

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ

Кўлёзма ҳуқуқида
УДК 338.24:658 (575.11)

БАХРОМОВА МОХИРА АКРОМ ҚИЗИ

МАВЗУ: ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ
СТРАТЕГИК МУАММОЛАРИ (“ТОШКЕНТ ЁҒ- МОЙ
КОМБИНАТИ” АЖ МИСОЛИДА)

5A230201 - “Менежмент” (реал сектор)

Магистр
академик даражасини олиш учун ёзилган
диссертация

Илмий раҳбар: проф. Н.Қ.Йўлдошев

Тошкент – 2018

Магистрлик диссертациясида ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларининг илмий, назарий-услубий асослари ўрганилган. Мавзуга оид назарий ва амалий масалаларни ҳал қилиш натижасида тадқиқот объекти бўлган “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖда иқтисодий-технологик модернизациялаш шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш бўйича илмий ва амалий тавсиялар ишлаб чиқилган.

Master's thesis, the formation of the strategic goals of the enterprise, scientific, theoretical and methodological skills. Subject to solve theoretical and practical issues related to research facilities as a result of the "Тошкент ёғ- мой комбинати" JSC industrial enterprises and the development of modern scientific and practical recommendations on ways to improve the effectiveness of the strategy has been developed.

Магистрлик диссертация иши “Менежмент” кафедрасида дастлабки ҳимоядан ўтган.

_____ - сонли баённома « ____ » _____ 201__ й.

Кафедра мудири _____
(и.ш.ф.) _____ имзо сана

Илмий раҳбар: _____
(илмий раҳбар и.ш.ф.) _____ имзо сана

Тақризчи: _____
(тақризчи и.ш.ф.) _____ имзо сана

Магистрант: _____
(магистрант и.ш.ф.) _____ имзо сана

МУНДАРИЖА

Кириш.....
I боб. Корхоналар стратегиясини ривожлантиришнинг назарий асослари.....
1.1. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг моҳияти.....
1.2. Корхоналар ривожланишининг асосий стратегиялари.....
1.3. Ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш аҳамияти.....
I боб бўйича хулосалар.....
II боб. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиш таҳлили.....
2.1. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий тавсифи.....
2.2.“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш таҳлили.....
2.3. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖни ривожлантиришда стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш.....
II боб бўйича хулосалар.....
III боб. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖнинг ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ечиш йўллари.....
3.1. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг стратегик позициясини баҳолаш
3.2. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни ривожлантириш йўллари.....
III боб бўйича хулосалар.....
Хулоса ва таклифлар.....
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....

КИРИШ

Магистрлик диссертация мавзусининг асосланиши ва унинг долзарблиги. Барқарор, юқори иқтисодий ўсиш суръатлари бу амалга оширилган мувозанатлаштирилган макроиқтисодий сиёсатни, иқтисодиётни эркинлаштиришни, ишлаб чиқаришни модернизациялаш ва техник қайта қуроллантиришга қаратилган таркибий ўзгаришлар жараёнларини жадаллашуви ва чуқурлашувини натижасидир. Эътиборли жиҳати шундаки, барқарор иқтисодий ўсиш анъанавий хом ашё тармоқлари, жаҳон бозоридаги айрим хом ашё ва материал турлари юқори баҳоси ва қулай конъюнктураси ҳисобига эмас, балки иқтисодиётдаги чуқур таркибий ўзгаришлар, ишлаб чиқаришни модернизациялаш ва диверсификациялаш, тайёр рақобатбардош маҳсулотни ва ҳозирги замон хизматларини кўрсатишга қаратилган тармоқларни жадал суръатларда ривожланиши ҳисобига таъминланмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев томонидан тасдиқланган Ўзбекистонни ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегиясида ҳам “иқтисодиётни янада ривожлантириш ва либераллаштиришга йўналтирилган макроиқтисодий барқарорликни мустаҳкамлаш ва юқори иқтисодий ўсиш суръатларини сақлаб қолиш, миллий иқтисодиётнинг рақобатбардошлигини ошириш, қишлоқ хўжалигини модернизация қилиш ва жадал ривожлантириш, иқтисодиётда давлат иштирокини камайтириш бўйича институционал ва таркибий ислохотларни давом эттириш, хусусий мулк ҳуқуқини ҳимоя қилиш ва унинг устувор мавқеини янада кучайтириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик ривожини рағбатлантириш, ҳудудлар, туман ва шаҳарларни комплекс ва мутаносиб ҳолда ижтимоий-иқтисодий тараққий эттириш, инвестициявий муҳитни яхшилаш орқали мамлакатимиз иқтисодиёти тармоқлари ва ҳудудларига хорижий сармояларни фаол жалб этишга қаратилгандир” – деб таъкидлаб ўтди.¹

¹Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М.Мирзиёев 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги, ПФ-4947-сонли Фармони

“Иқтисодиётимизни мутлақо янги асосда ташкил этиш ва янада эркинлаштириш, унинг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, ишлаб чиқаришни модернизация ва диверсификация қилиш бўйича қатор қонунлар, фармон ва қарорлар, пухта ўйланган дастурлар қабул қилинди ва улар изчил амалга оширилмоқда.

Мамлакатимизда қисқа муддатда 161 та йирик саноат объекти ишга туширилди. Бу биз учун келгуси йилда қўшимча 1,5 триллион сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариш имконини беради.”²

Дунё мамлакатлари иқтисодий ривожланишнинг қайси моделини танламасин мамлакат иқтисодиётининг жаҳон хўжалигидаги мавқеи ва ўрни унинг рақобатбардошлик даражаси билан белгиланади. Халқаро иқтисодий рақобат техник тараққиётнинг энг муҳим омили ҳисобланади ва унинг таъсирида ишлаб чиқариш, бошқарув технологияларининг доимий янгиланиб бориш жараёни давом этади, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турлари янгиланади ва сифати ортиб боради.

Шундай экан, иқтисодиётни модернизациялаш ва ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш шароитида республикамиз иқтисодиётининг муҳим қисми бўлган ишлаб чиқариш корхоналарида стратегик мақсадларни шакллантиришнинг аҳамияти, унинг ўзига хос хусусиятларини ўрганиш, корхоналарда стратегик кўришни шакллантириш ва компаниянинг мақсадларини тўғри белгилаш, корхона рақобатбардошлигини ошириш йўналишларини тадқиқ қилиш ҳамда стратегик мақсадларни амалга ошириш жараёнини такомиллаштириш долзарб масалалардан ҳисобланади.

