratildi”<sup>3</sup>

Yuqoridagi fikr va muloxazalardan ko'rinib turibdiki, bugungi kunda ishlab chiqarishni strategik rejalashtirish bugungi kundagi eng dolzarb masalalardan biridir.

«Strategiya» so'zi yunoncha strategos so'zidan olingan bo'lib, «Generalning san'ati» ma'nosini bildiradi. Strategiya – bu tashkil etish bo'yicha maqsadlarga erishish vazifasini ta'minlaydigan mufassal, har taraflama, kompleks reja.

---

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Maxkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2016 yil 16 yanvar №11.

Strategik rejalashtirish boshqarishning funktsiyalaridan biri bo'lib, tashkil etishning maqsadlarini va ularga yetish yo'llarini tanlash jarayonini tasvirlaydi.

Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv masalalarning yechilishini ta'minlaydi. Tashkil etish, motivatsiya va nazorat funktsiyalari strategik rejalarni tuzishga mo'ljallangandir. Strategik rejalashtirishni o'zgaruvchan jarayoni hamma boshqaruv funktsiyalarini soyabon sifatida saqlaydi. Strategik rejalashtirishning afzalliklaridan foydalanmagan tashkilotlar va xodimlar korxonaning maqsadini va yo'nalishlarini aniq baholay olmaydilar. Strategik rejalashtirish jarayoni korxona kadrlarini boshqarishga asos soladi, ayniqsa, bozor raqobati sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun bu juda muhimdir. Ba'zi korxonalar va tashkilotlar rasmiy rejalashtirishga ko'p mehnat sarf qilmay aniq muvaffaqiyatlarga yetib olishlari mumkin. Faqat strategik rejalashtirishning o'zi muvaffaqiyatni ta'minlay olmaydi. SHunga qaramay, rasmiy rejalashtirish tashkilot uchun bir qator muhim sharoitlarni yaratishi mumkin.

Zamonaviy o'zgarishlar, ilm-fanning tezlik bilan rivojlanishi kelajakdagi muammolarni va vaziyatlarni bashorat etishning birdan-bir usuli - strategik rejalashtirish hisoblanadi. Bunday rejalashtirish tashkilot nimaga erishmoqchi ekanligini, uning harakatlanish yo'nalishlarini va maqsadlarini aniqlashga yordam beradi.

Strategiyaning amalga oshirish dastaklari o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi yaloi tizim sifatida namoyon bo'ladi.

Strategik rejani aniqlashda uning maqsadi, uslubi, to'pik o'zgartirishlar, tadbirlar etakchi o'rin egallaydi. SHu nuqtai nazardan, strategik rejalashtirish jarayonini keng ko'lamda ko'rib chiqamiz.

Ma'lumki, firma o'z maqsadlarini biznes sohasida belgilagan o'ringa qarab aniqlaydi. Firmaning tegishli biznes sohasidagi o'rni missiya, deb ataladi va u o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqishga va strategiya shakllanishiga asos bo'ladi. Bunda istiqboldagi o'zgarishlar va uning firma uchun ko'ngilli jihatlari nazarda

tutiladi. Strategiyani tanlash bosqichida asosiy e'tibor qo'yilgan maqsadlar sari samarali yo'nalishlarni aniqlashga qaratiladi.

Strategiyani tanlashda muqobil strategiyalarga qiyosiy baho berish, joriy va kelgusi raqobatchilik mavqelarini aniqlash lozim. 1.1.1-jadval

| Strategiyaga yo'naltirilgan guruhlar | Bozor bo'yicha tabaqalashtirish                | Mahsulot bo'yicha tabaqalashtirish |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------|
| Iste'molchilar                       | Firma va uning mahsuloti xususida qat'iy obzor | Mahsulot tafsiloti                 |
| Raqobatchilar                        | Bozordagi ulush (bozordagi nazorat)            | Savdo markasi, patent              |

Manba: Bozor iqtisodiyoti kitobi

#### *Strategiyani tabaqalashtirish (differensiasiya) uslublari*

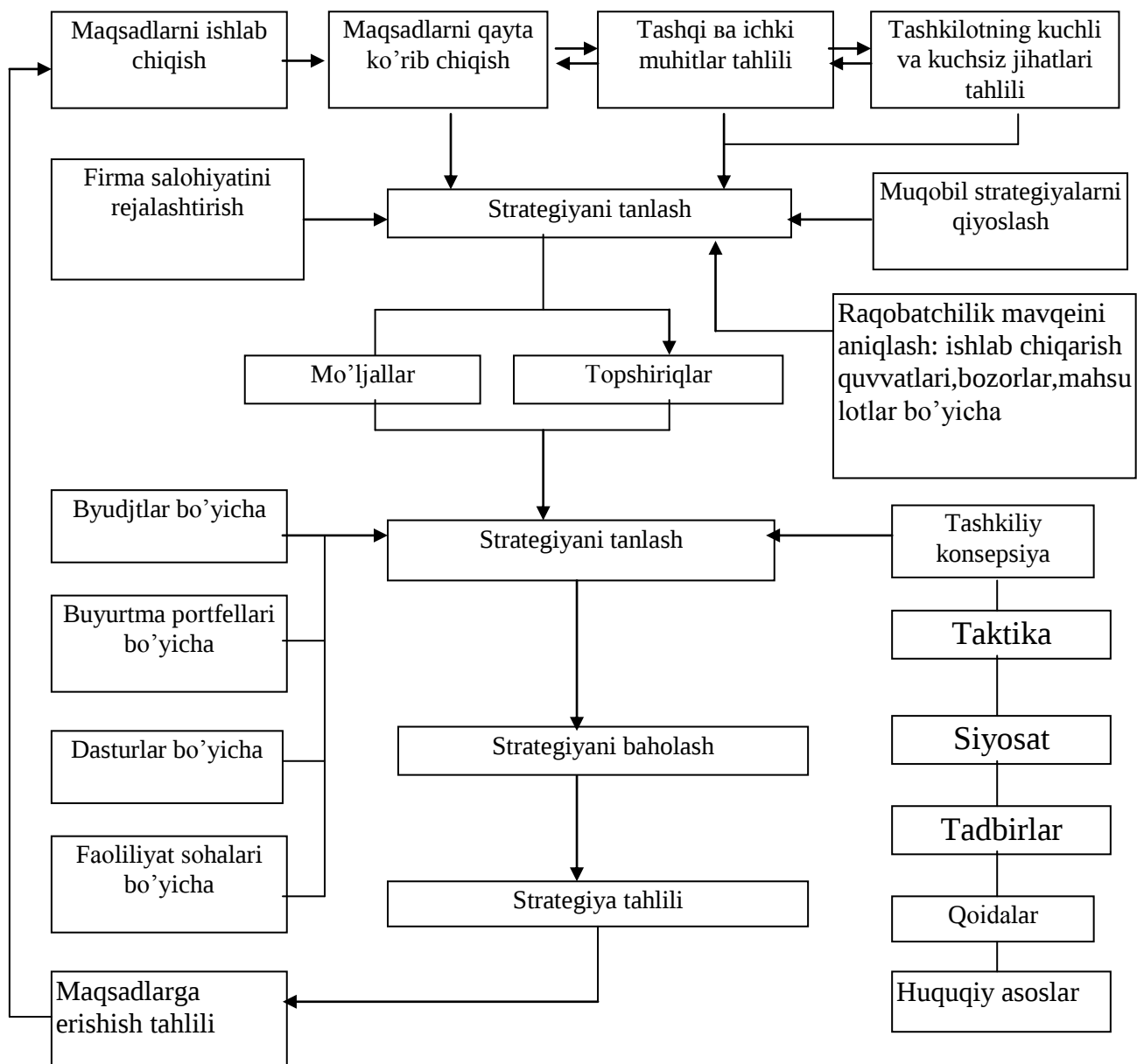
Resurslar turi bo'yicha, buyurtmalar bo'yicha, qabul qilingan tegishli dasturlar bo'yicha, faoliyat sohalari bo'yicha tartibga solingan va taqsimlangan bo'lishi kerak.

Raqobatchilikdagi<sup>4</sup> mavqeni dastlab baholashda raqobat intensivligi va ko'lamiga qarab, strategik mavqeni anglash zarur. Strategik mavqeni firma umumlashgan tarzda mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, bozorlar va mahsulotlar bo'yicha tabaqalashtirishi kerak. CHunonchi, I.Ansoff bu xususda fikr yuritib firmaning raqobatdoshlik strategiyasini tabaqalashtirish vazifasi bilan bog'laydi.

---

<sup>4</sup>.Ilin. A.I.Sinita A.M. «Planirovaniu na predpriyatii» V 2-x chastyax Minsk OOO «Novoe znanie» 2000 g 411 str.

### 1.1.1.-rasm. Strategik rejalashtirish jarayonining asosiy bosqichlari



Manba: Makroiqtisodiyot internet manbalarida

## **1.2. Strategik rejalashtirish bosqichlari va strategic taxlilni amalga oshirish yo'nalishlari**

Strategiyaga tegishli asosiy qoidalar tushunarli bo'lishi va yuqori rahbarlar tomonidan tasdiqlanishi zarur. Dastavval, strategiyani yuqori rahbarlar tuzadi, lekin uni amalga oshirish uchun hamma boshqaruv xodimlari qatnashishi kerak. Strategik reja keng izlanishlar va aniq ma'lumotlar bilan isbotlanishi zarur. Biznes dunyosida samarali faoliyat ko'rsatmoqchi bo'lgan korxona va shaxslar axborotlarni yig'ish va tahlil etish bilan shug'ullanishlari kerak. SHundagina, strategik reja korxonalarga istiqbolni ochib beradi, kadrlarni jalb etadi va mahsulot yoki xizmatlarni o'z vaqtida sotishga yordam beradi.

Nihoyat, strategik rejalar shunday tuzilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida butunlay saqlanishlari shart, lekin kerak darajada zarur bo'lmaganda o'zgartirishga, yo'nalish tomonini almashtirishga qulay bo'lishlari kerak. Umumiy strategik rejaga firmaning faoliyatini uzoq muddatga yo'naltirilgan dastur sifatida qarash kerak. Lekin bunda to'qnashish hamda doim o'zgarib turadigan ishchi va ijtimoiy muhit o'zgarishlarini nazarga olish kerak.

Rejalashtirishning asosiy va eng muhim bosqichlaridan biri korxona maqsadlarini tanlashdir. SHuni ta'kidlab o'tish zarurki, yirik korxonalar ko'p bo'g'inli tizimlarda keng ifodalangan maqsadlarga ega bo'ladilar.

Korxonaning asosiy, umumiy maqsadi uning vazifasida belgilanadi. SHu vazifani bajarish orqali maqsadlarga erishiladi. Vazifa korxonaning vaziyatini batafsil ifodalaydi hamda har bir tashkiliy bosqichlarda maqsadlar va strategiyalarga erishish yo'llarini beligalab beradi.

Korxonaning vazifasi quyidagilarda ifodalanishi lozim:

- asosiy xizmat va mahsulotlar, bozorlar va texnologiyalar nuqtai-nazaridan.
- korxonaning ish tamoyillarini belgilaydigan tashqi muhitning firmaga bo'lgan nisbatidan.
- tashkilotning madaniyati, korxonaning ichki faoliyatidan.

Ma'lumki, ba'zi bir rahbarlar ko'p xollarda o'z tashkilotining vazifasini belgilash va ifodalash uchun bosh qotirmaydi. Ko'pincha bu vazifa ularga ma'lum

bo'lib ko'rinadi. Agar oddiy bir ishbilarmondan faoliyati vazifasini so'rasangiz, u «foyda topishda» deb javob beradi. Lekin shu savol puxta o'ylab chiqilsa, foydaga erishish umumiy vazifa sifatida tanlanishi tug'ri kelmasligi ravshan bo'ladi, ammo, shubxasiz, u muhim maqsaddir.

Foydaning o'zi korxonaning ichki muammosi hisoblanadi. Tashkilot esa, ochiq tizim bo'lgani uchun, tashqi ehtiyojlarni qondira olsagina samarali faoliyat ko'rsata oladi. Kerakli foydaga erishish uchun firma o'zi faoliyat ko'rsatayotgan muhitga ham ahamiyat berishi zarur. SHuning uchun firma rahbariyati o'z tashkilotining umumiy maqsadini atrof-muhitdan qidiradi.

Vazifani tanlash zarurligi tizimlar nazariyasi yuzaga chiqishidan oldinroq mashhur rahbarlar tomonidan inobatga olingan edi. Genri Ford, foydani mazmunini yaxshi tushungan rahbar bo'lib, u firmasining vazifasini insonlarga arzon transport vositasini taqdim etishda ko'rgan.

Foyda olish kabi tor vazifalarni tanlash rahbarlarni ehtimolga yaqin qarorlarga kelish imkoniyatini cheklab qo'yyadi. Natijada muhim omillar chetda qolib, keyingi qabul qilingan qarorlar tashkilot samaradorligini pasayishiga olib keladilar.

Umumishlabchiqarish maqsadlari rahbariyat tomonidan mo'ljallangan korxonaning umumiy vazifalari, aniq boyliklar va maqsadlar asosida ifodalanib belgilanadilar.

Korxona muvaffaqiyatga erishishi uchun belgilangan rejali maqsadlar quyidagicha bo'lishlari zarur:

- aniq va o'lchanadigan maqsadlar;
- vaqtga mo'ljallangan maqsadlar;
- erishish mumkin bo'lgan maqsadlar.

O'z vazifasini va maqsadlarini belgilagandan keyin rahbar strategik rejalashtirish jarayonining diagnostik bosqichini boshlashi kerak. Bunda birinchi tadbir tashqi muhitni o'rganishdan iborat bo'ladi. Uni uchta parametr bo'yicha baholash mumkin:

-joriy strategiyani har xil nuqtai-nazardan ta'siriga bog'liq o'zgarishlarni baholash;

- firmaning joriy strategiyasiga xavfli bo'lgan omillarni aniqlash;
- rejani takomillashtirish yo'li bilan firmaning umumiy maqsadlarga erishishi uchun ko'proq imkoniyatlarni yaratadigan omillarni belgilash.

Tashqi muhit tahlili strategik rejani tuzuvchilari tomonidan korxonaning tashqi omillari (firmaning imkoniyati va xavflari)ni nazorat qilish jarayoni hisoblanadi. Bunday tahlil muhim natijalarni aniqlashga yordam beradi. U tashkilotga imkoniyatlarni bashorat qilish uchun, ehtimol xavfli holatlar bo'yicha rejani tuzish uchun va oldingi xavflarni foydali imkoniyatlarga aylantira oladigan strategiyalarni belgilash uchun vaqt ajratadi.

Xavf-xatar va imkoniyatlarni baholash nuqtai-nazaridan tashqi muhit tahlilining ahamiyati asosan quyidagi uchta aniq savollarga javob beradi:

1. hozir korxona qayerda joylashgan?
2. rahbarlar fikriga ko'ra korxona kelajakda qayerda joylashishi kerak?
3. korxonani ko'chirish uchun rahbarlar nimalar qilishlari kerak?

Rahbarlarga ko'p uchrab turadigan muammolardan yana biri – «korxona ichki quvvatlarga egami?» muammosidir.

Ichki muammolarni tashhis etishga yordamlashadigan jarayon boshqaruv tekshirishi deb yuritiladi.

Boshqaruv tekshirishi korxonaning kuchli va muhim taraflarini aniqlash uchun muayyan funktsional doiralarni uslubiy baholashdan iborat. Bu jarayonni soddalashtirish maqsadida tekshirishga beshta funktsiyani kiritish tavsiya etiladi:

1. marketing;
2. moliya (hisob-kitob);
3. operatsiya (ishlab chiqarish);
4. mehnat resurslari;
5. korxonaning madaniyati va tasviri.

Marketing funktsiyasini tekshirganda quyidagi tahlil va o'rganish sohalariga e'tibor berish kerak:

- bozor ulushi va raqobatbardoshligi;
- mahsulotlarning xilma-xilligi va assortimentning sifati;

- bozorning demografik statistikasi;
- bozordagi izlanishlar va ishlashlar;
- mijozlarga sotuvdan oldin va keyin xizmat ko'rsatish;
- samarali sotuv, reklama va tovarni joylarga yuborish;
- maksimal foyda olish.

Moliyaviy ahvolning tahlili tashkilotga foydali va strategik rejalashtirish jarayonining samadorligini oshirishga yordam beradi. Moliyaviy ahvolni mufassal o'rganish tashkilotda mavjud bo'lgan va raqobatchilarga nisbatan tashkilotning nisbiy holatini ochib berishi mumkin. Moliyaviy faoliyatni o'rganish rahbarlarga ichki kuchli va bo'sh tomonlarni uzoq muddat istiqbollarida ko'rsata oladi.

Operatsiyalarning boshqarilishini to'xtovsiz tahlili korxonaning uzoq faollik ko'rsatishi uchun muhimdir. Operatsiyalarni boshqarish funktsiyalarining kuchli va bo'sh tomonlarini o'rganish jarayonida quyidagi asosiy savollarga javob topish shart:

1. Raqobatchilarning narxidan pastroq narxda o'z mahsulot yoki xizmatlaringizni sota olasizmi? Yo'q bo'lsa, nima uchun?
2. Yangi xom ashyolarni qanday olsa bo'ladi? Bitta yoki cheklangan miqdordagi ta'minlovchilarga qaram bo'linadimi yoki yo'qmi?
3. Jihozlarimiz zamonaviymi hamda yaxshi xizmat qiladimi?
4. Xaridlar moddiy zahiralarni miqdorining kamayishini va buyurtmalarni muddatda bajarilishini hisobga oladilarmi?
5. Mahsulotning talabchanligi paslikmi, shuning uchun xodimlarni vaqtincha ishdan bo'shatishga to'g'ri keladimi? SHunday bo'lsa, ahvolni qanday tuzatish mumkin?
6. Raqobatchilar ta'minlay olmaydigan bozorni biz ta'minlasak bo'ladimi?
7. Samarali va natijali sifatni nazorat tizimiga egamizmi?
8. Ishlab chiqarish jarayonini qanchalik samarali loyihalashtirdik? Uni yanada yaxshilash mumkinmi?

Tashkilotlarning ko'p muammolarining negizi insonlarga bog'liq bo'ladi. Agar tashkilotda malakali xodimlar va rahbarlar ishlasa, ularning maqsadlari dalillar asosida tuzilgan bo'lsa, shunday tashkilot har xil muqobil strategiyalarga rioya qila oladi. Aks holda, ishni yaxshilashga erishish kerak, chunki bu bo'shlik tashkilotning faoliyatini kelajakda xavflarga katta ehtimollik bilan olib keladi.

Korxonaning madaniyati va tasviri kompaniyaning obro'si bilan kuchayadi yoki pasayadi. SHu sababli maqsadlarga erishish uchun firmaning obro'si yaxshimi degan savol yuzaga keladi. U o'zining faoliyatida muntazam bo'lganmi? Boshqa korxonalarga nisbatan bu korxona ma'lum bir sohada yetarli mavqeiga ega ekanligini aniqlash kerak bo'ladi.

***Strategik alternativalarini o'rganish.*** Korxonada to'rtta strategik alternativalar mavjud bo'lib, ular cheklangan o'sish, o'sish, qisqartirish va bu variantlarning birligidan iboratdir.

Ko'p tashkilotlar cheklangan o'sish kabi strategik alternativani tanlab oladilar. Bunda inflyatsiyani hisobga olgan holda maqsadlarning yetukligiga erishiladi. Bunday strategiya sanoatdagi puxta ishlaydigan sohalarda, statik texnologiyali, qoniqarli ahvol bilan ajralib turadigan sohalarda ishlatiladi.

O'sish strategiyasi o'tgan yildagi ko'rsatkichlarning darajasini qisqa va uzoq muddatga tuzilgan maqsadlarning ko'payishini ifodalaydi. Bunday strategiya o'zgaruvchan rivojlanadigan, tez o'zgaradigan texnologiyali sohalarda ishlatiladi.

Qisqartirish strategiyasi yo'qotish, ortiqchasini kesib tashlash, qisqartirish va qayta yo'l tutish kabi bir nechta variantlardan iborat. Aniqrog'i, barcha alternativalarini birga qo'shib bir nechta sohalarda aktiv ishlayotgan yirik firmalargina bu yo'lni tutishlari mumkin.

Rahbarlar tomonidan tegishli strategiyani tanlashga har xil omillar ta'sir etadi:

- xavf-xatar omili;
- o'tgan strategiyalarni bilish;
- egalariga bo'lgan ta'sir;

- vaqt omili.

Strategiyani amalga oshirishda qo'llaniladigan dastaklarni quyidagi tizimda ifodalash mumkin: tashkiliy konsepsiya, taktika, siyosat, tadbirlar, qoidalar va huquqiy asoslar. Tashkiliy konsepsiya yuqorida ta'qidlanganidek, firma miqyosida belgilanadigan qoidalar hisoblanadi. Belgilanayotgan tadbirlar va konkret qoidalar firma faoliyat yuritayotgan tarmoq va tegishli mamlakatdagi qonunchilik asoslariga tayanadi. Keyingi bosqichlarda strategiyaning yalpi tahlili, maqsadlarga qay darajada erishilganligi ko'rib chiqiladi va yalpi davr uchun ko'ngilli, keng imkoniyatli yangi maqsadlar ishlab chiqiladi. Strategiyaning ishlab chiqish va amalga oshirish davriy, uzluksiz jarayondir. SHu sababdan har bir bosqichda amalga oshirilayotgan strategiyaning belgilangan maqsadlar sari yo'naltirilganligiga baho beriladi.

Strategiyani amalga oshirish, shubhasizki, boshqarish tizimining izchilligi, tashkil etish darajasiga bevosita bog'liq. Amaliy faoliyatda firmaning boshqarish sohasidagi ko'nikmasi, harakatlari va intilishlari firma tarzini, korporativ madaniyatining shakllanishini ta'minlaydi. Misol tariqasida strategik rejalarni amalga oshirishda g'arb va yapon modellarini olib ko'raylik. Ushbu ikki boshqarish tizimidagi xususiyatlar turli-tuman bo'lishi bilan bir qatorda rejalarni amalga oshirishda ham birmuncha sezilarli farqlar mavjud.

G'arb modeli.

- tanlovni tahlil qiluvchilar tomonidan optimallashtirish;
- rahbarlarning qaror qabul qilishdagi qat'iyati;
- tadbirlarning ketma-ketligi.

Natijalar.

- qarorlarning tezkorligi;
- harakatlar uzoq siklining mavjudligi;
- rejalarni amalga oshirishdagi to'sqinliklar.

Yapon modeli.

- tanlovning ma'qulligini (ko'ngilliligini) ta'minlash;

- rejalarning amaliy bajarilishini ta'minlash;
- harakatlar yo'nalishini optimallashtirish.

Tadbirlarning paralelligi.

0.....T1

0.....OT2

Natijalar:

- qaror qabul qilishning uzoqligi;
- harakatlarning qisqa sikli;
- rejalashtirishning barcha ijrochilari tomonidan amalga oshirilishi ("ringo");
- rejalarning bajarilishini yalpi qo'llab-quvvatlash.

Bunday holatning vujudga kelishida xodimlar mehnatini tashkil etish, ishga munosabat, ijroni nazorat etish, korporativ madaniyat va boshqa omillar muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, AQSHda xodimlar mehnati qisqa muddatlarga yollashga asoslansa, Yaponiyada butun hayot davomida yollash asosiy o'rin egallaydi. Yapon kompaniyalarida xodimlar muvofiqlashtirishsiz, jamoaviy mas'uliyat va mutasaddilik yuqori baholansa, Amerika kompaniyalarida shaxsiy mas'uliyat, natijalar va samaradorlikka e'tibor xodimlar mehnatini tashkil etishda etakchilik qiladi.

Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha-management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarni bajarishda boshqarish vazifalarini birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan, rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalarini inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qilinadi.

Maqsadlar asosida boshqarish, o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralar kabi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan, harakatlar rejasi 6 quyi bosqichga bo'linadi:

1. Maqsadlarga amaliy erishish imkoniyatini baholash;
2. Asosiy faoliyat uchun zaruriy bog'lanishlarni aniqlash;
3. Har bir faoliyatni amalga oshirish uchun zaruriy bo'lgan ro'llar, munosabatlar va tayinli vakolatlarni belgilash;

4. Har bir jarayon va quyi jarayon uchun kerakli vaqtni aniqlash;
5. Har bir jarayon uchun zaruriy resurslarni aniqlash;
6. Muddatlarni tekshirish va harakatlar rejasini tuzatishi (korrektirivka qilish).

Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin bevosita strategiyani tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liq. SHu sababli, har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv sub'ektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi tufayli ularda muayyan tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Bu tafovutlar, jumladan, ular strategiyada:

- baho berishda;
- qaror qabul qilishda;
- obzorlari turli-tumanligiga;
- strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlash;
- strategik nazoratda va sifatda namoyon bo'ladi.

Ushbu muammolarga boshqarish muammolari sifatida qaralsa, ular firma mavqesi, tarzi (imidji) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o'zaro hamkorligida, rejalarning o'z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Demak, strategiyani amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi. Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi. Strategik tahlilning zarurati shundan iboratki, amalga oshirilayotgan va kelajak uchun rejalashtirilgan vazifalar bevosita firma faoliyatiga bog'liq bo'lmagan holatlarni, o'zgarishlar va favqulodda sharoitlarni hisobga olmasdan, uning izchilligini va samaradorligini ta'minlab bo'lmaydi.

Birinchidan, firmaning "sistema" sifatida qoralishi, raqobatchilar, safdoshlar, ta'minotchilar, xaridorlar, bozorlar holati va raqobatdagi mavqega bog'liqligi

hozirgi sharoitda yanada ortdi va keng ko'lamli strategik tahlilni taqozo etilmoqda.

Ikkinchidan, firmaning ichki o'zgarishlarini samarali tashkil etish, ilmiy-texnikaviy yangilanish sari intilishning kuchayishi har bir bosib o'tiladigan bosqichdan so'ng yana strategik mavqeni qayta baholashni, belgilangan strategiyaga o'zgarishlar kiritishni, ya'ni davriy va muttasil strategik tahlilni talab etadi.

Uchinchidan, firmaning tadbirkorlik ob'ekti sifatida faoliyat yuritish, iqtisodiy ko'rsatkich samaradorligini doimiy nazorat etib borish zarurati joriy reja tahlilini, qolaversa, joriy strategiyani miqdoriy baholashni talab qiladi. Demak, strategik tahlil tashqi muhit va raqobatchilik mavqei, imkoniyatlar va cheklanishlar, natijalar va holatlar ko'lamida qaralishini nazarda tutadi.

Zamonaviy menejment sohasi rivojlanishi firmalarning yaqin istiqbolni aniqlashdagi o'rinarining kompleks tahlili bilan bog'liq bo'lgan "nazorat" vujudga kelishiga sabab bo'ladi. Bundan tashqari, bozordagi faoliyatga, xaridor ehtiyojlarini o'rganishga e'tibor ning kuchayishi "marketing reviziyasi" alohida bir soha, izlanish yo'nalishi va strategik tahlil ob'ekti sifatida shakllanishiga olib keladi. Lekin firmaning jamiyatga nisbatan o'rnini, ishtiyoqli yoki ko'ngilsiz guruhlar bilan bo'ladigan munosabatlarni muvofiqlashtirishda strategik tahlil o'z dolzarbligini saqlab qoldi.

Strategik tahlil amaliy jihatdan firmalar faoliyatida dastlab:

- marketing faoliyatiga bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlilini;
- innovation faoliyatga bog'liq bo'lgan o'zgarishlar tahlilini o'z ichiga oladi va ushbu yo'nalishlar bo'yicha shakllanadi.

Strategik mavqe tahlili, o'zgarishlar sharoitida tuzatishlar, qarshiliklarni seza bilish tahlili kabi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi. M. Meskon, M. Alg'bert va F. Xedouri fikrlariga ko'ra, tashqi muhit ko'rsatkichlari umumiy tarzda "tashqi xavf-xatarlar va imkoniyatlar ko'lamini" sifatida qiyoslanishi mumkin va ekspert uslubida baholash maqsadiga muvofiq jadvalda ifodalangan omilning darajasi

+5 bo'lsa, u o'rta ijobiy miqdorda, 0 bo'lsa neytral miqdorda, -5 bo'lsa, o'rta salbiy miqdorda ta'sir ko'rsatadi.

Omillarning ta'siri +50 bo'lgan holatda, kuchli ta'sir, ya'ni, keng imkoniyat, deb baholanadi; omilning ta'siri 0 bo'lsa, ta'sir yo'qligi (ta'sir neytral) deb tushiniladi; omilning ta'siri -50 bo'lgan holatda esa, ta'sir salbiy, ya'ni, jiddiy xavf-xatar mavjud, deb baholanadi.

SHundan so'ng korxonaning kuchli va kuchsiz jihatlarini baholash lozim bo'ladi. Tahlilni birmuncha soddalashtirish maqsadida tadqiqot uchun firmaning 5 faoliyat sohasi bo'yicha ko'rsatkichlarni kiritish etarli hisoblanadi.

Jumladan, marketing, moliya - buxgalteriya ko'rsatkichlari, ishlab chiqarish, mehnat resurslari, korporasiya madaniyati. Ushbu ko'rsatkichlar ko'lami birmuncha keng va uni birgina jadvalda aks ettirish qiyin, shu sababdan ularni ushbu qo'llanmada keltirishni lozim topmadik.

Ijtimoiy omillar o'zgarishi hozirgi davrda o'zining jadalligi va tez o'zgaruvchanligi bilan ajralib turadi.

### 1.2.1-jadval. Strategiyaga iqtisodiy omillar ta'siri

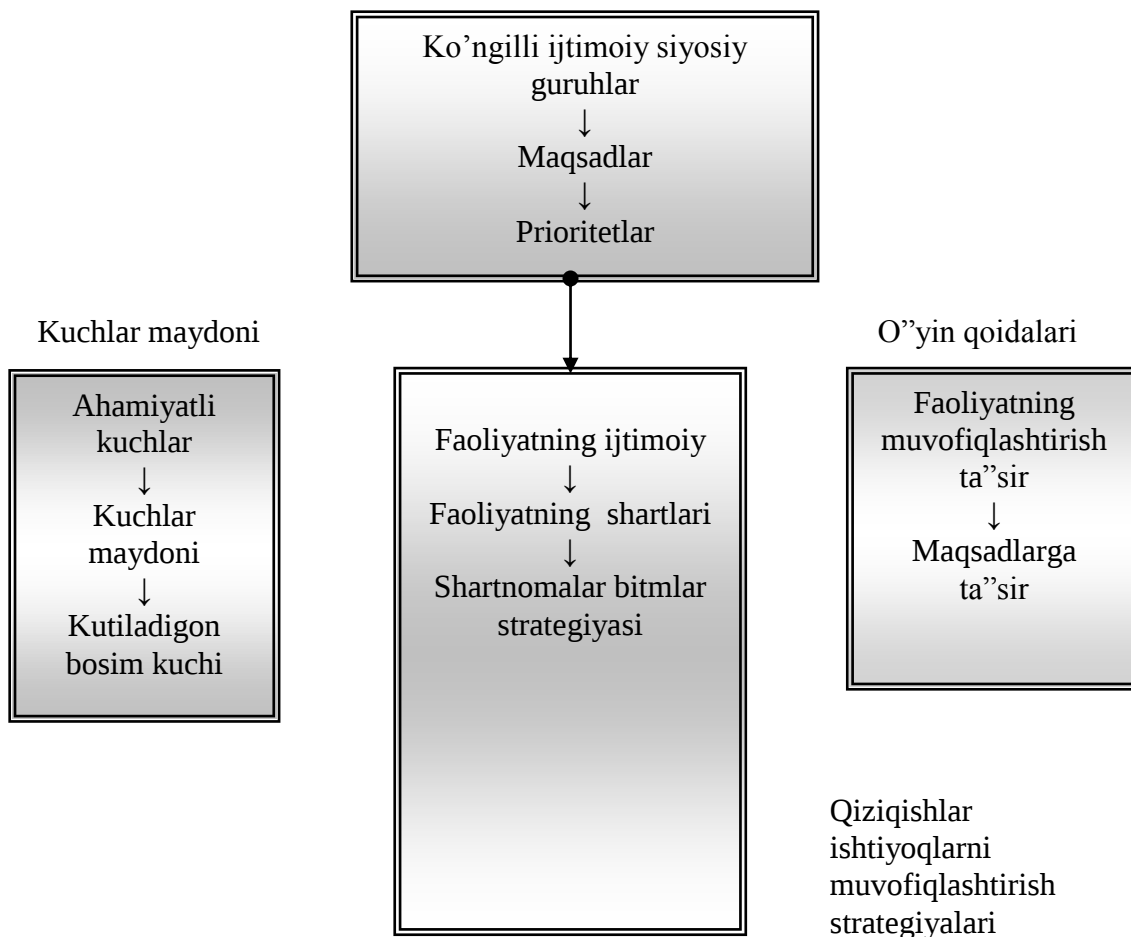
| Omillar    | Omilning qiyosiy darajasi | Omilning ta'siri |
|------------|---------------------------|------------------|
| Iqtisodiy  | +1x(+20)                  | q20              |
| Siyosiy    | +2x(-10)                  | -20              |
| Bozor      | +1x(+20)                  | q20              |
| Texnologik | +4x(-30)                  | -120             |
| Raqobat    | +1x(-20)                  | -20              |
| Xalqaro    | +3x(-10)                  | -30              |
| Ijtimoiy   | +4x(+10)                  | q40              |

Manba: Makroiqtisodiyot kitobi

Jamiyat atvoridagi, millatlar qadriyatlaridagi o'zgarishlar natijasida tadbirkorlikka ishonch, munosabat, tarz qanday o'zgaradi? Ayollarning jamiyatdagi o'rni, menejmentlarning firma boshqaruvidagi o'rni, iste'molchilar himoyasi kabi omillar ta'sirida firma strategiyasi qanday o'zgaradi? Firma o'z strategiyasini jamiyatga nisbatan qanday tahlil etishi lozim?

I. Ansoff fikricha, u maqsadlar, cheklashlar va tashqi kuchlar maydoni tahlili asosida amalga oshirilishi kerak. Umuman olganda, firma “shartnomalar yoki bitimlar strategiyasini” ishlab chiqishi zarur.

### 1.2.1-rasm. Manfaatlar bo'yicha kelishilgan strategiya



Manba: Makroiqtisodiyot kitobi

Yuqoridagi chizmadan ko'rinib turibdiki, firma strategiyasi shakllanishida turli ijtimoiy guruhlar manfaatlari hisobga olinishi u yangi jamiyatga nisbatan tez moslashishida muhim o'rin tutadi. Ushbu fikrning isboti tariqasida AQSH, Germaniya, Fransiya, Buyuk Britaniya kabi rivojlangan davlatlarda so'nggi 20 yil ichida qabul qilingan qonunlar, cheklanishlar ko'lamini ko'rib o'tish kifoya. Xullas, biznes strategiyasi “o'yin qoidalari”ning kelgusidagi o'zgarishlarini, ijtimoiy guruhlar ishtiyoqidagi o'zgarishlarni kuzatishni talab etadigan murakkab jarayondir. Firma amalga oshirayotgan strategiyasiga doimiy tarzda tahliliy va tanqidiy yondashishi zarur.

### 1.3.Korxona faoliyati va strategiyasini rivojlantirish

Strategik rejalashtirish rahbarlar qabul qilgan harakat va qarorlarning yig'indisi bo'lib, korxonani o'z maqsadiga erishish uchun strategiyalarning ishlashiga olib boradi. Strategik rejalashtirish jarayoni boshqaruv bo'yicha qarorlarni ta'minlovchi quroldir. Uning vazifasi korxonada yangi loyihalarni va o'zgarishlarni kerakli darajada ta'minlashdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayoni doirasida boshqaruv faoliyatining to'rt xilini ajratsa bo'ladi:

- resurslarni taqsimlash;
- tashqi muhitga o'rganish;
- ichki ishlarni koordinatsiyalash;
- tashkiliy jihatdan strategik bashoratlash.

**Resurslarni taqsimlash.** Bu jarayonda chegaralangan tashkiliy resurslar taqsimlanadi (fondlar, tanqis boshqaruv qobiliyatlar va texnologik tajriba).

**Tashqi muhitga o'rganish.** O'rganish korxonani muhit bilan aloqasini yaxshilaydigan strategik harakatlardan iborat. Tashkilotlar tashqi qulay sharoitlarga va xavflarga o'rganishi shart. Korxonalar tashqi muhitning sharoitlariga qarab strategiyasini samarali muvofiqlashishini ta'minlash kerak.

**Ichki koordinatsiya.** Bu jarayonga ichki operatsiyalarni samarali qo'shilish maqsadida korxonaning kuchli va bosh tomonlarini belgilash uchun strategik faoliyatning koordinatsiyasi kiradi. Samarali ichki operatsiyalarni ta'minlash korxona boshqaruv faoliyatining daxlsiz qismidir.

**Tashkiliy strategik bashoratlash.** Bu faoliyat menejerlarning fikrlashishini tizimli amalga oshishini tavsiflaydi. Tajribada uni o'rganish korxonaga o'zining strategik boshqaruvi yo'nalishlarini va xodimlarning malakasini oshirishni to'g'ri belgilashga imkon yaratadi. Yuqori bo'g'inlardagi rahbarning vazifasi nafaqat strategik rejalashtirish jarayonini olib borish, balki shu jarayonni amalga oshirish, birlashtirish va baholashdan iboratdir.

Strategiyani tanlash va uni amalga oshirish strategik rejalashtirishda asosiy o`rin tutadi. Aniq strategiya faoliyatni rivojlantirish vositasi hisoblanadi, ya'ni har bir faoliyat rivoji o`z strategiyasiga ega. Strategiya va faoliyat rivoji, maono va shakl kabi bir-birlariga mosdir.