Тадқиқот объекти ва предмети. Тадқиқот объекти сифатида “Тошкент ёғ – мой комбинати” АЖ олинди.

Тадқиқот предмети ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш масалалари ташкил этади.

² Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси –Т.: Ўзбекистон, 22декабр 2017 йил.<https://www.xabar.uz/uz/siyosat/prezident-shavkat-mirziyoyevning-oliy-majlisga-murojaatnomasi>

Тадқиқот мақсади ва вазифалари. Иқтисодийни модернизциялаш шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш ва хал этишга қаратилган илмий асосланган таклиф ва тавсиялари ишлаб чиқишдан иборат.

Шу мақсаддан келиб чиққан ҳолда ишда қуйидаги вазифалар амалга оширилади:

-корхоналар ривожланишининг асосий стратегиялари ёритиб бериш;

-ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг моҳиятини ёритиб бериш;

-ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш аҳамияти ва йўлларитадқиқ қилиш;

-“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланишни таҳлил қилиш;

-“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ечиш йўллари бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.

Илмий янгилиги. Ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммолари хал қилиш ва шу асосида корхона фаолиятини ташкил этиш ҳамда самарали бошқаришга қаратилган илмий асосланган таклиф ва тавсиялар таклиф этилган. Диссертация ишининг илмий жиҳатдан янгилиги қуйидагилардан иборат:

-корхоналар стратегиясини ривожлантиришнинг асослари асослари ёритиб берилган;

-“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланишитаҳлил қилинган;

-“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ечиш йўллари бўйича таклиф ва тавсиялар берилган.

Тадқиқот натижаларининг назарий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижасида олинган илмий хулосалар, назарий ва амалий таклифлардан “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг **ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ўрганиш, уларни бартараф** этиш

ва корхона самарадорлигини ошириш фойдаланиш мумкин. Шу билан бирга магистрлик диссертация ишининг назарий ва услубий ғоялари “Стратегик менежмент”, “Операцион менежмент”, “Инновацион менежмент”, “Ишлаб чиқариш менежменти” фанларидан маърузалар ўқишда, амалий машғулотлар ўтишда кенг қўлланилиши мумкин.

Иш тузилмасининг тавсифи: Магистрлик диссертация иши кириш, урта боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат. Ишнинг кириш қисмида мавзунинг долзарблиги, мақсад ва вазифалари, мавзу бўйича адабиётлар таҳлили, илмий янгилиги, назарий ва амалий аҳамияти, тузилиши ёритилган.

Илмий ишнинг биринчи бобида **корхоналар стратегиясини ривожлантиришнинг назарий асослари** илмий жиҳатдан очиб берилган ва боб бўйича қисқача хулосалар бериб ўтилган.

Иккинчи бобда **“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг хозирги ҳолати ва унинг ривожланиши таҳлил қилинган**, ҳамда боб бўйича қисқача хулосалар бериб ўтилган.

Илмий ишнинг учинчи бобида **“Тошкент ёғ- мой комбинати”** кўрсатиб берилган ҳамда боб бўйича қисқача хулосалар бериб ўтилган.

Илмий ишнинг хулоса қисмида мавзуга оид хулоса ва таклифлар келтирилган.

Аниқланган муаммолар. Эътибор қаратилиши лозим бўлган навбатдаги муаммо, бу **“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг** маҳсулотларининг мавжуд экспорт ҳажми уларнинг салоҳиятидан анча камдир. Корхоналарда кўплаб имкониятлар амалга оширилмай қолмоқда. Экспортнинг таркибида паст даражада қайта ишланган товарларнинг юқори улуши, яъни маҳсулотлари жами экспорти ҳажмининг 80% идан кўпроқни ташкил этади. Жаҳон хомашё бозорларида беқарор конъюнктура шароитида корхона ва тармоқларнинг заифлиги ҳисобланади.

Таклиф ва тавсиялар. **“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ** фаолиятининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари ўрганилди ва таҳлил

қилинди. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш фаолияти бўйича ютуқ ва камчиликлари аниқланди ҳамда уларни бартараф этиш йўллари кўрсатиб ўтилди. Тадқиқот натижаларидан келиб чиқиб, илмий изланишлар асосида туман корхона фаолиятини ривожлантириш бўйича таклифлар ишлаб чиқилди. Таклифлардан “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш, бартараф этиш ва корхона самарадорлигини оширишда фойдаланиш мумкин.

I боб. Корхоналар стратегиясини ривожлантиришнинг назарий асослари

1.1. Ишлаб чиқаришни ривожлантириш стратегиясининг моҳияти

Бозор муносабатлари қанчалик кенг тарқалган бўлсалар, шунчалик равшанки, товар ишлаб чиқарувчиларнинг рақобат афзалликлари улар томонидан танланган стратегия ва уни амалга оширишнинг муваффақиятига яқинроқ боғлиқликда бўлади. Шунинг учун корхона стратегиясига борган сари каттароқ эътибор қаратилади. Унинг умумий яхлитлигида у бир неча элементларнинг суммаси сифатида кўриб чиқилиши мумкин.

Бу борада Ўзбекистон Республикасининг Биринчи Президенти И.А.Каримов “Биз учун асосий вазифа – ишлаб чиқаришни техник ва технологик жиҳатдан узлуксиз янгилаб бориш, доимий равишда ички имконият ва захираларни излаб топиш, иқтисодиётда чуқур таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, саноатни модернизация ва диверсификация қилишни изчил давом эттиришдан иборат бўлиши зарур”³ – деб маърузалари таъкидлаб ўтган.

Стратегия умумий тарзда фирманинг мавқеини мустаҳкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режасидир. Аниқ стратегияни танлаш - ривожланишнинг мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбулини танлаб олиш демакдир.

Фирмани бошқариш режаси куйидаги асосий функция ва бўлинмаларни ўз ичига олади: таъминот, ишлаб чиқариш, молия маркетинг, ходимлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар. Стратегик танлаш - бу бизнес ечимлар ва рақобатга бардошлилик ҳаракатларини ягона тизимга боғлаш демакдир. Стратегияни ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий функцияларидан биридир. Баъзи менежерлар кучли стратегия ишлаб

³Ислом Каримов “Бош мақсадимиз – мавжуд қийинчиликларга қарамасдан, олиб борилаётган ислохотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни изчил давом эттириш, хусусий мулкчилик, кичик бизнес ва тадбиркорликка янада кенг йўл очиб бериш ҳисобидан олинга юришдир”, “Халқ сўзи” газетаси, 2016 йил 16 январ, № 11 (6446).