Faoliyat rivoji tushunchasi iqtisodiyotda biznes sohasi faoliyatiga komoleks yondashishi bilan tavsiflanadi, qaysiki, resurslar tarkibi va mahsulotning isteomol nafililigi kabi hisobga olinadi va shu maonoda faoliyat rivoji o`zida maolum bir strategiya turini namoyon etadi. Ular quyidagilarni belgilashda foydalaniladi:

- biznesni kattalashtirish jarayonini;
- bozor talabini qondirishga yo`naltirilgan harakatlarni;
- yangi biznes sohasini tashkil etish jarayonini;
- firmada biznesni rivojlantirishga yo`naltirilgan omillar va ijodkorlikni jonlashtirishni.

Jarayon sifatida faoliyatni rivojlantirish ikki guruh masalalarni hal etadi.

Birinch, bir qancha amaliy ishlar tavsiya etilgan, chora-tadbirlardan farqli ravishda ular komoaniya o`eratsiyalarini kengaytirish maqsadlarini amalga oshirishga, ishlab chiqarishning joriy xarajatlarini kamaytirishga yo`naltirilgan. SHu bilan birga uzoq muddat davomida ular rentabelli bo`lishi kerak. Bundan tashqari faoliyatni rivojlantirish rentabellikka salbiy ta'sir ko`rsatishi mumkin.

Ikkinchi guruh muammoni hal etishda firma asosiy faoliyatining ichki manbalarini faollashtirish hisobiga jonlashtirishni ko`zlaydi. Muammo shundaki, juda ko`o komoaniyalar tarkibiy va tashkiliy tizimni saqlab qolish uchun maolum kuch va mablag`larni sarflaydilar. Barqarorlikni ta'minlash boshqarishning byurokratlashishiga olib kelishi mumkin. Bu esa, o`z navbatida, komoaniya raqobatbardoshliligini yo`qotishiga sabab bo`lishi mumkin. Boshqaruv aooarati ichki muammolarga o`z e'tibor ini qaratishi, odatda tashqi muhit o`zgarishlariga moslashishining oasayib borishi kuzatiladi, masalan, iste'molchi talabiga.

Strategiya mazmunini tushunishda ikki xil qarama-qarshi qarashlar mavjud.

Birinchisi, strategiyani izohlash markazlashgan rejalashtirish kontsepsiyasidan kelib chiqadi. Ushbu strategiya izohi ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyati natijalarini tavsiflaydigan maqsadlar tizimini qayta ishlashni ko'zda tutadi. U maolom bir vaqtda amalga oshishiga erishilishi kerak. SHundan so'ng reja tuziladi. Bu esa qo'yilgan maqsadlarning amalga oshirilishini ta'minlashi zarur.

Bu holda strategik rejalashtirish uzoqmuddatni ko'zlaydigan aniq maqsadlarga erishishni izoxlaydi, strategiyani ishlab chiqish maqsadlarni tanlash va uzoq muddatli rejalarni tuzish bilan tavsiflanadi. Strategiyani bunday tushunish firma ichki va tashqi oillari tarkibining barcha o'zgarishlari aniqlanganligiga asoslanadi. Tajriba shuni ko'rsatadiki, ushbu yo'nalish ko'oroq rejali iqtisodiyot uchun xosdir, u bozor iqtisodiyotida ro'y berayotgan jarayonlarda namoyon bo'lmaydi. SHuning uchun ushbu kontsepsiyani amalga oshirish tashqi omillar o'zgarishi va ular natijasida oaydo bo'ladigan imkoniyatlardan ustun kela olmaydi.

Mahsulot ishlab chiqarishning uzoq muddatli rejasi strategiyaning ushbu turiga misol bo'lishi mumkin. U ishlab chiqarish hajmi va turini belgilaydi, jarayon, vaqtlar bo'yicha rejali taqsimlaydi.

Ikkinchisi, bir strategiyani izoqlashda u firmaning rivojlanish davrida harakat chizig'i sifatida qaraladi. Bu ririvojlanish yo'nalishi, faoliyat bosqichi, boshqa xo'jalik yuritish sub'ektlari bilan o'zaro munosabati va firmaning maqsadlariga erishishiga olib keladi. Agar firma maqsadlari xo'jalik faoliyatining miqdoriy va sifat ko'rsatkichlarini aniqlasa, firma o'z missiyasini amalga oshirishga harakat qiladi. Bunda strategiya qaysi yo'l bilan, qaysi mablag` va usullar yordamida o'zgaruvchan raqobat muhiti sharoitida maqsadga erishish rejasi amalga oshirilishini ifodalaydi. Strategiyani bunday tushunish o'zgaruvchan muhitda firmaning ahvoli uzoq muddat talab etishini, buni esa firmaning o'z oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishi bilan tavsiflash mumkin.

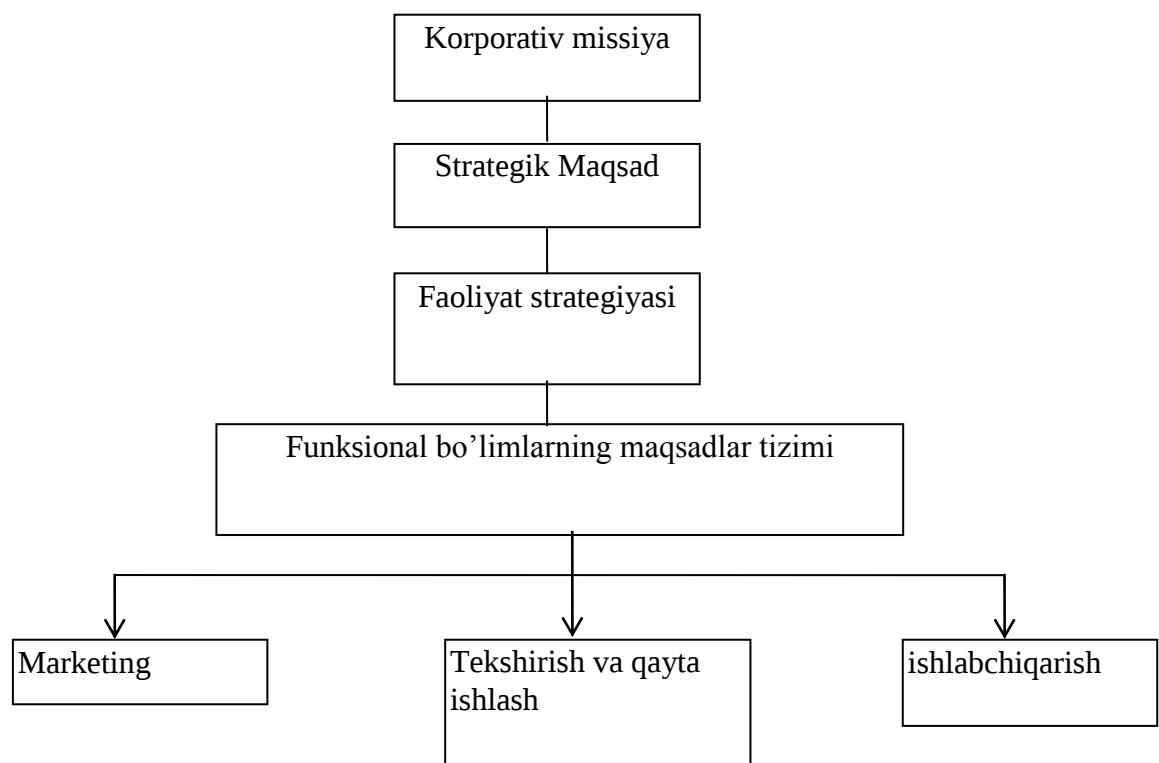
Ikkinchi tur strategiyalarga quyidagilar misol bo'lishi mumkin: narxni oasaytirmasdan bozordagi sotish hajmini maolom bir foizgacha yetkazish; bir vaqtning o'zida boshqa bir mahsulot ishlab chiqarishni qisqartirib, aniq bir

mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish; reklama siyosatini o'zgartirish hisobiga ko'paytirish va boshqalar.

Ko'rib o'tilgan ikki hil strategiyaning bir-birlaridan farqini tushunish, izohlash muayyan xarakterga ega. Ularning farqlari quyidagicha: strategiyani an'anaviy usulda amalga oshirish asosiga resurslardan foydalanish samaradorligi qo'yilgan.

Bir mahsulotni ishlab chiqarishni kengaytirish va mahsulot birligi hisobiga xarajatlarni kamaytirish resurslardan yanada samarali foydalanishga olib keladi. SHu bilan birga tovarning iste'mol sifatini va iste'molchini jalb etish jihatini o'zlashtiradi. Masalan, aviakompaniyalar uchun katta avialaynerlardan foydalanish samaraliroq, chunki, bu ularni ortiqcha sarf-harajatlarini o'zlashtiradi. Lekin yo'lovchilarga bu noqulayliklar o'zlashtiriladi, reyslar soni qisqartiriladi va ular orasidagi interval uzaytiriladi. Bunday qarama-qarshilik barcha sohalarda kuzatiladi. SHuning uchun strategiyani amalga oshirishning ikkinchi usuli ko'rib o'tilgan qarama-qarshilikni hal etishga yo'naltirilgan. Bu narx va nafillikni o'timal moslashtirish hisobiga amalga oshiriladi.

### 1.3.1-rasm. Korxonaning strategiyalar tizimi.



Manba: Korxona internet ma'lumotlarida

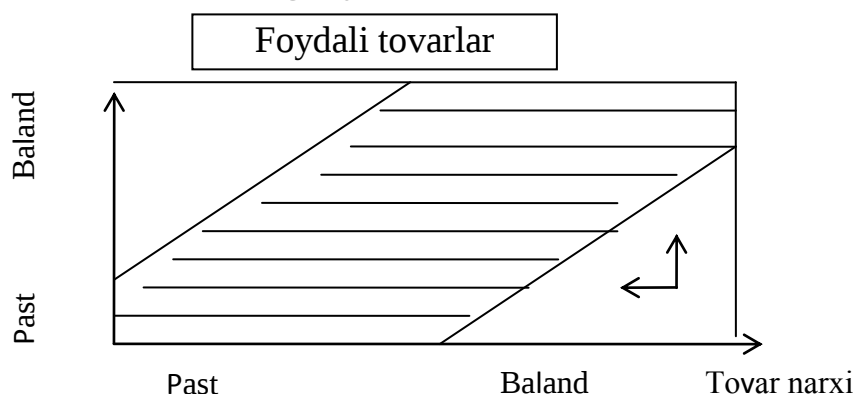
Komoaniyalar o'z mahsuloti, xududi joylashishi, uning o'zgaruvchanlik hususiyati bilan tavsiflanishiga intilishni ta'minlashlari kerak.

“Faoliyat strategiyasi” atamasi “Funksional strategiya” atamasi bilan bog'liq. Rejalashtirishda tez-tez foydalaniladigan bu strategiya firmalarning aniq funktsiyalarini belgilash uchun xizmat qiladi.

Funksional strategiyani funksional faoliyat doirasida ishlab chiqish uzoq muddatli strategik rejani amalga oshirishni ta'minlay oladigan yechimlarni to'ishga asoslanadi. Faoliyat strategiyasi va funksional strategiya o'rtasidagi bog'liqlik 1.3-chizmada aks ettirilgan. Faoliyat strategiyasi tushunchasi faqatgina tashkilotning yuqori boshqaruv bo'g'ini uchun mos keladi. Quyi bo'g'inlar uchun strategiya maqsadga aylanib qoladi, yuqori bo'g'in uchun u mablag' hisoblanadi.

1.3.2-rasmda ishlab chiqarilgan naflilikni, iste'mol qiymati barcha tomonini qamrab olgan tovarning foydalilik shkalasi aks ettirilgan.

### 1.3.2-rasm. Tovarlarning foydalilik shkalasi



Manba: Mikroiqtisodiyot kitobi

SHunday qilib, butun firma uchun ishlab chiqilgan strategiya marketing xizmati uchun maqsad sifatida namoyon bo'ladi va u funksional strategiyaga mos holda amalga oshirilishi kerak.

Funksional strategiyalar o'zlarida xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirish bo'yicha juda katta zaxirani mujassam etgan. Ular yordamida funksional bo'limlar faoliyati hajmiga va shu bo'limning moliyaviy harajatlar miqdoriga va ohir oqibat firma faoliyatiga ta'sir etish mumkin.

Firmalarning aniq strategiyalarini shakllantirish maolom darajada<sup>5</sup> qiyin va uzoq davom etadigan jarayondir. Ushbu jarayonning asosiy maqsadi muqobil strategiyalarni tanlash hisoblanadi. U firmalar faoliyati samardorligining oshishini uzoq muddat rivojlanishini ta'minlaydi.

Raxbarlar tomonidan amalga oshiriladigan strategiyalarni tanlash jarayoniga turli hil omillar ta'sir etadi.

1. Yuqori boshqaruv bo'g'inining riskka moyilligi. Risk komoaniya rivojining omili hisoblanadi. Komoaniya boshqaruv bo'g'ini, odatda, riskni minimallashtirishga doimo harakat qiladi, bu kichik va o'rta muddatda rivojni ta'minlaydigan taktika hisoblanadi. Lekin, maqsadi strategik rejalashtirish bo'lgan uzoq kelajakka nazar nazar tashlasak, shuni takidlash kerakki, bunday yondashuv ishni tugatishga olib kelishi mumkin, bu noiloj ishning ko'lamini qisqartirishga olib keladi.

2. Ilgarigi strategik malakalardan foydalanish. O'tgan davrdagi strategik rejalashtirishda turli hil strategiyalardan foydalanish firmalarda ijobiy tajriba kabi salbiy tajribani ham oaydo qiladi. Bu muqobil strategiyani tanlashga asosli yondashishga, ulardan foydalanishdagi xatolardan qochishga yordam beradi. Firma rahbariyati doimo ongli va bilmagan holda ilgarigi muqobil strategiyalar ta'siri ostida bo'ladi.

3. Korxona mulki egalarining reaksiyasi (xatti-harakati). SHuni e'tibor ga olish kerakki, firmani boshqarishda qatnashishga huquqli aktsiya egalari, qabul qilinayotgan muqobil strategiyalardan birini tanlashda, yechimning egiluvchanligini cheklaydilar.

4. Vaqt omili. Masalan, strategik rejada ko'rib chiqilganligiga qaramasdan, unga maoum vaqt birligi (5 yildan ko'oroq) ta'sir etadi, ularni o'lchashda tez-tez soatlardan foydalaniladi. SHuning uchun vaqt omili, strategik rejani amalga oshirishda muvaffaqiyatga yoki mag'lubiyatga olib kelishi mumkin.

---

<sup>5</sup> I.M.Abdusattarova, G.K.Abdurahmonova, "Innovatsion strategiya" T: 2006 271 bet. TDIU.

Hattoki, yaxshi g'oyalarni nomaqbul vaqtda amalga oshirish firmani tanazzulga olib kelishi mumkin.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat: joriy strategiyalarni baholash; mahsulot portfeli tahlili, strategiyalarni tanlash; tanlangan strategiyalarni baholash; strategik rejalarni ishlab chiqish; biznes-reja tizimini ishlab chiqish.

Bosqichlar:

Joriy strategiyalarni baholash.

Joriy strategiyalarni baholash juda muhim. SHuning uchun muhimki, kelajakdagi faoliyatni rejalashtirish, korxona qanday holatda va qanday strategiyalarni amalga oshirayotganligi haqida aniq ma'lumotga ega bo'lmasdan, buni amalga oshirib bo'lmaydi.

Strategik rejalashtirish bo'yicha mutaxassislar, firmalar joriy baholash strategiyasini baholashga yordam beradigan bir qancha omillarni tavsiya etishlari mumkin:

Tashqi omillar. Ularga quyidagilar kiradi:

- firma faoliyatidagi silkinishlar;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning turli-tumanligi;
- firmaning har tomonlama rivojlanganlik darajasi;
- tahlil davrida firmani sotib olish;
- o'z xususiy firmasini sotish;
- firma faoliyati yo'nalishi va biznes tarkibi;
- tashqi havflar;
- yangi imkoniyatlarning tahlil davrida oaydo bo'lishi.

Ichki omillar. Ularga quyidagilar kiradi:

- firmaning maqsadi va muammolari;
- investitsiya hajmi tarkibi;
- rahbariyatning tavakkalchilikka bo'lgan munosabati;
- funktsional strategiya.

Firma – xo`jalik yurituvchi sub`ekt, “portfel” deb ataluvchi biznesda muvaffaqiyat qozongan korxona. portfel to`lig`icha unga kiruvchi alohida korxonalardan farqli ravishda hech bir ishlab chiqarish tarmog`i bilan bog`liq bo`lmasligi mumkin. SHuning uchun strategiya tahlilini firma portfeli tahlilidan boshlash maqsadga muvofiq.

Tarmoq yo`nalishini aniqlash juda muhim. Bu esa korxona faoliyati tarmoqda muvaffaqiyatli bo`lishida omillarni aniqlashga yordam beradi.

Yuqorida sanab o`tilgan omillarning eng asosiysi tarmoq tarkibi hisoblanadi. Uning zahirida iqtisodiy va texnologik omillarning muvaffaqiyatli ishlash yotadi. Bu esa tarmoqdagi raqobatni tavsiflaydi va murakkabligini aniqlaydi. U quyidagi sub`ektlar faolitiyati natijasiga asoslanadi:

- mol yetkazib beruvchilar;
- iste`molchilar;
- raqobatchilar;
- davlat va mahalliy boshqaruv organlari;
- qayta tashkil qilingan firmalar;
- tugatilgan firmalar.

Keltirilgan me`zonlar asosida korxona faoliyat yuritayotgan tavakkalchilikni baholash va foydalilik salohiyatini aniqlash maqsadida tarmoqlarni taqqoslash va ularning tahlilini amalga oshirish mumkin, natijada firmaning amaldagi faoliyat strategiyasi bu tarmoqlardagi xo`jalik yuritish shakli va imkoniyatlari bilan mos tushadi.

Mahsulot portfelining tahlili.

Mahsulot portfeli tahlili biznesning alohida qismlari qanday qilib bir-birlari bilan bog`langanligi to`g`risida to`liq tushuncha hosil qiladi. “portfel” so`zi shuni ko`rsatishi kerakki, u bir butunlik bo`lib, uni tashkil etadigan narsalar bir-biridan qiymati jihatidan farq qiladi va alohida qismlarga nisbatan firma uchun zaruriyroqdir. Mahsulot portfelini tahlil qilish yordamida biznesning zaruriy omillari – daromad va harajat, tavakkalchilik, investitsiya, mahsulotning o`zgarishi kabi mutanosibligini ta`minlash mumkin.

Har bir funksional strategiyani alohida baholash oast samaradorlik sabablarini ochib bera olmaydi. Komoleks tahlil uning amal qilish chegaralari, o`zaro bog`liqligi, farqlarini yoritishga yordam beradi va nihoyat, maqsadi firmaning asosiy maqsadiga mos kelishini ta`minlaydi. muhsulotlar tahlili joriy strategiyani baholashda olingan maolumentlarni aniqlaydi va to`ldiradi.

Tahlil algoritmi 6 bosqichdan iborat:

1. Tahlil darajasini aniqlash. Mahsulotni chiqarishda va sotishda firma tashkiliy tizimining barcha ishlab chiqarish va boshqaruv bo`g`inlari ishtirok etadi. Firmaning ushbu darajadagi tarkibiy bo`linmalari bu jarayonga o`z ulushlarini qo`shadi. SHuning uchun mahsulot portfeli tahlilini boshlashdan oldin tahlil darajasini aniqlash lozim.

2. Tahlil ob`ektlarini aniqlash. portfelni tahlil qilishda “biznes strategiyasining birligi” deb ataluvchi maxsus ob`ektni kiritib olishimizga to`g`ri keladi. Amaliyotda BSB ni rejalashtirish daromad markazi yoki xo`jalik yuritishning strategik hududi deb yuritiladi. Firma boshqaruvining tashkiliy tarkibidan BSB strategiyasiga javobgar bo`lim tashkil etiladi.

3. Mahsulot portfeli tahlilida qo`llaniladigan matritsa oarametrlarini aniqlash. Ushbu jarayon mahsulot portfeli baholanadigan ko`rsatkichlar tizimini shakllantirish uchun zarur. Masalan, tarmoqning o`ziga jalb etish hususiyatlarini o`rganish, ushbu ko`rsatkichlar yordamida amalga oshirilishi mumkin: bozorning hajmi, inflyatsiyadan himoyalanganlik darajasi, rentabellik, bozorning o`sish suroatlari, bozorning dunyo bo`yicha kengayganlik darasi kabilar. Biznesning ko`lamini aniqlashda ushbu ko`rsatkichlardan foydalanish mumkin: uning bozordagi hissasi, bozordagi hissasining ortishi, yetakchi markaga nisbatan bozordagi hissasi; sifati yoki harajatlar bo`yicha hukmronlik va boshqalar. Tanlangan ko`rsatkichlar miqdor va sifat jihatidan aniqlangan bo`lishi zarur.

4. Tahlil maolumentlarini to`olash:

- mavjud ijobiy va salbiy omillar, tavakkalchilik tavsifi, darajasi va boshqalar hisobi bo`yicha tarmoqning o`ziga jalb etish hususiyatlari;
- firmaning tarmoqda va umumiy raqobatda tutgan yo`li;

- firma imkoniyatlari va unga havflar;
- tarmoqda kurash olib borish uchun firmaning mavjud salohiyati.

#### 5. Mahsulot portfeli matritsalarini tahlili va tuzilishi.

Ushbu jarayon mahsulot portfelinin joriy holati va uni mukammallashtirish yo'llari bo'yicha aniq tushuncha hosil qilishi kerak. Bunda matritsalar o'zgarishi dinamikasining 4 st senariysini ishlab chiqish kerak.

Birinchi st senariy mavjud tendentsiyalarni kelajak uchun ekstraolyatsiyalashga, ikkinchi firma tashqi muhiti holatining yaxshiligiga asoslanadi; uchinchi inqiroz, ofat yuz berganda nima bo'lishi ko'rib chiqiladi; to'rtinchisi firma rivojlanishi uchun ko'roq istalgan ijobiy narsalar o'z aksini to'adi.

5. Mavjud mahsulot portfelinin baholash. Firma strategiyasi va mahsulot tahlili, biznesning falsafasi, ichki va tashqi samaradorlik, firmaning strategik rejalashtirish imkoniyatlari yuzasidan aniq ma'lumot berishi kerak.

Biznesning falsafasi – bu, ko'ra olish, biznes holatini mukammal tushunish (albatta, yuqori rahbariyat olib bormoqchi bo'lgan ish usuliga mos holda). Ularga mahsulot ko'rsatkichlari, bozordagi foyda hissi va boshqalarni kiritish mumkin.

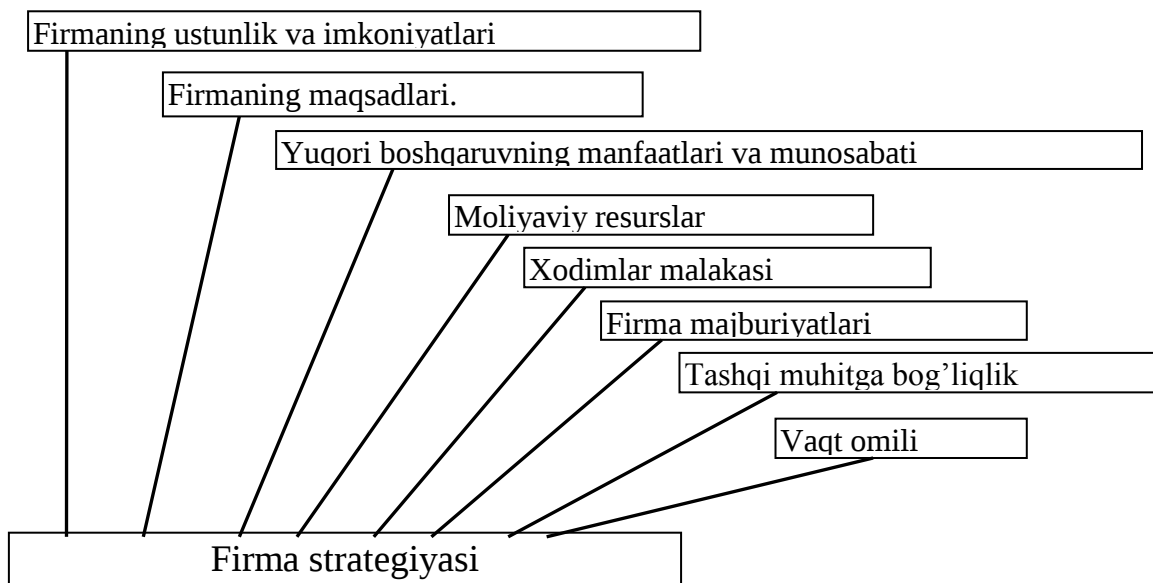
Tashqi samaradorlik iste'mol tarkibining mazmuni va ularning firmalar tomonidan qondirilayotgan darajasini ifoda etadi. Bu firmaning bozordagi hissi va uning o'zgarish tendentsiyasi ishtirokida aniqlanadi. U firmaning yangi biznes sohasini tashkil etish qobiliyatini, faoliyat imkoniyatlari va salohiyatini ko'rsatadi.

Ichki samaradorlik harajatlar holati, kaitaldan foydalanish va ishlab chiqarish dinamikasini ko'rsatadi.

Strategik rejalashtirishga bo'lgan qobiliyat komoaniya boshqaruvi qanday qilib strategiyalarni qayta ishlab chiqyaoti, ularning samarali yo'nalishlarini tanlashda va ushbu yo'nalish bo'yicha firmani boshqarishga qanchalik qobiliyati borligini baholashga yordam beradi.

Strategiyani tanlash. Firma strategiyasini tanlashda rahbariyat uni tashkil etadigan uch asosni amalga oshiradi: strategiyani tavsiflaydigan asosiy omillarni; mahsulot portfeli tahlili natijalarini; strategiyaning muqobil variantlarini.

#### 1.4-rasm. Strategiyaning asosiy omillari.



Manba: Strategiya internet manbalarida

1. Firma o'z faoliyatini amalga oshiradigan tarmoqlar va firma ustunliklari, imkoniyatlari. Firma ega bo'lgan imkoniyat va ustunliklar strategiya tanlashda asosiy rol o'ynashi kerak. Barcha firmalarni katta rejada ikki guruhga bo'lish mumkin: kuchli va kuchsiz.

Kuchli firmalar siyosati quyidagilarga olib kelishi mumkin:

- o'z holatining mustahkamligini ta'minlash uchun o'zining hukmronlik holati va imkoniyatlaridan maksimal foydalanish;
- firma uchun yangi tarmoqlarda biznesni rivojlantirish;
- agar tarmoqda oasayish ko'rsatilsa, asosiy e'tibor ni diversifikatsiyalashga qaratish;
- agar tarmoq rivojlanayotgan bo'lsa, strategiyani tanlashda kontsentrash yoki integratsiyalashgan o'sishga qaratilgan bo'lishi lozim.

Kuchsiz firmalar boshqacha yo'l tutishlari kerak:

- shunday strategiya tanlasinki, bu ularni iqtisodiy jihatdan o'sishga olib kelsin;

- agar ana shunday strategiya yo`q bo`lsa, ushbu tarmoqni tark etsin. Masalan, agar harakat tez rivojlanib borayotgan tarmoqda kontsentrlashgan o`shish strategiyasi kerakli natijani bermayotgan bo`lsa, firma qisqartirish strategiyalaridan birini tanlashi lozim.

2. Firmaning maqsadlari. Maqsadlar tanlangan strategiyani aniqlashtiradi, unga tabiiy ko`rinish beradi.

3. Yuqori boshqaruv manfaatlari va munosabatlari. Muammo shundaki, baozida firmani rivojlantirishga sub`ektiv yondashish biznesni rivojlantirishning ob`ektiv shart-sharoitlari bilan mos tushmaydi. Tez-tez uchrab turadigan holat: rahbariyat ilgariroq qabul qilingan yechimlarni ham ko`rib chiqishni hojlamaydi, agar u yangi imkoniyatlarni ochsa ham. Rahbariyat tavakkal qilishi ham va aksincha, xuddi shu vaqtda ushbu omil strategiyani ta`minlashda asosiy bo`lib tursa, ham tavakkalchilikdan qochishi mumkin.

4. Moliyaviy resurslar. U yoki bu strategiyani amalga oshirish doimo maolom bir moliyaviy harajatlar bilan bog`liq. SHuning uchun moliyaviy resurslarga yoki ularga kirishga ega firmalar strategiya tanlashda cheklangan resurslarga ega firmalarga nisbatan ancha ijobiy holatda bo`ladi.

5. Boshqaruv hodimlarini malakasi. Ushbu omil moliyaviy resurslar bilan barobar va strategiyani tanlashda mavjad chegara hisoblanadi. Masalan, malakali muhandis-texnik xodimlarning borligi strategiya uchun foydali, hal qiluvchi omil bo`lib, yangi ishlab chiqarishga o`tish yoki mahsulotni yangilashga yordam beradi.

6. Firmaning majburiyatlari. Strategiyani amalga oshirish firmaning maolom majburiyatlarni qabul qilishi bilan bog`liq (masalan, kreditlar, yetkazib berish bitimlari va boshqalar). Tezkor majburiyatlar strategiyani tanlashda asosiy yoki yangi strategiyani amalga oshirish jarayoniga qanchadir vaqt ta`sir etuvchi omil hisoblanadi.

Tashqi muhitga bog`liqlik darajasi. Baozida tashqi bog`liqlik boshqa omillarga nisbatan firma strategiyasini tanlashda juda ham katta rol o`ynashi

mumkin. Bunga firmaning mol yetkazib beruvchilar va xaridorlar, antimonopol qonunlar, ijtimoiy omillar, tabiat va boshqalarga bog'liqligi kiradi.

Vaqt omili. Vaqt omili e'tibor ga olinishi kerak, chunki u firma uchun imkoniyat va havfdir, rejalashtirayotgan o'zgarishlarning vaqti esa chegaralangan. Firma o'z strategiyasini maolum imkoniyatlar o'ydo bo'lgan davrda amalga oshirishi mumkin. Vaqtni tez-tez "his eta oladigan" jarayonlarni o'z vaqtida amalga oshira oladigan firmalar muvaffaqiyatga erishadilar.

Tanlangan strategiyani baholash. Strategiyani baholash uning shakllanishida asosiy hisoblangan omillarni tahlil qilish shaklida amalga oshiriladi.

Baholash natijalari tanlangan strategiya firmani maqsadlariga erishishiga olib bora olishini aniqlashga yordam beradi. Agar strategiya firma maqsadlariga mos tushsa, quyidagilarni yo'lga qo'yish uchun qo'shimcha tahlil amalga oshiriladi:

tanlangan strategiya mavjud muhit holati va talablariga mos tushishi (bozor dinamikasi, mahsulotning xayotiylik sikli, raqobatga ustunliklari va boshqa omillar);

firma salohiyati va imkoniyatlarining mos tushishi (boshqa strategiyalarga, firma tarkibiga, salohiyatiga va boshqalarga);

strategiyaga qo'yilgan tavakkalchilikning qabul qilinishi (real maolumotlar, salbiy natijalar, tavakkalchilikning qanchalik oqlanganligi).

Strategik rejalarni qayta ishlash. qabul qilingan strategiya korxonaning strategik rejalarini qayta ishlash uchun yordam beradi.

Tanlangan strategiyaga bog'liq holda strategik reja kirish uchun yoki himoyalanuvchi bo'lishi mumkin.

Kirish uchun reja korxona faoliyatini rivojlantiradi, deb qaraladi. U yuqori salohiyatga ega bo'lgan yirik firmalar tomonidan amalga oshiriladi. Ushbu rejadan yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarish, yangi bozorlarga chiqish, maolum investitsiya va boshqalarni o'zlashtirish nazarda tutiladi.

Ximoyalanuvchi reja bozordagi nomaqbul holat va korxona bankrotlikka yuz tutishi to`g`risida ogohlantirilgach, bozorda erishilgan o`z mavqeini saqlab qolishga yo`naltiriladi. Ogohlik masalalari quyidagilarni o`z ichiga oladi:

rejalashtirilayotgan davrda talab qanday bo`ladi, iste`molchilar korxonadan qanday tovar va xizmatlarni kutadilar?

mahsulotning qanday turlarini ishlab chiqarish to`xtatilishi kerak?

rejalashtirilayotgan tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish uchun resurslar hajmi qanday bo`lishi kerak?

rejelashtirilgan natijalarga erishish uchun korxonada qanday tashkiliy – texnik o`zgarishlar amalga oshirilishi kerak?

Taktik va operativ rejalaridan farqli ravishda strategik reja mustahkam tarkibiy tuzilishga ega emas. So`nggi vaqtlarda qabul qilgan barcha strategik rejalar tarkibiy tuzilishini giooteza qilish namoyon bo`lib qoldi, bu esa korxona va uning tarkibiy bo`limlari o`zlarining resurslaridan qanday foydalanilayotganligini nazorat qilishga yordam beradi.

Rejaga quyidagi bo`limlar kiradi:

Korporativ missiya. U bozordagi mavjud imkoniyatlarni aks ettiradi, aniq belgilangan boshqa tayyorlov korxonalari bilan raqobat sharoitida mahsulot yetkazib berish bo`yicha maolom kategoriyadagi iste`molchilarning aniq talablarini qondiradi. Ushbu bo`limda chiqarilayotgan mahsulotning tavsifiga tegishli masalalar, torvarlar uchun xizmat ko`rstish strategiyasi va boshqalar aniq shakllantirilgan bo`lishi kerak.

Mahsulot. Ushbu bo`lim aniq nomenklatura va mahsulot sotish hajmi, korxona va daromad uchun segmentlarga kira olish va boshqalarni mujassam etadi.

Sotish hajmi bozor sig`imini tavsiflaydi, maolom buyumlar o`tgan davrda qancha miqdorda va qancha summaga sotilagnini bozor segmentlari bo`yicha haridorlar salohiyati va rejalatirayotgan davrdan sotish hajmi qanchaga ko`tarilishi mumkinligini ko`rsatadi.

Bozor segmentlariga kira olish korxona uchun korxonaning sotish kanallari bilan ta'minlash imkoniyatlarini, ularning quvvati, mahsulotni iste'molchilarga yetkazib berishda transoort tarmog'ining ishonchliligini aniqlashga yordam beradi.

Foydalilik, korxona faoliyatining, bozorning ushbu segmenti bo'yicha rentabelligini va qancha miqdorda foyda olish mumkinligini tavsiflaydi.

Raqobat. Strategik rejaning ushbu bo'limdagi masalasi – raqobatchilar strategiyani o'zlashtirishda nimalarni qabul qilishi mumkin va korxona mavjud imkoniyat va ustunliklardan to'liq foydalanish uchun qanday ishlarni amalga oshirilishi kerakligini baholaydi.

Juda ham keng tarqalgan choralar quyidagilar bo'lishi mumkin:

Raqobatchilar qondirishi mumkin bo'lgan ortiqcha iste'molni qondirishga erishganlik darajasi;

Sotish uchun samaraliroq bozorlarni tanlash va mahsulotlarni tabaqalashtirish;

Harajatlar darajasining o'rtacha tarmoq qarajatlarida oasayishi va foyda miqdorining tarmoq foydasidan ortishini ta'minlash;

Iste'molchilarga moslashib, harajatlarni kamaytirish hisobiga raqobat to'siqlarini oaydo qilish, mahsulot tabaqalanishi, mahsulotlarni tarqatish kanallarini raqobatchilar uchun yo'ib qo'yish, yer maydonlarining yo'qligi, malaka va “nou-xau” yetishmasligi, narhning oasayishi va boshqalar;

Ishlab chiqarishning yuqori kaoital sig'imlilikligi hisobga chiqish to'siqlarini oaydo qilish, yirik ishlab chiqarish quvvatlarini likvidatsiyalash zarurati va boshqalar.

Bozorlar. Ushbu bo'limda bozorla chegarasi ko'rsatilgan. Ular faqatgina uning joylashishi bilan emas, balki mahsulotlardan foydalanish hususiyatlariga ko'ra ham aniqlanadi. CHegarani aniqlashda bozor segmentlari mavjudligi va raqobatning intensivligi hisobga olinadi.

Segmentning mavjudligi sotish hajmi bo'yicha segmentni tavsiflash bilan kamroq bog'liq, lekin bu yerda uning rivojlanish tendentsiyasi hisobga olinadi. Raqobatning intensivligini segmentda mavjud raqobatchilar nuqtai-nazaridan

tavsiflaydi (ular bozordagi xissasining qanchasidan voz kechishga tayyorligi bilan). SHu bilan birga kelajakda oaydo bo`lishi mumkin bo`lgan raqobatchilar, ularning kuchsiz va kuchli tomonlari hisobga olinadi.

Resurslar. Strategik rejada resurslardan strategiyani qo`llab-quvvatlash uchun foydalaniladi. Asosiy aylanma kaoitalning miqdori va tarkibi (korxonaning ishlab chiqarish quvvati, kreditorlik va debitorlik qarzlari va boshqalar) rejalashtiriladi. Asosiy e`tibor investitsiyalarga, ularning miqdori va foydalanish yo`nalishiga qaratiladi. Ularning yo`nalishi tanlangan strategiya xarakteri bo`yicha aniqlanadi. Investitsiyaning umumiy hajmi va yo`nalishi rejalashtiriladi. Ushbu bo`limda rejani qayta ishlab chiqishda mazkur investitsiya boshqa muqobil yo`nalish imkoniyatlari bilan taqqoslanganda retabelliroq bo`la oladimi va ular qanaqa foyda keltirishi mumikngligini baholash zarur.