чиқадилар, бироқ уни хаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқалари ўртача стратегия ишлаб чиқадилар ва уни мохирона амалга оширадилар. Стратегия қанчалик яхши ўйланган ва мохирона амалга оширилган бўлса, компаниянинг мавқеи шунчалик кучаяди. Бошқариш яхши ташкил этилган компаниялар ҳам кутилмаган нохуш вазиятларга дуч келади. Пировард натижада яхши стратегия бозорда кучли мавқени эгаллаш, кутилмаган ҳолатларга, кучли рақобатга ва ички муаммоларга қарамай муваффақиятли ишлашга замин яратади.

«Менежмент асослари» курсидан бизга маълумки, менежмент қўйидагиларни аниқлашдан иборатдир:

- «биз қаердамиз?»
- «қаёққа кетяпмиз?»
- фаолиятимизнинг мақсадлари қандай?»
- мақсадга эришиш йўллари қандай ?»
- оптимал йўлни танлаш мезонлари нималардан иборат?
- пировард натижа қандай бўлиши керак?

Бу саволларнинг жавоблари келгуси бошқарув циклларида фойдаланиш учун мақсад ва натижаларни аниқлаш учун ўта муҳимдир.

Стратегик менежмент компаниянинг узок муддатли мақсадлар ва фаолиятига таъаллуқлидир. Айтиш мумкинки, стратегияни (ҳаракатлар тарзини) ва унинг аниқ воситаларини ифодалаш бошқарувнинг негизини ташкил қилади ва компанияда менежментнинг яхши йўлга қўйилганлигини кўрсатувчи энг тўғри белги бўлиб хизмат қилади.

Стратегик менежментнинг мазмуни қўйидагилардан иборат:

- фирма бизнесининг йўналиш ва асосий мақсадларни белгилаб олиш;
- фирманинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш;
- ундаги ички вазиятни таҳлил қилиш;
- фирма ёки хўжаликнинг ўрта бўғинларида стратегияни танлаш ва ишлаб чиқиш;
- диверсияланган фирманинг портфелини таҳлил қилиш;

- унинг ташкилий структурасини лойиҳалаш;
- интеграция даражасини ва бошқарув тизимини танлаш;
- «стратегия - структура - назорат» мажмуасини бошқариш,
- фирма фаолиятининг баъзи соҳалардаги сиёсатини ва унинг феъл-атвор меъёрларни белгилаш,
- компания стратегия ва натижаларининг тескари алоқасини таъминлаш,
- стратегияни, структурани ва бошқарувни такомиллаштириш.

Буларнинг барчаси 1-расмда келтирилган.

Стратегия - ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий хатти-харакатлар ва бошқарувга ёндашувлари тарзидир.

Бизнес соҳасини белгилаш, мақсадни белгилаш, қисқа ва узок муддатли вазифаларни (дастурларни) аниқлаш, мақсадга эришиш стратегиясини белгилаб олиш стратегик режани ташкил қилади.

“Корхона стратегияси илмий – техник тараққиётни бошқариш стратегиясини шакллантиради ва йўлга солади, яъни инновацион фаолиятнинг роли, ўрни, базаси ва маъносини белгилаб беради. Ўз навбатида инновацион стратегия корхона стратегиясини чуқурлаштиради, аниқлаб беради ва амалга ошишига кўмаклашади.”⁴ У яна мақсадларга эришиш ва миллий иқтисодиёт нуктаи назаридан корхона ташқарисидаги устуворликларни кўйишга ёрдам беради, масалан:

- ресурслардан рационал фойдаланишга;
- юқори самарали ва қулай социал – иқтисодий натижаларга эришишга;
- ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш ташкилотларининг барча тармоқларида ва бутун “Фан. Тадқиқот. Конструкторлик ишлари – тажрибавий ишлаб чиқариш фойдаланишга киритиш” давраси бўйича вақт ва ҳам ишларни амалга оширишнинг рационалиги ва сифати

⁴ Х.М.Абдусаттарова “Innovatsiya strategiyasi” Oquv qollanma-T.: “Tafakkur - Bostoni”, 2012 10 b

нуқтаи назаридан янгилик киритишларнинг тежамкорлигига ва амалга оширилишига эришиш.

Корхонанинг умумий стратегияси ва илмий – техник тараққиёт соҳасидаги стратегия ўртасидаги алоқа, ҳаммадан аввало, янги маҳсулотни тадбиқ этилиши ва ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларда амалга оширилади. Илмий – техник янгиликлар соҳасидаги стратегия корхонада унинг фаолияти муаммоларининг бутун мажмуаси билан узлуксиз боғлиқ қайта ишлаб чиқариш жараёнларини ривожланиши стратегияси доирасида амалга оширилади.

Корхона стратегиясини яратиш ўзаро боғлиқ 5 та қисмдан иборат:

1) тижорат фаолиятининг турини аниқлаш ва фирма ривожланишининг йўналишини белгилаш, яъни мақсадни аниқлаб узоқ муддатли истиқболни белгилаш;

2) умумий мақсадларни ишнинг аниқ йўналишларига айлантириш;

3) кўзланган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани мохирона амалга ошириш;