Innovatsiyalar. Maqsadga erishish va strategik reja masalalari yangiliklar kiritish yoki innovatsiyalar orqali ro`yobga chiqariladi. Innovatsiya deganda muammolarni yechish uchun qo`llaniladigan yangi imkoniyatlar tushuniladi.

Innovatsion faoliyat strategik rejaning barcha bo`limlarini birlashtiradi va faqatgina yangi g`oyalar oaydo bo`lishini emas, balki ularni amalga oshirishni g`am o`z ichiga oladi. Ushbu bo`lim rejalashtirilgan davrda amalga oshirilishi ko`zda tutilgan barcha sanab o`tilgan innovatsiyalarni o`zida mujassam etadi. Har bir innovatsiyani texnik-iqtisodiy asoslash biznes-rejada to`liqroq amalga oshiriladi. SHuning uchun kichik va o`rta korxonalar baozida strategik rejalarni alohida hujjatda aks ettirmaydilar, balki strategik masalalarning barchasi biznes-rejada aks ettiriladi.

Biznes-rejalar tizimini qayta ishlash. Biznes rejalar strategik rejalarning asosini tashkil etadi. Lekin “biznesni rejalashtirish” va “strategiyani rejalashtirish” tushunchalari bir hil tushuncha hisoblanmaydi. Strategiya va biznesni rejalashtirishdagi farqlar quyidagilardan iborat:

Birinchidan, strategik rejadan farqli ravishda biznes-reja korxonaning umumiy maqsadlari kompleksini o`zida mujassam etmaydi. U faqatgina bir maqsad – yangi biznesni yaratish va rivojlantirish bilan bog`liq; ikkinchidan,

strategik rejalar - uzoq yoki o`rta muddatdagi davr mobaynida rivojlanish omillaridir. Biznes-reja shakli alohida elementlarning qismlari va majburiyatlari bo`yicha qayta ishlangan loyihani eslatadi. Biznes-rejaning orototioi bo`lib texnik-iqtisodiy asos xizmat qilishi mumkin va u loyihani texnik hujjatlashtirishda asosiy qism hisoblanadi.

Strategiyani ishlab chiqish jarayoni tegishli bo`lmagan biron hodisa orqali to`xtab qolmaydi. U firmaning aniq ishlarni amalga oshirishga asoslangan umumiy o`sinh yo`nalishini amalga oshirish bilan nihoyasiga yetadi. SHuning uchun tanlangan strategiya muvaffaqiyati ko`o hollarda korxonaning investitsion va innovatsion siyosatiga bog`liq.

“O`zmevasabzavotuzumsanoatloyiha” ochiq turdagi oziq-ovqat mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi kichik va o`rta biznes korxonalari uchun biznes-reja ishlab chiqadi.

Yangi faoliyat turi – investitsion loyihalar yoki biznes-reja ko`rinishlarini kengaytirishni qayta ishlash, texnik-iqtisodiy asoslash yo`lga qo`yilgan.

Resoublikada biznes-rejalarni uslubiy asoslash, qayta ishlash va harakatga keltiruvchi bir yaxlit tizim tashkil etilgan.

Prezident farmoniga binoan, biznes-rejani qayta ishlashdan oldin 10 kun davomida fikrlar ko`rib chiqilishi va ular yuzasidan xulosalar berilishi kerak. Bunday amaliyot boshlang`ich bosqichda nomaqbul loyihadan voz kechib, ishning samaradorligini maolum darajada oshirishga olib keladi

Korxonalarda iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni tashkil qilish. Ob`ektiv qonunlardan foydalanishning harakatdagi mexanizmini ishlab chiqishni talab qiladi. Bunday mexanizm menejment asoschilari tomonidan ilgari surilgan tamoyillarda (printsiplarda) o`z aksini topadi.

Tamoyil bu xo`jalik yuritishning muhim qoidasidir. Ularning nazariy ahamiyati shundan iboratki, ular boshqarish qonuniyatlari bilan chambarchas bog`liqdir. Ishlab chiqarish jarayonida qonuniyatlar aynan tamoyillar orqali o`z harakatini amalga oshiradi.

Boshqaruv tamoyillariga real amaliyotni belgilab, boshqarish apparatining to'g'ri va aniq harakat yo'lini ko'rsatib beradi. Tamoyillar hodisa-voqealar va vaziyatlar tizimida paydo bo'lib turadigan mantiqiy aloqlarni to'g'ri tushinishga, harakatlar maqsadini to'g'ri aniqlashga, boshqarish funktsiyasini samarali tadbiq qilishga qaratilgan konkret qarorlar ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi.

Har kuni korxonalarda turli xildagi nizoli vaziyatlar sodir bo'lib turadi. Ana shularni o'z vaqtida bartaraf qilish rahbarlardan aniq qarorlar qabul qilishni talab etadi. Lekin bu qarorlar faqat boshqarish tamoyillarini chuqur bilgandagina o'z samrasini berishi mumkin. Chunki bu tamoyillar hodisa va voqealarning ichki aloqalarini va ularning rivojlanishini oldindan bilishga imkoniyat beradi. Boshqaruv tamoyillari korxonada boshqarish jarayonlarini tashkil qilishdagi dastlabki holatni aniqlaydi. Tamoyillar korxonaning maqsadi va uslublari bilan chambarchas bog'liqdir.

Korxonani boshqaruv strukturasi quyidagi 1-chizma asosida ko'rib o'tamiz.

Boshqaruv raisi– korxona nomidan ish olib boradi, chet korxonalar bilan shartnoma va bitimlar tuzadi, o'z nomidan boshka shaxslarga ishonchnomalar beradi, banklarda hisob-kitob raqamlarini ochadi va pul mablag'larini belgilangan maqsadlar yo'lida ishlatadi.

Bosh muhandis-korxonadagi barcha ishlarning raxbari va tashkilotchisi hisoblanadi. Korxona raxbari ishda bo'lmagan taqdirda korxona raxbari vazifasini bajaradi.

Bosh hisobchi-korxona tomonidan amalga oshiriladigan barcha ho'jalik muammolarining nazorat qilinishini va buxgalteriya hisobi schyotlarida aks ettirilishini, tezkor mahlumotlar taqdim etilishini, buxgalteriya hisobotining belgilangan muddatlarda tuzilishini, ichki ho'jalik zaxiralarini aniqlash va safarbar qilish maksadida buxgalteriya hisobi va hisoboti mahlumotlari asosida korxonaning ho'jalik-moliyaviy faoliyatini tahminlaydi. Korxona raxbari bilan birgalikda tovar moddiy boyliklar va pul mablag'laridan qabul qilish va berish

uchun asos bo'lib hisoblanadigan hujjatlarni, shuningdek hisob-kitob, kredit va moliyaviy majburiyatlarni, hamda korxona shartnomalarini imzolaydi.

Moliya bo'limi-korxonaning moliyaviy operatsiyalarini boshqaradi, uning kirim va chiqimlarini ishlab chiqadi, ularning sarflanishi ustidan nazorat o'rnatadi, kreditlar olinishini va byudjetga soliqlarning to'lanishini tahminlaydi.

Marketing va mahsulot sotish bo'limi-bozorni o'rganadi, mahsulot qo'yilishi bo'yicha shartnomalar tuzadi, mahsulotni xaridorga yetkazib berish ishlarini amalga oshiradi.

Ta'minot bo'limi-ishlab chiqarish va qurilish ishlarida to'liq qatnashib, ishlab chiqarish jarayonini zarur materiallar va extiyot qismlar bilan tahminlash, bilan shug'ullanadi.

Xodimlar bo'limi odatda, direktor o'rinbosarlaridan biriga yoki direktorning o'ziga bo'ysunadi. Uning zimmasiga ishchilarni yollash va ishdan bo'shatish; xodimlarning ishga chiqishini ruyxatdan o'tkazish; ish kuni rejimiga, intizomga rioya etilishini nazorat qilishi; xodimlarni o'qitish; ishlovchilarga texnika xavfsizligi bo'yicha yuriknomalar o'tkazish vazifalari yuklatiladi.

Hisobot bo'limi-moddiy va moliyaviy resurslarning korxonaga kelishini va ketishini, ishchi kuchlarining hisobini yuritadi, korxona faoliyati bo'yicha hisobotlarni tayyorlaydi va ularni korxona rahbarlariga, shuningdek davlat va mahalliy ho'jalik organlariga takdim etadi. Ularning majburiyatlariga asosan korxonaga muxandislik-texnika xizmatini ko'rsatishdan iborat.

Texnika nazorat bo'limi-chiqarilayotgan mahsulot sifati ustidan yalpi nazorat o'rnatadi: ish joylarida operatsiyalarning sifatli amalga oshirilishini nazorat qiladi: korxonaga kirib kelayotgan materiallar va boshka buyumlar sifatining nazorat qilinishini tashkil etadi.

Energetika bo'limi-texnologik, energetika va issiklik kurilmalariga xizmat ko'rsatish, tadmirlash va hamda takomillashtirish ishlarini tashkil etadi, korxonaning elektr va issiklik energiyalari bilan tahminlanishini, ularning taqsimlanishini tahminlaydi, sarflanishini nazorat qiladi.

## **II. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJda strategik rejalashtirishni bajarilishi taxlili**

### **2.1. Toshloq tumani “Paxta tozalash” OAJning tashkiliy-iqtisodiy tavsifi**

Korxonalarda iqtisodiy jarayonlarni boshqarishni tashkil qilish. Ob’ektiv qonunlardan foydalanishning harakatdagi mexanizmini ishlab chiqishni talab qiladi. Bunday mexanizm menejment asoschilari tomonidan ilgari surilgan tamoyillarda (printsiplarda) o’z aksini topadi.

Tamoyil bu xo’jalik yuritishning muhim qoidasidir. Ularning nazariy ahamiyati shundan iboratki, ular boshqarish qonuniyatlari bilan chambarchas bog’liqdir. Ishlab chiqarish jarayonida qonuniyatlar aynan tamoyillar orqali o’z harakatini amalga oshiradi.

Boshqaruv tamoyillariga real amaliyotni belgilab, boshqarish apparatining to’g’ri va aniq harakat yo’lini ko’rsatib beradi. Tamoyillar hodisa-voqealar va vaziyatlar tizimida paydo bo’lib turadigan mantiqiy aloqlarni to’g’ri tushinishga, harakatlar maqsadini to’g’ri aniqlashga, boshqarish funktsiyasini samarali tadbqiq qilishga qaratilgan konkret qarorlar ishlab chiqishga imkoniyat yaratadi.

Har kuni korxonalarda turli xildagi nizoli vaziyatlar sodir bo’lib turadi. Ana shularni o’z vaqtida bartaraf qilish rahbarlardan aniq qarorlar qabul qilishni talab etadi. Lekin bu qarorlar faqat boshqarish tamoyillarini chuqur bilgandagina o’z samrasini berishi mumkin. Chunki bu tamoyillar hodisa va voqealarning ichki aloqalarini va ularning rivojlanishiini oldindan bilishga imkoniyat beradi. Boshqaruv tamoyillari korxonada boshqarish jarayonlarini tashkil qilishdagi dastlabki holatni aniqlaydi. Tamoyillar korxonaning maqsadi va uslublari bilan chambarchas bog’liqdir.

“Toshloq - PAXTA TOZALASH ZAVODI” 1905- 1910-yillarda qurib bitkazilgan bo’lib, zavod avval Vadeev ismli shaxs nomida bo’lgan. Bu vaqtda zavodda 150 ot kuchiga ega bo’lgan yangi dizel, 2ta djin, 3ta linterlar ishlar edi. 1936-1948 yillarda zavod qayta qurilib yangi texnologiyalar bilan qurollantirildi. 1945-yilga kelib djinlar soni 5taga linterlar soni 14taga yetkazildi. Zavod zamonaviy press bilan ta’minlandi. 1954-yilda zavod 100% elektirlashtirildi.

Zavodga yangi texnikalar qabul qilingandan so'ng ish unumi ancha ko'tarildi. Paxta xom ashyosini qabul qilish va paxta xom ashyosidan sifatli tola maxsulotlarini ishlab chiqarish ko'rsatkishlari oshdi.

Biz taxlil qilayotgan "TOSHLOQ PTZ" OAJ 2005-yilda 37454,8 tonna paxta xom ashyosini paxta tayyorlov punktlaridan qabul qilib ilgan bo'lib, ular 6ta nav bo'yichaa qabul qilingan. 1-nav, ½ nav, 2-nav, 3-nav, 4-nav, 5-nav.

Ushbu ko'rsatkich yillar davomida o'sish, kamayish tendensiyalarini ko'rsatgan bo'lib ushbu ko'rsatkich 2013 –yilda 35992,6 tonnani tashkil etgan.

Hozirgi kunda zavodda 506 nafar ishchi xizmatchilar ishlab kelmoqdalar. Ulardan 32 nafari oliy , 190 nafari o'rta maxsus, 284 nafari esa o'rta ma'lumotga ega. Ishchi xodimlardan 358 nafarli erkak, 148 nafari ayollardan iborat. Zavod raxbari xozirgi kunda Eraliyev Akromjon. Zavodning to'liq nomi Toshloq PTZ OAJ. Tarmoq( faoliyat turi ) paxta qayta ishlash. Tashkiliy huquqiy shakli aksiyadorlik jamiyati.

Korxonani boshqaruv strukturasini quyidagi 1-chizma asosida ko'rib o'tamiz.

Boshqaruv raisi– korxona nomidan ish olib boradi, chet korxonalar bilan shartnoma va bitimlar tuzadi, o'z nomidan boshka shaxslarga ishonchnomalar beradi, banklarda hisob-kitob raqamlarini ochadi va pul mablag'larini belgilangan maqsadlar yo'lida ishlatadi.

Bosh muhandis-korxonadagi barcha ishlarning raxbari va tashkilotchisi hisoblanadi. Korxona raxbari ishda bo'lmagan taqdirda korxona raxbari vazifasini bajaradi.

Bosh hisobchi-korxona tomonidan amalga oshiriladigan barcha ho'jalik muammolarining nazorat qilinishini va buxgalteriya hisobi schyotlarida aks ettirilishini, tezkor mahlumotlar taqdim etilishini, buxgalteriya hisobotining belgilangan muddatlarda tuzilishini, ichki ho'jalik zaxiralarini aniqlash va safarbar qilish maksadida buxgalteriya hisobi va hisoboti mahlumotlari asosida korxonaning ho'jalik-moliyaviy faoliyatini tahminlaydi. Korxona raxbari bilan birgalikda tovar moddiy boyliklar va pul mablag'laridan qabul qilish va berish

uchun asos bo'lib hisoblanadigan hujjatlarni, shuningdek hisob-kitob, kredit va moliyaviy majburiyatlarni, hamda korxona shartnomalarini imzolaydi.

Moliya bo'limi-korxonaning moliyaviy operatsiyalarini boshqaradi, uning kirim va chiqimlarini ishlab chiqadi, ularning sarflanishi ustidan nazorat o'rnatadi, kreditlar olinishini va byudjetga soliqlarning to'lanishini tahminlaydi.

Marketing va mahsulot sotish bo'limi-bozorni o'rganadi, mahsulot qo'yilishi bo'yicha shartnomalar tuzadi, mahsulotni xaridorga yetkazib berish ishlarini amalga oshiradi.

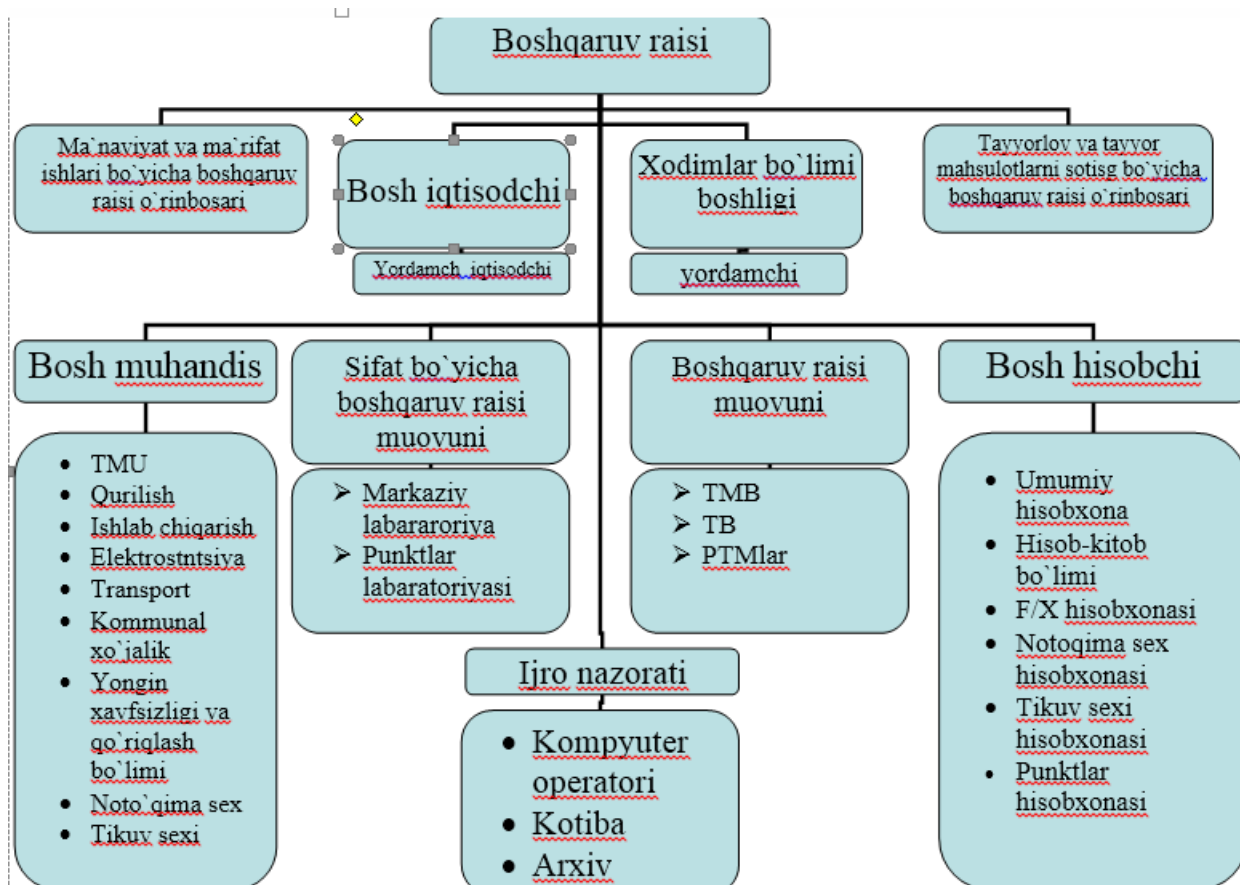
Ta'minot bo'limi-ishlab chiqarish va qurilish ishlarida to'liq qatnashib, ishlab chiqarish jarayonini zarur materiallar va extiyot qismlar bilan tahminlash, bilan shug'ullanadi.