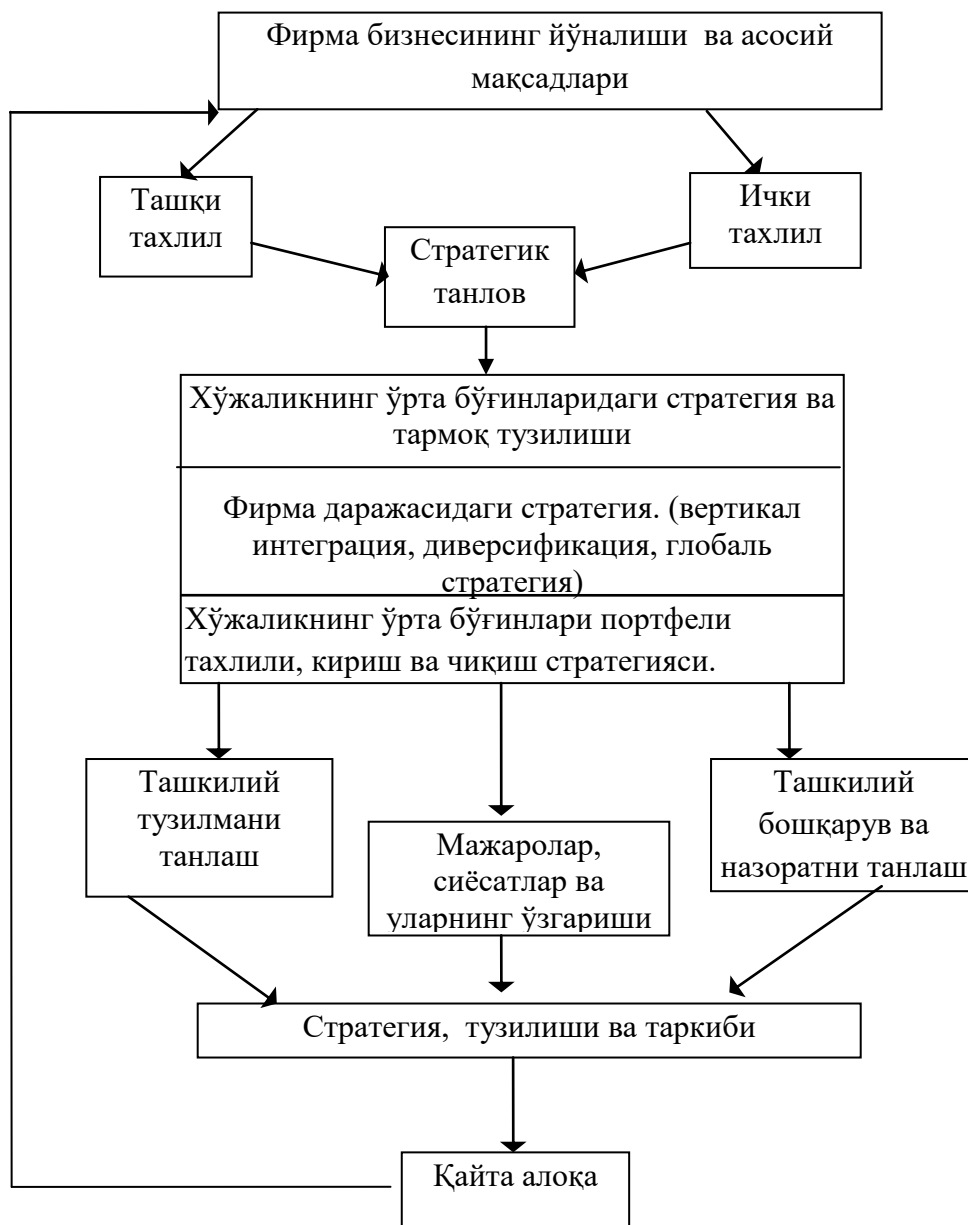
4) танланган стратегияни самарали ижро этиш;

5) бажарилган ишни баҳолаш, бозордаги вазиятни таҳлил қилиш, фаолиятнинг узоқ муддатли асосий йўналишларига, мақсадларга, стратегияга ёки уни амалга ошириш усулларига тузатишлар, янги ғоялар киритиш.

А) Корхона стратегиясининг асосий масаласи қуйидагича: «Корхонамизни биз қандай тасаввур қиламиз, нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?»

«Биз киммиз, нима қиляпмиз ва қаёққа кетяпмиз»- деган саволнинг жавоби фирманинг йўналишини белгилаб, кучли ўзига хосликни ишлаб чиқиш имконини беради. Корхона нима қилаётгани ва нима қилмоқчи эканлиги компаниянинг миссиясини англатади. Менежер ўз корхонасининг бозордаги ўрнини қандай тасаввур қилиши эса компаниянинг стратегик кўришини шакллантиради.

Б) Аниқ мақсадларни белгилаш коорхона миссиясининг умумий таърифидан ишнинг аниқ режаларига ўтиш имконини беради.



1-расм. Корхоналар стратегиясини ривожлантириш⁵

Қўйилган мақсад биз истаган натижадан иборат бўлади. Агар яхши натижаларга эришмоқчи бўлсангиз ўз олдингизга яхши мақсадлар қўйинг. Мақсадлар қисқа муддатли ва узоқ муддатли бўлади. Мақсадлар яна молиявий ва стратегик бўлади.

⁵ Ёлдошев Н.К. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 30 б.

Молиявий мақсадлар мажбурийдир, чунки, молиявий маблағлар етишмаса компания танг ахволга тушиб қолади.

“Стратегик мақсадлар компаниянинг бозордаги рақобат мавқеини кучайтиришга қаратилади. Молиявий мақсадлар фойда хажми, сармоялардан қайтим, нақд пул тушуми, дивидендлар каби кўрсаткичларни кўпайтиришга қаратилади.”⁶ Стратегик мақсадларга эса фирманинг рақобатга бардошлилигини ошириш, бунинг натижасида ривожланишнинг юқорирак суръатларига, бозордаги салмогини оширишга, паст харажатларга эришишга, фирманинг обрўсини оширишга қаратилган бўлади.

В) Мақсадлар - бу натижалардир, стратегия эса уларга эришиш йўллари дир. Стратегияни аниқлаш учун корхонанинг ички ҳолати ва ташқи омиллар ўрганилиши лозим. Корхонанинг стратегияси одатда кўйидагилардан иборат бўлади:

1) чуқур ўйланган, мақсадга қаратилган ҳаракатлар;

2) воқеаларнинг кутилмаган ривожини ва кучайган рақобат курашига жавоб бериш;

Стратегияни ишлаб чиқиш учун тадбиркорлик истеъдоди ва фикрлашнинг стратегик тарзи бўлиши керак. Стратегияни ишлаб чиқиш маҳорати менежернинг тадбиркорлик истеъдодига боғлиқ.

Менежернинг тадбиркорлик маҳоратини белгилаш мезони унинг янги стратегик имкониятларни кўра билиши ва янгиликларга ўчлилигидир. Улар янгиликларни тез ўзлаштириб оладилар, таваккалчи бўладилар ва кескин янги стратегиялар яратадилар.

Корхона стратегиясига тузатишлар киритиш меъёридаги оддий ҳолат ҳисобланади. Баъзан стратегияга ўзгартириш киритиш зарур бўлиб қолади. Камдан-кам ҳоллардагина компания стратегияси вақт синовидан ўта олади. Стратегияни қандай қилиб яхшилаш мумкин, деган савол менежерни ҳеч

⁶ Азизхўжаев А., Умарова Н., Қўчқоров Р. Глобаллашув ва ахборотлашган жамият муаммолари. – Т.: “Академиа”, 2011 й. 78 б.

качон тарк этмаслиги лозим. Шунинг учун стратегияни ишлаб чиқиш динамик жараёнدير.

Корхона стратегияси қатор саволларга жавоблардан иборат бўлади. Бу саволлар қуйидагилардан иборат:

-ишни қандай ривожлантириш керак ?

-мижозларни қандай қилиб қаноатлантириш керак ?

-рақиблардан қандай қилиб ўзиб кетиш мумкин ?

-ўзгарувчан бозор шароитларига қандай жавоб бериш лозим ?

-корхонанинг айрим функционал бўлинмаларини қандай бошқариш керак?

-молиявий ва стратегик мақсадларга қандай қилиб эришиш мумкин ?

Стратегик кўриш ва компания миссиясини ишлаб чиқиш, мақсадларни аниқлаш ва стратегияни танлаш - бу корхонанинг ривожланиш йўналишини белгилашдаги асосий вазифалардир. Кечикиб тузилган стратегик режалар ёки ўз вақтида киритилмаган тузатишлар ҳеч қандай натижа бермайди.

Г) Стратегияни амалга ошириш ишлари маъмурий вазифаларга кириб, қуйидагилардан иборат: стратегияни муваффақиятли бажариш учун ташкилий имкониятлар яратиш;

-маблағларни фойдали жойлаштириш учун бюджетни бошқариш;

-фирма стратегиясини амалга оширишни таъминлайдиган сиёсатни белгилаш;

-хизматчиларнинг янада самаралироқ ишлашлари учун рағбатлантириш;

-эришиладиган натижалар ва мукофотлар ҳажмини бир-бирига боғлаш;

-компанияда белгиланган вазифаларни бажариш учун қулай муҳит яратиш;

-компания персоналини таъминловчи ички шароитларни яратиш, яъни ҳар бир персоналнинг стратегик ролини самарали ижро этиш шароитларини яратиш;

-ишни доимий яхшилаш учун энг илгор тажрибалардан фойдаланиш;

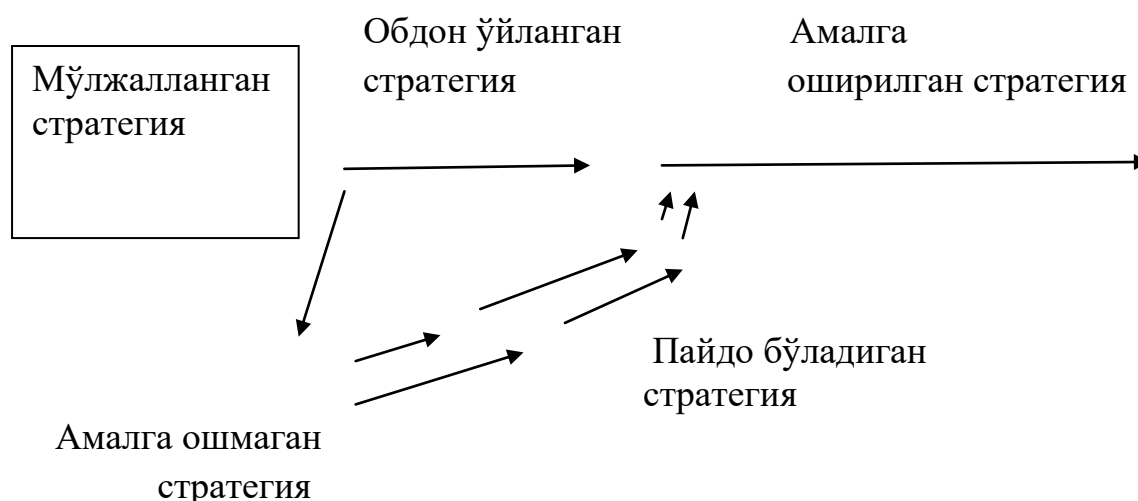
-ички раҳбарликни таъминлаш;

Д) Юқоридаги 4 та вазифалар бир неча бор қайта кўриб чиқилади, чунки янги юзага келадиган ҳолатлар тузатишлар киритишни талаб қилади. Ўтган тажрибалар ва компаниянинг истиқбол мақсадлари ўзгаришлар киритилиши мумкин. Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш йўллари ахтариш доимий ҳисобланади. Стратегияни амалга оширишда баъзи қисмлари кераксиз бўлиб, уларни ўзгартириш керак бўлади.

1.2. Корхоналар ривожланишининг асосий стратегиялари

Таъкидлаш жоизки, кўплаб компаниялар стратегияларнинг ҳар хил турларини ўз ичига оладиган аралаш стратегия ишлаб чиқадилар. Битта компаниянинг ўзи «А» маҳсулот бўйича ҳужумкор стратегияга ва «В» маҳсулот бўйича ҳимоя стратегиясига амал қилиши мумкин.

Стратегия ўз ҳаракат доираси бўйича қуйидаги турларга бўлинади:



2-расм. Стратегия ҳаракати бўйича турлари⁷

⁷ Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –35 с

2-расмдаги бош стратегия корхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам ишлаб чиқилади:

- махсус стратегиялар;
- функционал стратегиялар;
- мужассамлаштирилган стратегиялар;
- диверсификациялашган стратегиялар.

1-жадвал

Корхона даражасидаги стратегия⁸

№	Бўлимлар	Аниқлаб олинми зарур бўлган жиҳатлар
1.	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Бозорнинг қайси бир сегментига эътиборни кучайтириш лозим? • Нима учун айнан бизнинг товарларни сотиб олишлари керак? • Ассортимент ва сифат қандай бўлмоғи лозим? • Товарни реклама қилишдан бошлаб то сотишгача бўлган босқичларда сарфланадиган маблағларни қандай тақсимлаш керак? • Баҳо сиёсати қандай бўлмоғи лозим? • Бозоримиз салмоси регионлар бўйича қандай бўлиши керак?
2.	Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none"> • Ишлаб чиқаришимизнинг мўлжалдаги даражаси қандай бўлиши керак? • Қаерга ва қачон инвестицияни жалб қилиш маъқулроқ? • Эҳтиёт қисмларни сотиб олишимиз керакми ёки уларни ўзимиз ишлаб чиқаришимиз маъқулми? • Банд бўлган ишчиларга қандай даражадаги малака зарур? • Қайси муддатга захиралар билан таъминламоғимиз зарур?
3.	Молия	<ul style="list-style-type: none"> • Жорий ва капитал ҳаражатлар пулами капдаи? • Молиялаштириш манбаълари қанақа? • Айланма капитални қўпайтиришни қандай молиялаштириш керак?
4.	Кадрлар	<ul style="list-style-type: none"> • Ходимларни ишга қабул қилиш керакми ёки борларипи ўқитиш лозимми? • Банд бўлганлар сонини қандай қисқартириш керак? • Ишчи кучига бўлган ҳақиқий талаб қандай? • Ходимни қандай қилиб саклаш ёки жалб қилиш мумкин?
5.	Тадқиқ фаолияти	<ul style="list-style-type: none"> • Тадқиқотнинг қайси йўналишига устуворликни бериш

⁸ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 74 с.