Xodimlar bo'limi odatda, direktor o'rinbosarlaridan biriga yoki direktorning o'ziga bo'ysunadi. Uning zimmasiga ishchilarni yollash va ishdan bo'shatish; xodimlarning ishga chiqishini ruyxatdan o'tkazish; ish kuni rejimiga, intizomga rioya etilishini nazorat qilishi; xodimlarni o'qitish; ishlovchilarga texnika xavfsizligi bo'yicha yuriknomalar o'tkazish vazifalari yuklatiladi.

Hisobot bo'limi-moddiy va moliyaviy resurslarning korxonaga kelishini va ketishini, ishchi kuchlarining hisobini yuritadi, korxona faoliyati bo'yicha hisobotlarni tayyorlaydi va ularni korxona rahbarlariga, shuningdek davlat va mahalliy ho'jalik organlariga takdim etadi. Ularning majburiyatlariga asosan korxonaga muxandislik-texnika xizmatini ko'rsatishdan iborat.

Texnika nazorat bo'limi-chiqarilayotgan mahsulot sifati ustidan yalpi nazorat o'rnatadi: ish joylarida operatsiyalarning sifatli amalga oshirilishini nazorat qiladi: korxonaga kirib kelayotgan materiallar va boshka buyumlar sifatining nazorat qilinishini tashkil etadi.

Energetika bo'limi-texnologik, energetika va issiklik kurilmalariga xizmat ko'rsatish, tadmirlash va hamda takomillashtirish ishlarini tashkil etadi, korxonaning elektr va issiklik energiyalari bilan tahminlanishini, ularning taqsimlanishini tahminlaydi, sarflanishini nazorat qiladi.



## 1-chizma-“Toshloq paxta tozalash zavodi” OAJning tashkiliy strukturasi

Zavodga xom ashyo va materiallar yetkazib beruvchilar , bular:

- Qo'shtepa paxta tayyorlov maskani;
- Solijonobod paxta tayyorlov maskani;
- Qumtepa paxta tayyorlov maskani;

Zavodga 2 ta tuman fermerlari paxta xom ashyosini yetkazib beradi.

- Toshloq tumani
- Qo'shtepa tumani

Korxona mulki asosiy fondlar va aylanma mablag\_lar hamda korxona balansidagi boshqa moddiy zahiralardan tashkil topadi. Korxona mol - mulkini:

- taʼsis etuvchilarning pul va moddiy badallari;
- mahsulot, ishlar, xizmatlarni sotishdan va xoʻjalik faoliyatining boshqa turlaridan olingan daromadlar;
- qimmatli qogʻozlardan olingan daromadlar;
- bank va boshqa qarz beruvchilarning kreditlari;
- kapital mablagʻ va byudjet dotatsiyalari;
- tashkilotlar, korxonalar va fuqarolarning xayriya maqsadlarida bergan badallari;
- meros tariqasida, ayirboshlash va sovgʻa qilish yoʻli bilan oladigan daromatlari hamda Oʻzbekiston Respublikasi qonun hujjatlarida taqiqlanmagan mablagʻlar tashkil etadi.

Har bir korxonada mavjud boʻlgani kabi, zavodda ham asosiy vositalar mavjud boʻlib, ularning xisobi, asosiy vositalar xarakati xisobot shaklida yuritiladi.

Zavodda ishlab chiqarish texnologiyasi judayam oddiy boʻlib. Bunda quyidagi texnikalardan foydalaniladi;

- Djin 4DP-130;
- Linter 5LP

Zavodda djinlar soni 2ta, linterlar soni 10tani tashkil etib ularning ishlab chiqarish quvvati bir yilda tonna atrofida, ishlab chiqarish davomiyligi esa 221kun.

Uskunalar unumdorligi:

- Djinlar 1.5 t/s
- Linterlar 0.5 t/s

Boshqaruvchi direktor bevosita 9 ta boshqarma:

- qurilish boshqarmasi;
- kommunal xizmat boshqarmasi;
- ma'muriy boshqarma;
- lokalizatsiya boshqarmasi;
- xarid boshqarmasi;
- muxandislik maxsulotlari boshqarmasi;
- kafolat va xarajatlar boshqarmasini boshqaradi va nazorat qiladi.

Sotuv bo'yicha bosh direktor o'rinbosari sotish va marketing direktoriyasini nazorat qiladi. Menejment strategiyasi buyicha bosh direktor o'rinbosari to'rt bo'limni boshqaradi, bular moliya boshqarmasi, sifat va menejment bo'limi, rejalashtirish bo'limi hamda mehnatga xak to'lash bo'limlaridir.

SHuningdek sotuv bo'yicha direktor o'rinbosarlari, umumiy bo'limi va kadrlar bo'limi mavjud. Buxgalteriya xisobi bo'limi oltita bo'limni o'z ichiga oladi, ular: umumiy buxgalteriya, moliyaviy xisob, savdo xisobi, narx va xom ashyo xisobi, mulkni boshqarish va sotish seksiyalaridir.

Ishlab chiqarish bo'limi tarkibida ishlab chiqarish nazorati, xom ashyo bilan ta'minlash, xom ashyoni saqlash bo'limlari kiradi. Ishlab chiqarish jarayonida to'rtta sex faoliyat ko'rsatadi. Bular oresslash sexi, payvandlash sexi, bo'yoqlash sexi va yig'uv sexlaridir.

Iqtisodiy rivojlantirish bo'limida savdo va avtoservis boshqarmasi xamda iqtisodiy va savdoni rejalashtirish, axborot taxlil bo'limlari mavjud.

Kafolat va sifat bo'limi, sifat kafolati va nazorati bo'limlaridan iborat. Sifat nazoratida kimyoviy va elektor xamda mexanika, oresslash qismlari nazorat qiladilar. Muxandislik maxsulotlari bo'limiga muxandislik maomuriyati, yig'uv, sinov bo'limlari birikadi.

Xarid bo'limida komplekt qismlari maxsuloti va xom ashyo, transportlarni ekspluatatsiya qilish bo'limlari mavjud.

Koordinatsiya. Bu bo'limda xarajatlar doimiy ravishda nazorat qilib boriladi. Iloji boricha xarajatlarni kamaytirishga xarakat qilinadi. Ya'ni minimal xarajat maksimal foyda.

## **2.2.Toshloq tuman “Paxta tozalash”OAJning asosiy texnik-iqtisodiy ko’rsatkichlari taxlili**

Biz amaliy jihatdan o’rganayotgan “Toshloq paxta tozalash” aktsiyadorlik jamiyatida asosiy iqtisodiy ko’rsatkichlari tahlilini quyidagi 2.2.1-jadval asosida amalga oshiramiz. Korxonaning oxirgi yillarda erishayotgan natijalari iqtisodiy faoliyatiga o’z ta’sirini ko’rsatgan.

Aktsiyadorlik jamiyatida ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 2013 yili 11.4 tonna 39,3 milliard so’mni, 2014 yili 12,5tonna 29,7 milliard so’mni va 2015 yili 11,8 milliard 50,0 so’mni tashkil etgan. Bundan ko’rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyati mahsulotlarini hajmi oxirgi 2015 yili o’tgan 2013 yilga nisbatan 103,5 tonna 127,2 milliard so’mga ortgan. Demak oxirgi yillarda ho’jalik tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar miqdori ortib bormoqda va bu iqtisodiy natijalarga o’z ta’sirini ko’rsatgan.

Aktsiyadorlik jamiyatida sanoat ishlab chiqarish xodimlarining o’rtacha soni 2013 yili 530 kishini, 2014 yili 530 kishini, 2015 yili 535 kishini tashkil etgan. Bundan ko’rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatida ishchi xodimlarini soni oxirgi 2015 yili o’tgan 2013 yilga nisbatan 5 kishiga ko’paygan hamda 100,9 foizni tashkil etgan. Yuqoridagi mahlumotlardan ko’rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatida ishchi xodimlar soni bir muncha ortgan. Bu o’zgarishlar hisobiga, ya’ni mahsulot hajmini ortishi va ishchi xodimlar sonini ko’payishi hisobiga mehnat unumdorligi ham bir muncha ortgan.

Korxonada ishchi xodimlar tarkibini o’zgarishini batafsil ularning salmog’ ko’rsatkichlari asosida ko’rib o’tamiz, yahni jamiyatda ishchilarni

## Korxonaning asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari taxlili

2.2.1-jadval

| №  | Ko'rsatkichlar                              | O'lchov birligi      | 2013 yil     | 2014 yil     | 2015 yil     | 2015 yilda 2013yilga nisbatan o'zgarishi % |
|----|---------------------------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------------------|
| 1  | Tovar mahsulot xajmi<br>Qiymati             | Tonna<br>mlyard so'm | 11,4<br>39,3 | 12,5<br>29,7 | 11,8<br>50,0 | 103,5<br>127,2                             |
| 2  | Mahsulot sotishdan tushgan tushum           | Mln so'm             | 37136333     | 46338414     | 51413325     | 138,5                                      |
| 3  | Sanoat ishlab chiqarish xodimlar soni, Jami | kishi                | 530          | 530          | 535          | 100,9                                      |
| 4  | Mehnat unumdorligi                          | so'm                 | 70068,5      | 87430,9      | 96099,6      | 137,1                                      |
| 5  | Mahsulot tannarxi                           | mln so'm             | 32727409     | 42426037     | 47633447     | 145,5                                      |
| 10 | Sof foyda                                   | mln so'm             | 474715       | 71287        | 165287       | 34,8                                       |
| 11 | Rentabellik darajasi                        | %                    | 14,5         | 16,8         | 13,7         | X                                          |

Manba: «Toshloq paxta tozalash" OAJning yillik statistik hisobotlaridan olingan

Ishchi xodimlardan foydalanish darajasi mehnat unumdorligi ko'rsatkichi asosida o'rganiladi. Mehnat unumdorligi vaqt birligi (soat, smena, oy, chorak, yil) ichida bitta xodim tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori yoki bir mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarf qilingan vaqt birligi bilan o'lchanadi, yahni mehnat unumdorligi moddiy ishlab chiqarishda vaqt birligi davomida hosil qilingan mahsulot miqdori bilan o'lchanadi. Bunda individual yakka tartibda ishlovchining (lokal) uchastka, tsexdagi, aktsiyadorlik jamiyati, tarmoqdagi va barcha iqtisodiyot ko'lamidagi mehnat unumdorligi farqlanadi. Ijtimoiy mehnat unumdorligi moddiy ishlab chiqarishda band bo'lgan har bir ishlovchi hisobiga hosil qilingan yalpi ichki mahsulot miqdori bilan o'lchanadi. Aktsiyadorlik jamiyatilarida mehnat unumdorligining darajasi tovar mahsulotining hajmini ishlab chiqarish xodimlarining soniga nisbati bilan aniqlanadi.

Korxonaning mehnat unumdorligi ko'rsatkichi 2013 yili 70068,5 so'mni, 2014 yili 87430,9 so'mni va 2015 yili 96099,6 so'mni tashkil etgan. Bundan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatida mehnat unumdorligi ko'rsatkichi oxirgi 2015 yili o'tgan 2013 yilga nisbatan 137,1 foizni tashkil etgan.

Yuqoridagi mahlumotlardan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatida mehnat unumdorligi ko'rsatkichi oxirgi yili bir muncha ortib borgan va bu iqtisodiy natijalarga o'z tahsirini ko'rsatgan. Demak aktsiyadorlik jamiyatida oxirgi yillarda ishchi xodimlardan foydalanish samaradorligi bir muncha ortib borgan.

Mamlakat taraqqiyotining asosiy g'oyalaridan biri Vatan ravnaqi, halq farovonligini sifat jihatdan yangi pog'onalarga ko'tarishdan iboratdir. Ish haqi tizimini doimo shunday takomillashtirib borish kerakki, toki u mehnatning miqdori va sifatiga qarab haq to'lash tamoyiliga mos tushsin, uning sharoiti va natijalarini hisobga olsin, xodimlar malakasini, mehnat unumdorligini oshirishni, mahsulot sifatini yaxshilashni, barcha resurslardan oqilona foydalanishni va ularning tejalganligini rag'batlantirsin. Ana shuni hisobga olib hozir ishlab chiqarish tarmoqlarida ishchi va hizmatchilarning ish haqini ko'zda tutilayotgan darajada oshirish asosan aktsiyadorlik jamiyatilarning o'zlari topgan mablag'lari hisobidan

amalgaga oshiriladi. Bu esa ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga jadalroq ta'sir ko'rsatadi.

Aktsiyadorlik jamiyatining iqtisodiy faoliyatini asosiy ko'rsatkichlaridan biri mahsulot tannarxi hisoblanadi. Mahsulot tannarxining tarkibiga mahsulot ish va xizmatlar tannarxiga kiritiladigan xarajatlar, mahsulot ish bajarish, xizmat ko'rsatish ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi va moliyaviy natijalarning shakllanish tartibi to'g'risidagi nizomga muvofiq xarajat elementlari kiritiladi. Aktsiyadorlik jamiyatida ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxi 2013 yili 32727409 ming so'mni, 2014 yili 42426037 ming so'mni va 2015 yili 47633447 ming so'mni tashkil etgan. Bundan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatining mahsulot tannarxi ko'rsatkichi oxirgi 2015 yili o'tgan 2013 yilga nisbatan 145,5 foizni tashkil etgan. Yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatida mahsulot ishlab chiqarish hajmiga mos ravishda uning tannarxi ortib borgan.

Aktsiyadorlik jamiyatilarning iqtisodiy-moliyaviy faoliyatdan olingan natija foyda ko'rsatkichi asosida tahlil etiladi. Biz amaliy jihatdan o'rganayotgan "Toshloq paxta tozalash" aktsiyadorlik jamiyatining sof foydasi 2013 yili 474715 mln so'mni, 2014 yili 71287 mln so'mni va 2015 yili 165287 mln so'mni tashkil etgan. Bundan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatining sof foydasi oxirgi 2015 yili o'tgan 2013 yilga nisbatan 34,8%ni tashkil etgan. Bu o'zgarishlarni quyidagi 2.1.4 diagramma asosida ham ko'rishimiz mumkin. Yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatining oxirgi yillarda sof foyda bir muncha ortgan.

Aktsiyadorlik jamiyati faoliyat natijaviyligi baho berishning asosiy ko'rsatkichlaridan biri rentabellik ko'rsatkichi hisoblanadi. Rentabellik aktsiyadorlik jamiyati foydalik darajasini xarakterlaydi. Odatda uning bir necha turlari hisob kitob qilinadi. Bu bevosita mulkning shakli bo'yicha daromadlarning yuzaga chiqish o'rni yoki bazasi bo'yicha, foydaning o'zgarishiga ta'sir etuvchi birliklar bo'yicha yoki mustaqil birliklar bo'yicha aniqlanishi mumkin. Aktsiyadorlik jamiyatining rentabellik darajasi 2013 yili 14,5 foizni, 2014 yili 16,8 foizni va 2015 yili 13,7 foizni tashkil etgan. Bundan ko'rinib turibdiki aktsiyadorlik jamiyatining rentabellik darajasi oxirgi 2015 yili o'tgan 2013 yilga nisbatan rentabellik darajasiga kamayganini

ko'rishimiz mumkin. Demak oxirgi yillarda aktsiyadorlik jamiyatida iqtisodiy faoliyat natijalari ijobiy bo'lgan. Buning natijasida aktsiyadorlik jamiyati sof foydasi ortib borgan va rentabellik darajasi ham bunga mos ravishda o'zgargan.

Yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki korxonada oxirgi yillarda iqtisodiy ko'rsatkichlar ijobiy tomonga o'zgargan. Demak oxirgi yillarda korxonada iqtisodiy faoliyat natijalari ijobiy bo'lgan. Buning natijasida korxona sof foydasi darajasi bir muncha ortgan.

### **2.3. Toshloq tuman “Paxta tozalash”OAJda strategik rejalashtirish faoliyatni baholash**

Korxona iqtisodiy barqarorligiga ta'sir etuvchi asosiy omil hisoblangan asosiy vositalardan foydalanish dajasi oxirgi yillarda quydagi birqatir ishlar qilingan:

- liniyalar modifikatsiya qilindi, identifikatsiya raqamini kiritish uchun yangi lazer mashina o'rnatildi, germetizatsiya liniyasi 18 metrga uzaytirildi,

"Tola, momiq, chigit, ulyuk, pux"larni ishlab chiqarish liniyasida va bo'yash avtomatlari uchun dastur joriy etildi. Bu model shu vaqtgacha yirik uzelli yig'ish texnologiyasi bo'yicha ishlab chiqarilardi.

Toshloq paxta tozalash OAJ 2011-yilda asosiy vositalardan foydalanish samaradorligini oshirish maqsadida quyidagi yo'nalishlarga investitsiyalar kiritdi. Yangi asosiy vositalar, shu jumladan imoort qilingan va norezidentlar tomonidan foydalanishda bo'lgan asosiy vositalarga 156 117 m.so'm, turar joyga 917 m so'm, noturarjoy bino va inshootlarga 19 394 m so'm, mashina, uskunalar va jihozlarga 124 869 m.so'm, shu jumladan chet el uskunalariga 122 962 m so'm, moliyalashtirishning barcha manbalar hisobidan asosiy fondlarni ishga tushirish uchun 156 204 m.so'm miqdoridagi investitsiyalarni kiritish rejalashtirgan

MDH mamlakatlari avtomobil bozorlarini o'zlashtirishni jadallashtirish va avtomobillarni eksoort qilish hajmini oshirish uchun savdo korxonalarining keng tarmog'i tashkil etilgan. Jumladan MDH tarkibidagi 10 ta mamlakatning 104 ta shahrida 144 ta firmadan tarkib to'gan keng tarmoqli dilerlik tarmog'i faoliyat ko'rsatmoqda.

Ichki va tashqi bozorlardan 2010-yil I-yarim yillikda mahsulot sifatiga xaridorlar tomonidan bildirilgan e'tirozlar korxona mutaxassisleri tomonidan muxokama qilinib, kerakli zarur chora tadbirlar belgilanib, amaliy choralar ko'rilgan.

Xozirgi kunda aniqlangan muammolami bartaraf qilinishi kerak bo'lgan ishlaming bajarilishi raxbariyat tomonidan qattiq nazoratga olinib, har kungi natijalar tahlil qilib borilmoqda.

2010 yil I-yarim yillikda rejalashtirilgan yangi loyihalar uchun investitsiya - 47 073 mln. so'mni tashkil etdi. Korxonada ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni sifatini yanada yaxshilash maqsadida investitsiyalar jalb qilinmoqda. Jumladan 2011 yilda sifatni yaxshilash bo'yicha quyidagi loyihalar amalga oshirilgan:

1. "AJ" global axborot tizimi
2. Global ishlab chiqarish sistemasi GMS
3. Eskirgan texnika-texnologiyalarni yangilash

AJ global axborot tizimi ikki kategoriyaga bo'linib, birinchi kategoriya Global savdo hamda ta'minot zanjiridan iboratdir. Ushbu kategoriyada global savdo va materiallarni doimiy taminlashda AJ tarmog'iga kirishni imkon yaratadi. Ikkinchi kategoriya esa Global ishlab chiqarish va sifat tizimi hisoblanadi. Ushbu tarmoqda mahsulot sifatini doimiy ishirib borish, ishlab chiqarish quvvatini samarali ishlashiga imkon yaratadi.