		лозим? • Товарнинг қайси жиҳатларига қачон ўзгартириш киритиш керак?
6.	Таъминот	• Товари ким етказиб беради? • Етказиладиган товар ассортиментига қандай ўзгаритириш киритиш зарур?

Махсус стратегиялар жуда эътиборли ҳолларни олдиндан башорат қилиш мақсадида ишлаб чиқилади. Масалан, корxonанинг банкротликка қараб бораётганлиги пайқаб қозлинса унинг олдини олиш бўйича узок муддатга тўзилган стратегиялар шу стратегиялар туркумига киради.

1) Функционал стратегиялар корxonанинг айрим бўлимлари ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йўлларини ифодалайди. Бу ишчи стратегиялардир.

2) Мужассамлаштирилган стратегиялар бу корxonанинг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мулжалдир.

3) Диверсификациялашган стратегия корxonаларнинг фаолият соҳалари ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар турини кенгайтириш олдидаги вазифаларнинг амалга ошириш йўлларини ифодалайди.

4) Стратегияни белгилаш корxона миқёсидан бошланади. Одатда корxonанинг истиқболдаги фаолиятини мулжаллаш жараёни қуйидаги муҳим жиҳатларнинг таҳлилидан бошланади. (1-жадвал)

2-жадвал

Инновацион стратегиялар таснифи⁹

Стратегия номи ва манбаларини чиқиш малумотлари	Тавсифнома
Анъанавий	Фирма мавжуд маҳсулотлар сифатини оширишдан бошқа ҳеч нарсага интилмайди
Оппортунистик	Корxона ИТТКИ учун катта харажатлар талаб қилмайдиган маҳсулот излаб топиш билан банд, бироқ бозорда яқка ўзи ҳозир бўлишни таъминлайди
Имитацион	Янги технология бошқа фирмалар ва ишлаб чиқувчилардан сотиб олинади

⁹ Х.М.Абдусаттарова “Innovatsiya strategiyasi” Oquv qollanma-T.: “Tafakkur - Bostoni”, 2012, 70 b

Мудофаа	Тадқиқот ва лойиҳалар етакчи позицияларга қарамасдан олиб борилади; мақсад - техник-технологик ривожланиш соҳасида бошқалардан ортида қолмаслик
Боғлиқлик	Йирик фирмалар билан қалин алоқада бўлган майда корхоналар томонидан фойдаланилади
Ҳужумкор	Маҳсулот ва технология бозорида биринчи бўлишга интилиш
Ҳимоя	Тадқиқот ва лойиҳалар етакчи позицияларга қарамасдан олиб борилади; мақсад - техник-технологик ривожланиш соҳасида бошқалардан ортида қолмаслик
Лицензион	Янги технология бошқа фирма ва ишлаб чиқувчилардан сотиб олинади
Оралик	Рақобатчилар билан тўғридан-тўғри қарама-қаршиликдан қочиш, «ниша» излаб топиш
Янги бозор яратиш стратегияси	Бозорга бошқа ҳеч ким ишлаб чиқармайдиган маҳсулот билан чиқиш
Қароқчилик стратегияси	Унинг ҳажми кичрайишига олиб келадиган янги бозорга бостириб кириш
Танланма (селектив) стратегия	Ресурсларнинг белгиланган, энг самарали йўналишларда жамланиши
Аралаш стратегия	Турли стратегияларни уйғунлаштириш
Умумий (оммавий) стратегия	Кўпчилик бўлиши мумкин бўлган соҳаларда инновацион фаоллик мавжудлиги

Қайд қилинганларни аниқлаш жараёнида стратегиянинг қуйидаги тамойилларига эътибор берилса фойдадан ҳоли бўлмас эди:

- «Бўш кема»
- «Оқимга қараб суз»
- «Ўзгарувчиликни режала»
- «Янгилик эканми – бу яхшидир»
- «Келажакни ўз қўлинг билан ярат».
- Аммо стратегияни аниқлашда унутмаслик керакки:
- Товуқ донни битталаб чуқийди.
- Бошингдан ошиб сақрай олмайсан.

Агар юқори раҳбарият янгилик киритишни амалга оширишга ҳаракатларни қўллаб қувватласа, унда уни ташкилотларда тадбиқ этишга

кабул қилиниши эҳтимоли ошади. Корхонанинг мақсадига мувофик стратегия шакллантирилади.

1.3. Ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш аҳамияти

Республикамизда иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхоналарни бошқаришнинг ташкилий тузилмасини такомиллаштиришни объектив талаб этади. Бу нарса бир томондан хўжалик фаолиятини демократлаштириш ва бошқарувнинг барча бусинларида бозор муносабатларининг тамойилларига асосланган хўжалик юритишнинг янги усулларига секин-аста ўтиш зарурияти билан бослиқдир. Иккинчи томондан иқтисодий усуллар ёрдамида бутун хўжалик муносабатлари тизимини бозор шароитига ҳаракатлантириш учун зарур шароитларни яратишга қаратилган иқтисодиётни давлат томонидан тартибга солиб туришни такомиллаштириш билан асосланади.

“Бозорнинг шаклланиши учун мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш, кичик бизнесни қўллаб-қувватлаш, янги солиқ тизими ва молиявий назорат, тижоратли таваккалчиликларни сусурталаш ва бошқалар билан бослиқ бўлган функцияларни амалга оширишнинг ташкилий кўринишлари зарурдир.”¹⁰

Янги бошқарув парадигмасининг принциплари корхоналарни бошқаришни такомиллаштириш тизимининг асосини ташкил этиши керак. Тезкор бошқарув шароитларида бу принциплар ишлаб чиқаришни истеъмолга, бозор талабларини қондиришга бўйсундириш ташкилий-бошқарув механизмларининг ҳаракатини аниқлашга имкон беради. Айниқса, улар охириги йилларда кенг кўламда тарқалаётган стратегик бошқариш концепциясини тушуниш учун жуда зарурдир. Бу принциплар қуйидагиларга имкон беради: стратегияни режалаштириш жараёнининг таркиби, бозорни

¹⁰ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2009.-150 с.

стратегик сегментлашнинг аҳамияти ва услубиётини тушуниш; стратегик муқобилларнинг таҳлили ва стратегияни танлашда фойдаланиладиган янги услубий воситани ўрганиш; фирма олдида турган мақсадлар ва стратегик ўзгаришлар шароитларига эришишни таъминловчи ва стратегияни амалга оширишнинг бошқариш тизими ва бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини танлаш ва лойихалаш.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг умумий мақсади ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва маркетинг, ишлаб чиқариш, илмий-тадқиқот ишлари, ходимлар, молия, менежмент, моддий-техникавий таъминот каби муҳим функционал кичик тизимлар бўйича мақсадларни белгилаш учун пойдевор яратади. Бу кичик тизимлардан ҳар бири корхонанинг фаолият кўрсатиши ва ривожланишининг умумий мақсадини акс эттирган миссиясидан мантиқий келиб чиққан ҳолда ўз мақсадини амалга оширади.

Ривожланишни бошқаришнинг мазмунли асосини корхонанинг ривожланиш режаси ташкил қилади. Ушбу режа янги тоифадаги масулотлар ва хизматларни яратиш билан боғлиқ бўлган барча ташкилий, иқтисодий, ижтимоий, молиявий ва бошқа чора-тадбирларни белгилайди, ҳамда стратегик режада кўрсатилган янги марраларга чиқиш йўллари аниқ кўрсатиб беради.

Ривожланиш режаси диверсификациялаш, тугатиш ва илмий тадқиқот ишлари режаларини ишлаб чиқиш учун мўлжал бўлиб хизмат қилади.

“Ривожланиш стратегиясини режалаштириш - бошқарув фаолиятининг кўриниши бўлиб, салмоқли куч ва вақт сарфини талаб қилади.”¹¹ Стратегик режалаштириш функциялари инсонлар томонидан амалга оширилади. Шу сабабли бу жараёни ифодалаш ва уни бошқариш зарурдир. Стратегияни амалга оширишни бошқариш, шу жумладан, ривожланишни бошқариш, раҳбарлар ва ходимларнинг унга бўлган эътиборли муносабатларини рағбатлантириш орқали амалга оширилиши керак. Бу ерда шуни таъкидлаш

¹¹ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2009.-105 с.

лозимки, яхши ташкилий-рухий мухитни яратиш ва уни доимо сақлаб (ушлаб) туриш, доимий ўзгаришлар - корхона ривожланишининг табиий холати ва бу ўзгаришларга доимо тайёр туриш кераклигини ходимлар онгига сингдириш жуда мухимдир.

Ривожланишни бошқариш тизими самарали фаолият кўрсатишининг бошқариш шарти - бу юқори поғонадаги раҳбар томонидан унга бўлган доимий эътибор, корхонанинг тўхтовсиз ривожланиши зарурлигини исботлай олиш қобилияти, ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга кенг доирадаги мутахассисларни жалб этиш бўлиб, бунда ишлаб чиқарилаётган махсулотларни такомиллаштириш, янги бозорларни ўзлаштириш, режалаштириш тизими янги стратегияни ишлаб чиқиш бўйича қимматли таклифлар учун ходимларни расбатлантириш жуда мухим рол ўйнайди.

“Корхонанинг ривожланишини бошқариш қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилади:

- ишлаб чиқариш кувватларининг ривожланишини бошқариш;
- ишлаб чиқариш жараёнларининг ривожланишини бошқариш;
- меҳнат ресурсларини бошқариш;
- моддий-техникавий таъминотни бошқариш;
- ижтимоий ривожланишни бошқариш ва бошқалар.”¹²

Бу йўналишлардаги вазифалар юқорида таъкидланган кичик функционал тизимлар бўйича конкретлаштирилади.

Узоқ муддатли режалаштириш тизимида келажак ривожланишнинг тарихан шаклланган тенденция экстрополяция асосида айтиб берилади. Корхона раҳбарлари одатда келажакда фаолият натижалари ўтган даврга нисбатан албатта яхшиланади деб ёндошишади ва бу нарса режанинг асосланиши бўлиб ҳисобланади.

Стратегик режалаштириш тизимида эса келажакда албатта ўтган даврга

¹² Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 110 б.

нисбатан яхши бўлиши керак деган тахмин қилинмайди. Шу сабабли стратегик режалаштиришда корхона келажагининг таҳлилига катта эътибор берилади. Унинг асосий вазифаси бўлиб мавжуд тенденцияни ўзгартирувчи шарт-шароитлар имкониятларини аниқлаш ҳисобланади. Бу таҳлил рақобат курашида корхона ўрнининг таҳлили билан тўлдирилади.

Стратегик бошқариш эволюцион йўл билан стратегик режалаштиришдан пайдо бўлган, яъни стратегик режалаштириш унинг моҳиятли асосини ташкил этади. У принципиал янги стратегияларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлган қийинчиликларга дуч келаётган фирмаларда борган сари катта қизиқиш уйғотмоқда.



3 – расм. Стратегик режалаштириш жараёни ва поғоналари¹³

Расмда келтирилган поғоналар стратегик режалаштиришнинг жараёни бўлиб ҳисобланади. Бир қараганда бу жараён оддийдек кўринади. Аслида эса бу ўзига хос мураккаб бўлиб бунда аксий алоқалар натижасида бу посоналар бир неча марта қайтарилади, яъни ҳар бир поғонанинг қайтадан бошланишидан далолат беради. Режалаштириш жараёнининг мураккаблиги ҳар бир посонанинг мазмуни билан аниқланади, чунки ҳар бир поғона катта ҳажмдаги тадқиқот ишларини талаб қилади.

Стратегик режалаштириш жараёни уни ўзлаштириш давомида бир қатор қийинчиликларга дуч келади. Асосий қийинчилик шундаки, дастлабки

¹³ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 124 с.