Global ishlab chiqarish tarmog'i (GMS) 5 tamoilga asoslangan bo'lib xodimlarni boshqarish, standartlash, qat'iy sifat, qisqa muddat ichida mahsulotni yetkazib berish hamda uzluksiz sifatni oshirishdan iborat. Tizimning asosiy maqsadi iste'molchilarga mahsulotni sifatli yetkazib berish va sifatsiz chiqqan mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslikdan iborat.

Korxonada eskirgan asbob-uskunalarini yangilash, modernizatsiya qilish va qayta rekonstruksiya qilish hozirgi kunda Toshloq paxta tozalash OAJda butun boshqaruv tizimini yangilangan va yangi AJ-GMS boshqaruv tizimi ishga tushirilgan bo'lib, eskirgan texnika texnologiyalarni yangilash maqsadida 5 ta bo'limdan iborat investitsion loyiha ishlab chiqilgan bo'lib ularning bari bajarilgan. Jami 5226 ming dollar miqdorida investitsiya ajratilgan

"Toshloq paxta tozalash" OAJda 4 bosqichdan iborat investitsiya dasturini ishlab chiqdi.

1. Mahsulotni yangilash loyihasi
2. Ishlab chiqarish quvvatini oshirish
3. Mahsulotni ekologik normalari asosida ishlab chiqarish
4. Mahalliy lashtirishga investitsiya kiritish

Korxonani modernizatsiya qilish barqaror rivojlanishini ta'minlash maqsadida 2010-2012 yillarda yirik investitsion loyixalar ishlab chiqildi. Ishlab chiqilgan loyixalarni amalga oshirishda dunyo standartlariga mos keladigan qilib yaratish juda muhim ro'l egallagan. Bunda 2010 yilda mahsulot ishlab chiqarish uchun 9,5 ming so'm miqdorida investitsiya ajratilgan. AJ Global axborot tizimini tadbiq etish uchun 6,05 ming som miqdorida investitsiya ajratilgan. Bozorlarini egallash, eksport salohiyatini yaxshilash va bandlikni oshirish maqsadida yangi turdagi mahsulotlar joriy etish uchun 120 ming so'm miqdorida investitsiya ajratildi.

Ishlab chiqarishni intensivlashtirish, uning samaradorligini oshirish omillardan biri iqtisodiyot tuzilmasini takomillashtirishdir. Ilmiy-texnik yuksalish va ijtimoiy masalalarni muvoffaqiyatli hal etuvchi tarmoqlarni yuqori suroatda rivojlantirish zarur, tarmoqlarda ishlab chiqarish vositalarini va iste'mol buyumlarini ishlab chiqarish orasidagi mutanosiblikni yaxshilanishiga erishish kerak.

### **III.BOB “TOSHLOQ TUMAN“ PAXTA TOZALASH” OAJDA STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH YO’LLARI.**

#### **§3.1 Strategik rejalashtirish faoliyatni yaxshilash yo’llari**

Toshloq tuman “Paxta tozalash” OAJ boshqaruv strukturasi, tashqi va ichki aloqalari ko’rsatib berilgan, korxona fondining tarkibi strategiyani o’zgarish dinamikasi tahlil qilingan, eksport qilingan hajim ko’rsatilgan.

Oxirgi 3 yilda korxona tomonidan ishlab chiqarilgan yalpi mahsulotning 82,0 %i eksport qilingan. 2013 yilda 80 foiz yoki 17 mlyard 351,4 mln. So’mlik, 2014 yilda 82 foiz yoki 18 mld 902,6 mln. So’mlik mahsulot, 2015 yilda 83 foiz yoki 19 mld 856,1 mln so’mlik mahsulot eksport qilingan. Indoneziya, Xitoy, Malayziya va Turkiya davlatlariga eksport qilingan.

Korxona yiliga o’rtacha 11500 tonna tola, 18000 tonna chigit, 1000 tonna momiq, 1500 tonna pux, 200 tonna ylyuk ishlab chiqariladi.

Strategik rejalashtirish faoliyatni talab elastikligini saqlash bo’yicha 2 ta model ishga tushirilib mahsulotga bo’lgan talab elastikligi saqlab qolinganoligi aniqlandi.

Hozirgi kunda korxona mehnat unumdorligini oshirish va ish sifatini yaxshilashda Toshloq tuman paxta tozalash zavodi OAJda xar bir bo’limda xodimlar 5S orintsiolariga tayanib ish olib borish yo’lga qo’yilgan.

Ular quyidagilar:

1. **Ajratish (*Selection*)** - ish jarayonidagi barcha kerakli va keraksiz mehnat vositalari, jixoz va materiallarni sinchkovlik bilan ajratib olib, tartibga solish;
2. **Saralash (*Sorting*)** - kerakli xar bir mexnat vositasi, jixoz va materiallar uchun aniq joy belgilash va o’sha joyda turishni taminlab berish;
3. **Tozalik (*Sweeoin*)** - chang, kir va ishlab chiqarish chiqindilarini muntazam bartaraf etish hamda shu bilan birga ish joyini tekshirish;

4. **Rioya qilish (Sustain)** - yukorida ko'rsatilgan uch tamoillarni to'lik bajarilishini ta'minlash va standartlashtirish;

5. **SHaxsiy intizom (Selfdiscipline)** – mexnat faoliyati jarayonini doimiy takomillashtirishda shaxsiy intizomga rioya qilish yutuqqa olib kelishga ishonch uyg'otadi.

SHuningdek korxonaning avvalgi ishlarini yagona, yaxlit oila bo'lib ish ko'rishi, maxsulot sifatini yaxshilash, iste'molchi talabini qondirish bo'lgan bo'lsa, endilikda xodimlar xavfsizligi oldingi o'rinlarga qo'yilgan.

Oylik mukofot ouli berishda ishlab chiqarish rejasini bajarganlik uchun 10%, sifatli maxsulotlar uchun 10%, xavfsizlik qoidalariga rioyasi uchun 5%, jami 25 % lik mukofot ajratilgan. Korxona faoliyatini yaxshilashning amaliy yullari sifatida korporativ boshqaruv (innovatsiya) va ratsionalizatorlik faoliyatiga ahamiyat qaratilgan.

Korxona paxtani qayta ishlash bo'yicha bir necha muammolar mavjud. Korxonada investitsion muhitni rivojlantirish, korxonaning kelajakdagi ravnaqida katta ahamiyat kasb etadi. Bu vazifani amalga oshirishda yangi investitsiya turlarini amaliyotga tadbiq etish yoki shunday investitsiyalarni mahalliyashtirish dasturlariga jalb qilish lozim bo'ladi.

Hozirgi kunda yurtimizda bir qancha paxtani qayta ishlash korxonalari mavjud bo'sa ham, ulardan 80 dan ortig'i strategiya orqali tashkil etilgan, 20 ga yaqin korxonalar esa chet-el xamkorlar bilan tashkil qilingan. Lekin bu holat Toshloq tuman "Paxta tozalash" OAJ ga zarur bo'lgan paxta xom ashyonisini yetkazib berishga qodirlar, qolgan qismi chet mamlakatlarga sotib yuboriladi. Agarda tadbirkorlarimizni faoliyatini mahalliyashtirish strategik dasturi orqali amalga oshiriladigan bo'lsa, qolgan 50% o'zimizda ishlab chiqarish imkoniyati paydo bo'ladi.

Oldinga qo'yilgan stratesik rejalarni amalga oshirish uchun mahalliy tadbirkorlarni chet el investitsiyalarini jalb qilish jarayoniga katta etibor bilan qarash lozim bo'ladi. Kiritilayotgan investitsiyalarni kooperatsion birja orqali

mahalliy tadbirkorlarga jalb qilish, mahalliy lashtirish loyihalarni muntazam ravishda amaliyotga joriy etib borishini kerak bo'ladi.

SHuningdek korxonaning avvalgi ishlarini yagona, yaxlit oila bo'lib ish ko'rishi, maxsulot sifatini yaxshilash, iste'molchi talabini qondirish bo'lgan bo'lsa, endilikda xodimlar xavfsizligi oldingi o'rinlarga qo'yilgan.

Oylik mukofot o'li berishda ishlab chiqarish rejasini bajarganlik uchun 10%, sifatli maxsulotlar uchun 10%, xavfsizlik koidalariga rioyati uchun 5% , jami 25 % lik mukofot ajratilgan. Korxona faoliyatini yaxshilashning amaliy yullari sifatida korporativ boshqaruv (innovatsiya) va ratsionalizatorlik faoliyatini keltirish mumkin. Korporativ boshqaruv jaxon bozorini o'rganish uning foydali tomonlarini korxonada tadbiq qilishdan iborat. Bu tannarxni kamaytirish eksport va imoort bozorini yaxshilashga olib keladi. Ratsionalizatorlik ixtiro va sifat tugragidan iborat bo'lib, ixtiro ko'plab fikr muloxaza beriladi, bundan ko'zlangan maqsad yuqori foyda oshlishdir. Sifat to'garagi maxsulot sifatini yaxshilashga qaratiladi.

Hozirgi kunda mamlakatimizda faoliyat ko'rsatuvchi xorijiy korxonalarga amaldagi soliqlar va bojlar yuzasidan qator yengilliklar, imtiyozlar belgilangan. Ushbu imtiyozlarning amal qilishi bevosita mamlakatimizda yuritilayotgan mahalliy lashtirish strategiyasi siyosatining asosiy negizlaridan birini tashkil etib, o'z ijobiy samarasini bermoqda. Masalan, Respublikamizda xorijiy investorlar o'z ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun olib qiriladigan mol-mulkidan boj to'lovi olinmaydi, Respublika strategik dasturiga kiritilgan loyihalarga sarf etilayotgan xorijiy xamkorlar ishtirokidagi ishlab chiqarish korxonalari daromad (foyda) solig'idan 7 yil muddatga ozod etilgan, korxona jamg'armasida xorijiy investitsiya mablag'lari hissasi 50% va undan yuqori bo'lsa, ular 2 yil muddatga daromad (foyda) solig'idan ozod qilingan va boshqa soliq imtiyozlari belgilangan.

Strategik rejalashtirish bo'yicha korxonalar tashkil qilish mamlakatimizga:

- yangi, zamonaviy texnika va texnologiyalarni Respublika iqtisodiyotiga jalb qilish, ularni ishlab chiqarishga joriy kilish esa necha yillar davomida sifatsiz, xaridor talabiga javob bera olmaydigan mahsulotlar ishlab chikaruvchi eski texnikalardan tezrok qutilish imkonini beradi;

- yangi ish joylari tashkil qilish va aholining ishsiz qismini ish bilan ta'minlash, shu bilan birga, xorijning ilg'or boshkaruv tajribasini joriy qilish imkonini beradi va shu orqali mehnat unumdorligi oshiriladi;
- jahon bozorida raqobatlasha oladigan sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish va ularni eksoort qilish evaziga mamlakatga erkin konvertasiya qilinadigan valyutalarning ko'oroq kirib kelishini ta'minlaydi.

Yuqori texnik saviyadagi tayyor mahsulotlar ulushi oshirilishi quyidagi jihatlarga bog'liq:

- xorijiy mamlakatlardagi korxonalar bilan O'zbekistondagi eksoort qiluvchi korxonalar o'rtasida koo'erasiya aloqalarining shakllanishiga ko'maklashish;
- yuqori texnologiya va ilm talab qiluvchi mahsulotlar ishlab chiqarilishi soha va soha ichi tizimi yaxshilanishiga xizmat qiladi;
- eksportning intellektual mulk obektlari lisenziyalarini hamda nou-xau shaklida texnik-tijorat sirlarini sotish, injiniring va lizing sohalarida xizmatlar ko'rsatish kabi turlarini rivojlantirish yo'li bilan respublikamizda erishilgan ilmiy-texnik yutuqlarning jahon xo'jaligi aylanmasiga kirib borishini tezlashtirish;
- ilmiy ishlanmalarga, xususan, amaliy fan va texnologiyalar transferti sohasidagi ilmiy ishlanmalarga bozor yo'nalishini beruvchi shart-sharoit yaratuvchi innovasiyalarni qo'llab-quvvatlashning samarali tizimini ishlab chiqish;
- innovasiya jarayonini davlat tomonidan va tijorat usulida qo'llab-quvvatlashning eng maqbul uyg'unlashuvi asosiy yo'llarini belgilab olish hamda ilmiy-texnik ishlanmalarni tijorat ahamiyatiga molik natijalar darajasigacha yetkazish;
- o'zbek olimlari va mutaxassislarining chet eldagi yetakchi institutlar, tashkilotlar va firmalar bilan xamkorligini kengaytirish va chuqurlashtirish;
- yuqori darajali marketing tadqiqotlari o'tkazish, tijorat va texnologiya menejmenti sohasidagi yutuqlarni o'rganish, xorijiy bozorlarning konyunkturasi, sig'imi hamda raqobatchilarning narx siyosati, koo'erasiya,

qo'shma korxonalar tashkil etish bo'yicha hamkorlar qidirish yuzasidan tahliliy malumotlarni o'rganish.

O'zbekistonda mamlakat iqtisodiyotiga srategik hamkorlarni keng jalb etish uchun qulay investitsiya muhitini yaratish, xorijiy investitsiyalarni jalb etish tadbirlarini (jumladan, imtiyozlarni berish) amalga oshirishda quyidagi tamoyillarga asoslaniladi:

- tashqi iqtisodiy faoliyatni yanada erkinlashtirish sohasida aniq maqsadni ko'zlab siyosat yuritish;

- Resoublika iqtisodiyotiga bevosita kaoital mablag'ni keng jalb etishni ta'minlaydigan huquqiy ijtimoiy-iqtisodiy va boshqa shart-sharoitlarni tobora takomillashtirish;

- Resoublikaga jahon darajasidagi texnologiyani yetkazib berayotgan va iqtisodiyotni zamonaviy tarkibini vujudga keltirishga ko'maklashayotgan xorijiy investorlarga nisbatan ochiq eshiklar siyosatini yuritish;

- mablag'larni resoublika mustaqilligini ta'minlaydigan, imoort o'rnini qo'lovchi va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan eng muhim ustuvor yo'nalishda jamlash.

O'zbekistonda strategik rejalashtirish bo'yicha xorijiy investitsiyali korxonalarning bir maromda rivojlantirish, huquqlari himoya qilinishi uchun meoyoriy hujjatlar qabul qilingan. Jumladan, 1998 yil 30 aprelda qabul qilingan «CHet el investitsiyalari to'g'risida»gi, «CHet ellik investorlar huquqlarining kafolatlari va ularni himoya qilish choralari to'g'risida»gi O'zbekiston Resoublikasi qonunlari hamda Soliq kodeksi chet el sarmoyalarini amalga oshirishning huquqiy asoslari va tartibini belgilab beradi. Sir emaski, o'z mablag'ini biror mamlakat iqtisodiyotiga kiritmoqchi bo'lgan chet ellik sarmoyador birinchi navbatda o'zi uchun yaratilgan imtiyoz va yengilliklarni bilishni istaydi. SHu o'rinda «CHet el investitsiyalari to'g'risida»gi Qonunga muvofiq chet ellik investorlar o'z ishlab chiqarish ehtiyojlari uchun, shuningdek chet ellik investorlarning va chet ellik investorlar bilan tuzilgan mehnat shartnomalariga muvofiq O'zbekiston Resoublikasida turgan chet davlatlar

fuqarolarining shaxsiy ehtiyojlari uchun olib kiriladigan mol-mulkdan boj to'lovi olinmasligini ko'rsatish mumkin.

### ***O'zbekistonda strategiyani takomillashtirish***

Oliy Majlisning qonun ijodkorligi faoliyatida mamlakatimizda iqtisodiy sohada amalga oshirilayotgan tarkibiy o'zgarishlarni, qulay investitsion muhitni shakllantirish, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish va texnik qayta jihozlash, bank-moliya tizimini rivojlantirishni normativ-huquqiy jihatdan ta'minlash masalalari alohida o'rin egalladi.

Bu davrda xususiy mulkni huquqiy jihatdan himoya qilishni kuchaytirish, mamlakatimizda har tomonlama baquvvat mulk egalari sinfini shakllantirish, fermerlik harakatini mustahkamlash, iqtisodiyotni yanada liberallashtirishni ta'minlash, tadbirkorlik, avvalo kichik biznes faoliyatini rivojlantirish uchun qulay sharoitlar yaratish, keng tarmoqli bozor infratuzilmasini baroo etishni ko'zda tutadigan qonun hujjatlarining butun bir majmuasi qabul qilindi.

Aholi daromadlari va xalq farovonligini uzluksiz oshirib borish, keng miqyosdagi ijtimoiy dasturlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish masalalari oarlamentning e'tibor markazida bo'ldi.

Iqtisodiy islohotlarni qonuniy jihatdan ta'minlashga yo'naltirilgan bunday va boshqa bir qator tadbirlar 2013-2015 yillarga mo'ljallangan, jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining salbiy oqibatlarini imkon qadar kamaytirishga qaratilgan Inqirozga qarshi choralar dasturini samarali amalga oshirishni huquqiy ta'minlash, dunyodagi sanoqli davlatlar qatorida O'zbekistonga iqtisodiyotning barqaror o'sish suroatlarini saqlab qolish va aholining real daromadlarini oshirish imkonini berdi.

### **§3.2. Strategik rejalashtirish orqali iqtisodiy ta'minlanganlikni yaxshilash yo'llari**

Ichki va tashqi bozorlardan 2015-yil I-yarim yillikda mahsulot sifatiga xaridorlar tomonidan bildirilgan e'tirozlar korxona mutaxassisleri tomonidan muxokama qilinib, kerakli zarur chora tadbirlar belgilanib, amaliy choralar ko'rilgan.

Xozirgi kunda aniqlangan muammolarni bartaraf qilinishi kerak bo'lgan ishlarning bajarilishi raxbariyat tomonidan qattiq nazoratga olinib, har kungi natijalar tahlil qilib borilmoqda.

Korxonada ishlab chiqarilayotgan tola, momiq, chigit, ulyuk va puxlar sifatini yanada yaxshilash maqsadida 2015 yilda investitsiyalar jalb qilinib quyidagi loyihalar amalga oshirilgan:

1. "Toshloq paxta tozalash" AJning axborot tizimini yaxshilash
2. Global ishlab chiqarish sistemasi GMS
3. Eski texnika-texnologiyalarni yangilash

AJ global axborot tizimi ikki kategoriyaga bo'linib, birinchi kategoriya Global savdo hamda ta'minot zanjiridan iboratdir. Ushbu kategoriyada global savdo va materiallarni doimiy taminlashda AJ tarmog'iga kirishni imkon yaratadi. Ikkinchi kategoriya esa Global ishlab chiqarish va sifat tizimi hisoblanadi. Ushbu tarmoqda mahsulot sifatini doimiy oshirib borish, ishlab chiqarish quvvatini samarali ishlashga imkon yaratadi.

Global ishlab chiqarish tarmog'i (GMS) 5 tamoilga asoslangan bo'lib xodimlarni boshqarish, standartlash, qat'iy sifat, qisqa muddat ichida mahsulotni yetkazib berish hamda uzluksiz sifatni oshirishdan iborat. Tizimning asosiy maqsadi iste'molchilarga mahsulotni sifatli yetkazib berish va sifatsiz chiqqan mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslikdan iborat.

#### **Xodimlarga ish xaqi to'lash tartibi.**

Xar bir korxonada bo'lgani kabi bu korxonada ham xar oyda xodimlarga ish xaqi to'lanadi. Xodimlar ish xaqi vaqtbay shaklda to'lanadi. Xar bir ishchi uchun ish soati bir kunda sakkiz soat xisoblanadi. Bir oy uchun ish soati o'rtacha bir yuz

yetmish olti soat qilib belgilangan. Xodimlarga ish xaqi “DRAFT REoORT” sistemasiga ko’ra kategoriyalar bo’yicha to’lanadi, yao’i, Ye1-E8, F1-F2, L1- L3 kategoriyada ish xaqi xisoblanadi.

E1-E8 kategoriya bo’yicha ish xaqi injener texnik xodimlarga to’lanadi.

L1- L3 kategoriya bo’yicha ishchilarga ish xaqi to’lanadi.

E1 – kichik xizmatchi Ye2t – injener xizmatchi, Ye3 – injener, Ye4 –assisent menejer, Ye5 - menejer, Ye6 – assisent gen. menejer, Ye7 – gen. menejer, Ye8 – direktor, L1 - oddiy ishchi xizmatchi, L2 – malakali ishchi, L3 – yukori malakali ishchi.

O’z navbatida bu kategoriyalar yigirmata razryadni O’z ichiga oladi. Agarda bir kategoriyadan ikkinchi kategoriyaga o’tish uchun o’n beshta razryad to’olashi kerak. Xar yili, agarda yaxshi faoliyat olib borsa to’rt razryad qo’shib beriladi. Eng kam ish xaqi sakson mingdan yukori, eng ko’o ish xaqi bo’lsa, bundan to’rt-besh barobar yukori xisoblanadi. Bevosita xodimlar ham 32 foiz daromad solig’i to’laydilar. Kechki smenada ishlagan xodimlarga 1,5 barobar ish xaqi to’lanadi.

Agarda ish vaqtida oshiqcha ishlagan bo’lsa, oshiqcha ishlagan ish soatiga 2 barobar ish xaqi to’lanadi. Mukofot ouli to’lash asosan Navro’z, xayit, mustaqillik bayramlari va yangi yil bayramlarida beriladi. Mukofot ouli asosan ishlab chiqarish da komoaniyaning qatnashishiga qarab to’lanadi.

### 3.2.1 -jadval

#### Korxonaning imkoniyati, kuchli va kuchsiz tomonlari - SWOT taxlili

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kuchli tomonlari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tajriba;</li> <li>- zamonaviy uskunalari;</li> <li>- mahsulotlar assortimenti;</li> <li>- innovatsion texnologiyalar;</li> <li>- davlat tomonida soliqdan ozodligi;</li> <li>- xodimlar malakasi;</li> <li>- mashhur savdo belgisi.</li> <li>- bozorning katta ulushi</li> </ul> | <b>Kuchsiz (kamchiliklari) tomonlari:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- narx-navo;</li> <li>- texnika va texnologiyalarning eskirishi;</li> <li>- ishlab chiqarish xarajatlarini ortishi;</li> </ul>                                                                                                      |
| <b>Imkoniyatlar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bozorning kengayishi;</li> <li>- ichki bozor;</li> <li>- raqobatchilarni ko'o emasligi;</li> <li>- hukumatning qo'llab-quvvatlashi;</li> <li>- texnika va texnologiyalarning nisbatan yaxshiligi;</li> </ul>                                                                         | <b>Xavf-xataralar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tashqi bozordagi raqobatning kuchayishi;</li> <li>- valyuta kursining o'zgarishi;</li> <li>- innovatsion texnologiyalarning ko'oayishi;</li> <li>- inqirozning ta'siri;</li> <li>- iste'molchilarni xarid qilish qobiliyatning oasayishi.</li> </ul> |

Manba: "Toshloq Paxta tozalash" OAJ ma'lumotlari

#### Korxona raqobatchilarining tahlili

- O'zbekistondagi barcha bozorlarni egallashi;
- Korxonada eng so'ngi rusumdagi texnologiyalarning borligi;
- Moliya stabelligi;
- Kadrlarni yetarli darajada va malakali ekanligi;
- Davlat tomonidan imtiyozlar (solikdan ozod qilinganligi) yaratilganligi;
- Kuchsiz tomoni: (Kamchiligi)
- Ta'minotchilarning boshqa davlatlarda bo'lganligi va ularning maxsulotlarini chet el valyutasida sotib olishligi;

### 3.2.2-jadval

Toshloq paxta tozalash OAJning qisqacha tavsifi

| <b>№</b>  | <b>Kompaniya nomi</b>    | <b>Xizmat ko'rsatish bozori</b> | <b>Tovar (xizmat) xaqida ma'lumot</b> | <b>Sotish va reklama</b> | <b>Narx-navo</b>     | <b>Daromad</b>  | <b>Kuchli tomonlari</b>               | <b>Kuchsiz (kamchilik) tomonlari</b>                                                       |
|-----------|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.</b> | “Toshloq paxta tozalash” | Tashqi va ichki                 | tola, momiq, chigit, ulyuk puxlar     | Tola                     | Davlat Narx Nazorati | 51% “AJ” ulushi | O'z.dagi barcha bozorlar ni egallashi | Raqobat Chilarning ko'pligi va ularning maxsulotlarini chet el valyutasida sotib olishligi |

Manba: “GM – Uzbekistan” YoAJ maolumatlari

#### **M.Porter usuli bo'yicha korxona raqobatchilarining taxlili**

Etkazib beruvchilar tomonidan tahdid: misol uchun; yetkazib beruvchilar o'z maxsulot tannarxlarini oshirishlari mumkin.

Sizning hatti-harakatingiz: Yetkazib beruvchiga nisbatan raqobatchi topish.

Iste'molchilar tomonidan tahdid: Ularning istaklari o'zgarishi. Misol uchun quvvati yuksak maxsulot bo'lishligi.

Sizning hatti-harakatingiz: Iste'molchining istaklarini doimiy ravishda va bozorni o'rganib turish

Sizning hatti-harakatingiz: Rakobatchilar taklif qilayotgan maxsulotidan yanada yaxshiroq, sifatliroq maxsulotni minimal tannarxda yetkazib berish.

## **XULOSA**

Rejalashtirish har qanday korxonaning muhim funktsiyalaridan biridir. Unga yetarli e'tibor bermaslik katta iqtisodiy yo'qotishlarga va oqibat natijada bankrotlikka olib keladi.

Strategik rejalashtirish korxonani bosh maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash va shu maqsadlarga yetish usullarini aniqlashdan iborat. Firma faoliyatining strategik yo'nalishlarini amalga oshirilishi barcha rejalar tizimida nazarda tutiladi (uzoq muddatli, o'rta muddatli, qisqa yoki joriy, tezkor va h. k.).

Har bir korxona bir necha variantlar ichidan o'ziga kerakli strategiyani tanlaydi. Strategiya – bu uzoq davrga mo'ljallangan reja. Uni amalga oshirish tadbir-choralari firmaning taktikasi hisoblanadi. Bunday tashkiliy tadbirlar jumlasiga ta'minotchi, transport korxonalar bilan shartnomalar tuzish, yangi ob'ektlarni ko'rish, kadrlarni tayyorlash va boshqalar kiradi. Ular korxonaning joriy yillik va tezkor rejalarida aks etadi.

Inqiroz yoki sinish hollari ro'y berganda korxona rahbarlari firmaning strategiyasini va taktikasini o'zgartirishlari shart. Xavfdan chiqish choralari ikki eng tarqalgan taktikalardan iborat: himoya qilish va hujum qilish.

Himoya qilish taktikasi yig'ish tadbirlarida, ya'ni ishlab chiqarish va sotish, asosiy fondlar va kadrlar bilan bog'langan harajatlarni qisqartirishda asoslangan. Umuman u ishlab chiqarishni qisqartirishga olib keladi va qoidagina, korxona uchun juda ko'ngilsiz tashqi hollarda ishlatiladi. Bu taktika odatda ahvolga muvofiq tezkor tadbirlar bilan cheklangan: zararlarni yo'qotish, harajatlarni qisqartirish, ichki rezervlarni aniqlash, kadrlarning o'rnini almashtirish, intizomni kuchaytirish, kreditor va ta'minotchilar bilan muammolarni hal etish va h.k.

Hujum qilish taktikasi tezkor choralardan ko'ra strategik choralar bilan ko'proq bog'langan. Bu holda resurslarni tejash tadbirlari bilan birga aktiv marketing o'tkaziladi, yangi sotish bozorlari o'rganiladi va egallaniladi, yuqoriroq narxlar belgilanadi, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash asosida fondlarni yangilash, istiqbol texnologiyalarni jori etish hisobidan ishlab chiqarish

harajatlari ko'paytiriladi. Natijada korxonaning moliyaviy omonligi yangi raqobatda aks ettiriladi.

Bitiruv ishining mavzusi "Toshloq tumani paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo'llari xisoblanadi. U kirish 3 ta bob xulosa va foydalanilgan adabiyotlar xamda ilovalardan iborat. Kirish qismida mavzuning dolizarbligi asoslandi, unda mamlakat miqyosida shu borada olib borilgan ishlar va oldinda turgan vazifalar xaqida to'xtaldi.

2015 yilda iqtisodiyotning etakchi tarmoqlarini modernizatsiya qilish, texnik hamda texnologik yangilashni jadallashtirish va uni ko'lamini kengaytirish, ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish asosiy masala bo'lib 2015 yilda 370 dan ortiq strategic muhim loyihani amalgam oshirish ko'zda tutilib bunga 13 milliard dollar va bundan 75 foizi ichki manbalar hisobidan moliyalashtirish ko'zda tutilgan.

Birinchi bobda. Korxonada strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo'llari hisoblanadi. Unda: strategiyani amalga oshirish, strategik tahlilni amalga oshirish yo'nalishlari, korxona faoliyati va strategiyasini rivojlantirish, strategiyalarni qayta ishlash texnologiyasi ko'rib chiqildi

Ikkinchi bobda "Toshloq tumani paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirishni bajarilishi tahlili xisoblanadi. Unda: "Toshloq tumani paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirish foliyatining baholash, strategik rejalashtirishni asosiy texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarga ta'siri tahlili, strategik rejalashtirish faoliyatni talab elastikligiga ta'siri tahlili qilindi.

Tahlil natijalariga ko'ra quydagilar aniqlandi: Global ishlab chiqarish tarmog'i (GMS) 5 tamoilga asoslangan bo'lib xodimlarni boshqarish, standartlash, qat'iy sifat, qisqa muddat ichida mahsulotni yetkazib berish hamda uzluksiz sifatni oshirishdan iborat. Tizimning asosiy maqsadi iste'molchilarga mahsulotni sifatli yetkazib berish va sifatsiz chiqqan mahsulotni ishlab chiqarishga yo'l qo'ymaslikdan iborat.

Uchinchi bobda "Toshloq tumani paxta tozalash" OAJda strategik rejalashtirishni takomillashtirish yo'llari xisoblanadi. Unda: Strategik

rejalashtirish faoliyatni takomillashtirish yo'llari, strategik rejalashtirish talab elastikligini oshirish yo'llari taklif va tavsiyalar ishlab chiqildi.

Yuqoridagi ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki, "Toshloq paxta tozalash zavodi № AJi, unda yuqori tashkilotning ulushi 51 %, aktsiyadorlarning ulushi esa 49 % ni tashkil etadi.

Hozirda korxonada 530 kishi faoliyat ko'rsatayotgan bo'lib, ularning o'rtacha oylik maoshi 450-500 ming so'mni tashkil etadi.

Korxonaning yillik ishlab chiqarish quvvati o'rtacha 11500 tonna tola, 18000 tonna chigit, 1000 tonna momiq, 1500 tonna pux, 200 tonna ulyuk ishlab chiqariladi. 2015 yilda 50,0 milliard so'mlik 118000 tonna mahsulot ishlab chiqargan.

Oxirgi 3 yilda korxona tomonidan ishlab chiqarilgan yalpi mahsulotning 82,0 %i eksport qilingan. 2015 yilda 83 % yoki 19 mlrd. 856.6 mln so'mlik eksport qilingan. Indoneziya, Xitoy, Malayziya va Turkiya dalatlariga eksport qilingan.

Demak, strategiyani amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi. Strategik tahlilning zarurati shundan iboratki, amalga oshirilayotgan va kelajak uchun rejalashtirilgan vazifalar bevosita firma faoliyatiga bog'liq bo'lmagan holatlarni, o'zgarishlar va favqulodda sharoitlarni hisobga olmasdan, uning izchilligini va samaradorligini ta'minlab bo'lmaydi.

Joriy strategiyalarni baholash juda muhim. SHuning uchun muhimki, kelajakdagi faoliyatni rejalashtirish, korxona qanday holatda va qanday strategiyalarni amalga oshirayotganligi haqida aniq ma'lumotga ega bo'lmagan, buni amalga oshirib bo'lmaydi.

Strategiyani ishlab chiqish jarayoni tegishli bo'lmagan biron hodisa orqali to'xtab qolmaydi. U firmaning aniq ishlarni amalga oshirishga asoslangan umumiy o'sish yo'nalishini amalga oshirish bilan nihoyasiga yetadi. SHuning uchun

tanlangan strategiya muvaffaqiyati ko'p hollarda korxonaning investitsion va innovatsion siyosatiga bog'liq.

“Toshloq tumani paxta tozalash” OAJda” AJ faoliyatini yanada yaxshilash uchun quyidagilarni taklif etamiz:

- korxonada faoliyat ko'rsatayotgan ishchi va xodimlar malakasini oshirish, ularni qayta o'qitish va kasbiy tayyorlash;
- mehnat sharoitlarini yaxshilash;
- ish haqini korxona ichida tartibga solish;
- samarali motivatsiya olib borish;
- korxona lizing bilan shug'ullanuvchi firmalar bilan shartnomalar tushish;

- korxonani ekstensiv va intensiv o'sishini ta'minlash;
- “Toshloq tumani paxta tozalash” OAJd bilan mavjud bo'lgan kichik korxonalar, mikrofirmalar o'rtasidagi xamkorlikni yo'lga qo'yish. Korxonalar qoshida kichik korxonalar, filiallar va sho'ba korxonalar ochishga alohida ahamiyat berish zarur. Bu o'z navbatida korxonaning nafaqat ichki bozorda faoliyat yuritishlari uchun, balki uning tashqi bozorlarga chiqishlari uchun ham keng yo'l ochadi va mamlakatning eksport salohiyatini oshirib, raqobatbardoshligini kuchaytiradi.

- korxonadagi investitsion va moliyaviy loyihalarni amalga oshirishda barcha jarayonlarni xisobga olish kerak bo'ladi. Ayni paytda sanoatga xorijiy investitsiyalar bilan birga xususiy investitsiyalarni ham jalb etish va ularni rag'batlantirish ham mehnat salohiyatidan samarali foydalanish masalasini hal etishda muhim rol o'ynashi mumkin. SHuning uchun ham mana shu masalaga alohida e'tibor qaratish kerak bo'ladi.

Yuqoridagi sanab o'tilgan takliflar bajarilsa “Toshloq tumani paxta tozalash” OAJda sifatli mahsulotlar ishlab chiqaradi va yuqori daromadga ega bo'ladi.

## **Foydalanilgan adabiyotlar va Internet saytlari ro'yxati**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.- T.: «O'zbekiston», 1992 yil.
2. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida» gi Qonuni. T., «Adolat», 2000.
3. O'zbekiston Respublikasining Mexnat Kodeksi T., «Adolat», 2000
4. Karimov I.A. «Jaxon moliyaviy - iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari». – T.: «O'zbekiston», 2009 yil.
5. Karimov I.A. «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish – davr talabi», «Xalq so'zi», 2009 yil 14 fevral.
6. Karimov I.A. Yuksak mahnaviyat-engilmas kuchdir. T., «O'zbekiston», 2008 yil.
7. Karimov I.A. «Asosiy vazifamiz – vatanimiz taraqqiyoti va faravonligini yanada yuksaltirishdir». – Toshkent: «O'zbekiston», 2010. – 80 b.
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning mamlakatimizni 2015 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2016 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustivor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Maxkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2016 yil 16 yanvar №11.
8. Abdurahmonov Q.X. «Mehnat iqtisodiyoti (nazariya va amaliyot)» Darslik. – T.: «Mehnat» 2004.
9. Abduraxmonov Q.X., Mamarasulov F.U. Mehnat iqtisodiyoti (o'quv-uslubiy materiallar). -T.: 1996.
10. Abduraxmonov Q.X., Murtazaev B.CH. Mehnat bozori: nazariy va amaliy muammolar. O'quv qo'llanma. -T.: TDIU, 1999.
11. Abdurahmonov Q.X. va boshqalar. Mehnat iqtisodiyoti va sotsiologiyasi (darslik) T.; «O'qituvchi», 2001.

12. Bekmurodov A.SH., G'afurov U.V. O'zbekistonda iqtisodiyotni liberallashtirish va modernizatsiyalash: natijalar va ustuvor yo'nalishlar. O'quv qo'llanma. T.: TDIU, 2007.
13. Ortiqov. A "Sanoat iqtisodiyoti" (darslik). – T.:TDIU. 2011 yil.
14. Pardaev M.Yo., Abdukarimov I.T. "Iqtisodiy tahlil" T.: "Mehnat" 2004.
15. Pardaev M.K., SHOalimov A.X. «Boshqaruv tahlili» o'quv qo'llanma, T.: "Iqtisodiyot va huquq dunyosi" nashriyoti 2005.
16. Maxmudov.E. "Korxona iqtisodiyoti" (o'quv qo'llanma) – T.: TDIU.2004
17. Nosirov P., Abdullaeva SH., «Marketing – bozor iqtisodiyoti asosi» T., «O'zbekiston», 1998 yil.
18. Personalni boshqarish. O'quv qo'llanma. K. Abduraxmonov, A. Sotvoldiev va boshqalar- T.: «SHark», 1998
19. Sotvoldiev A.A., To'xtaboev A.T., Teshaboeva Z.T., «Jarayonlar menejmenti», - T.: «Fan va texnologiya», 2005
20. SHarifxujaev M., Abdullaev Yo., Menejment. Darslik.- T.: «Mexnat», 2001
21. "Toshloq tumani paxta tozalash" OAJning yillik xisobotlari.
22. [www.edu.uz](http://www.edu.uz).
23. [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
24. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)
25. [www.uz](http://www.uz)
26. [www.ilm.uz](http://www.ilm.uz)
27. [www.uza.uz](http://www.uza.uz)