ечимларни қабул қилиш жараёни ташкилотдаги ваколатларнинг таркиби билан бослиқдир. Янги стратегия одатда корхонадаги мавжуд ўзаро муносабатларни ўзгартиради ва корхона раҳбариятининг сиёсатига зид бўлиши мумкин. Бунга табиий жавоб - одатий ўзаро муносабатларни ваколатлар таркибини ўзгартирувчи ҳар қандай янгиликларга қарши курашдир. Яна бир сезиларли муаммо шундаки, стратегик режалаштиришнинг жорий қилиниши фойда олинишини таъминловчи олдинги турли фаолият билан янгиси ўртасида зиддиятга олиб келиши мумкин, яъни тезкор режалаштириш билан корхоналарда дастлабки пайтда стратегик режалаштиришнинг жорий қилинишига тегишли на мойиллик, на стратегик фикрлашга қизиқиш бўлади.

Кейинги муаммо шу билан боғлиқки, бунда корхона одатда самарали стратегик режалаштириши учун на ўзи туғрисида, на ташқи муҳит тўғрисида маълумотга эга бўлади. Бундан ташқари уларда стратегияни ишлаб чиқувчи ва ўзлаштирувчи лойиқ бошқарувчиларнинг йўқлиги бу масалани анча мураккаблаштиради.

I боб бўйича хулосалар

Хулоса тариқасида шуни айтса бўладикки, стратегия деганда ташкилот мақсадларига эришишнинг узоқ муддатли усулини, жумладан, турли муқобил вариантлар ўртасида ресурслар тақсимлаш ҳамда ушбу ташкилотга таъсир кўрсатадиган ички ва ташқи омиллар ўзгаришида бу ресурслани қайта тақсимлаш характерини ҳам тушуниш мумкин.

Ўз навбатида стратегия корхона стратегиясини чуқурлаштиради, аниқлаб беради ва амалга ошишига кўмаклашади. У яна мақсадларга эришиш ва миллий иқтисодиёт нуктаи назаридан корхона ташқарисидаги устуворликларни қўйишга ёрдам беради деб ўйлаймиз.

Ушбу бобда корхоналар стратегиясини ривожлантиришнинг назарий асослари ёритилган бўлиб, унда ишлаб чиқаришни ривожлантириш

стратегиясининг моҳияти, корхоналар ривожланишининг асосий стратегиялари, ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик муаммоларини ўрганиш аҳамияти бўйича фикр ва мулоҳазалар келтирилган.

II боб. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиш таҳлили

2.1. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий тавсифи

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ республикамизнинг энг йирик ёғ-мой маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи корхоналаридан бири ҳисобланади.

Юридик статуси: Акциядорлик жамияти. 1966 йил “Ташкентский масложиркомбинат” (ҳозирда “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ) иш фаолиятини бошлаган. Акционерлик жамияти 1994 йил 20 декабрда Ўзбекистон республикаси Тошкент шаҳрида Адлия министрлигида (гувоҳнома №48 20.12.94й.) рўйхатдан ўтган.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг жойлашган ва почта манзили: УзР, 100073, Тошкент ш., Жарқўрғон кўчаси, 47. Корхонанинг умумий ер майдони 19,20 гектар бўлиб, шундан умумий 39557 кв/м ишлаб чиқариш майдонига тўғри келади. Шунингдек корхона темирйул ва юкмашиналарнинг икки томонлама кириб чиқиш қулайлигига эга корхонада транспортда юк олиб кириб чиқиши учун иккита кириш эшигига эга. Корхонада экологияни тоза сақлаш учун корхонанинг ўз экология бўлими мавжуд.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ юридик шахс ҳисобланади ва ўзининг мустақил балансида ҳисобга олинadиган алоҳида мол-мулкига эга.

Корхона мулкининг ташкил топиши:

Ҳозирги даврга қадар корхонада етти маротаба акция ишлаб чиқарилган.

1. Биринчи марта №РО 658 26.12.1994 йил - устав фонди 5 170 000 сўм.
2. Иккинчи марта №РО 658-2 24.06.1996 йил - устав фонди 32 977 000 сўм.
3. Учинчи марта №РО 658-3 11.04.1998 йил - устав фонди 48 487 000 сўм.

4. Тўртинчи марта №РО 658-4 16.11.2001 йил - устав фонди 138 282 000 сўм.
5. Бешинчи марта №РО 658-5 26.08.2002 йил - устав фонди 524 025 800 сўм.
6. Олтинчи марта №РО 658-6 23.07.2010 йил – уставфонди 1 310 064 500 сўм.
7. Еттинчи марта №РО 658-7 03.11.2010 йил - устав фонд 3 200 837 801 сўм.

3- жадвал

«Тошкент ёғ- мой комбинати» АЖ акция пакетларининг тақсимланиши¹⁴

№	Тақсимланиш	%	Акция сони (дона)	(сўм)
1.	Давлат улуши	63,16	4 043 562	2 021 781 000
2.	Ёғ мой саноат корхоналари уюшмаси	6,14	393 019	196 509 500
3.	«NORTHLUX MANAGEMENT LTD»	12,78	818 101	409 050 500
4.	«Globotech Solutions LLP»	12,78	818 101	409 050 500
5.	Жисмоний шахслар	4,20	Оддий 252 098 прив 19 072	126 049 000 9 536 000
6.	RTSF «MTINVEST-ИМПЕКС», ПИФ (1 д), ООО (1 д), ОАО (6 д), ИФ ОАО (7 д).	0,94	оддий 57 724	28 862 000
	Жами	100	6 401 677	3 200 838 500

Юқоридаги жадвалдан кўриниб турибдики, корхонанинг бошқарувини давлат ўзига олган чунки ушбу тармоқдаги корхоналар давлат аҳамиятига молик ҳисобланади. 2010 йил ПҚ-1401 қарорига асосан корхонадаги ҳисобга олинмаган асосий воситаларни ҳисобга олиш орқали корхонанинг асосий акция пакети давлат ихтиёрига ўтган.

¹⁴«Тошкент ёғ- мой комбинати» АЖ маълумотларидан

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ акцияларни сотиб олиш ҳисобига берилган ва ўзининг фаолияти натижасида, шунингдек УзР қонун ҳужжатларига зид бўлмаган асосларда сотиб олинган мол-мулкка эгалик қилади.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ фаолиятининг мақсади - фойда олишдир. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ фаолият доирасига қуйидагилар киради:

- тозаланган пахта ёғи ҳамда бошқа озиқ-овқат ва ёғ-мой маҳсулотларини ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва чиқариш;

- ювиш воситалари, шу жумладан кир совун ва бошқа техникавий маҳсулотларни ишлаб чиқариш.

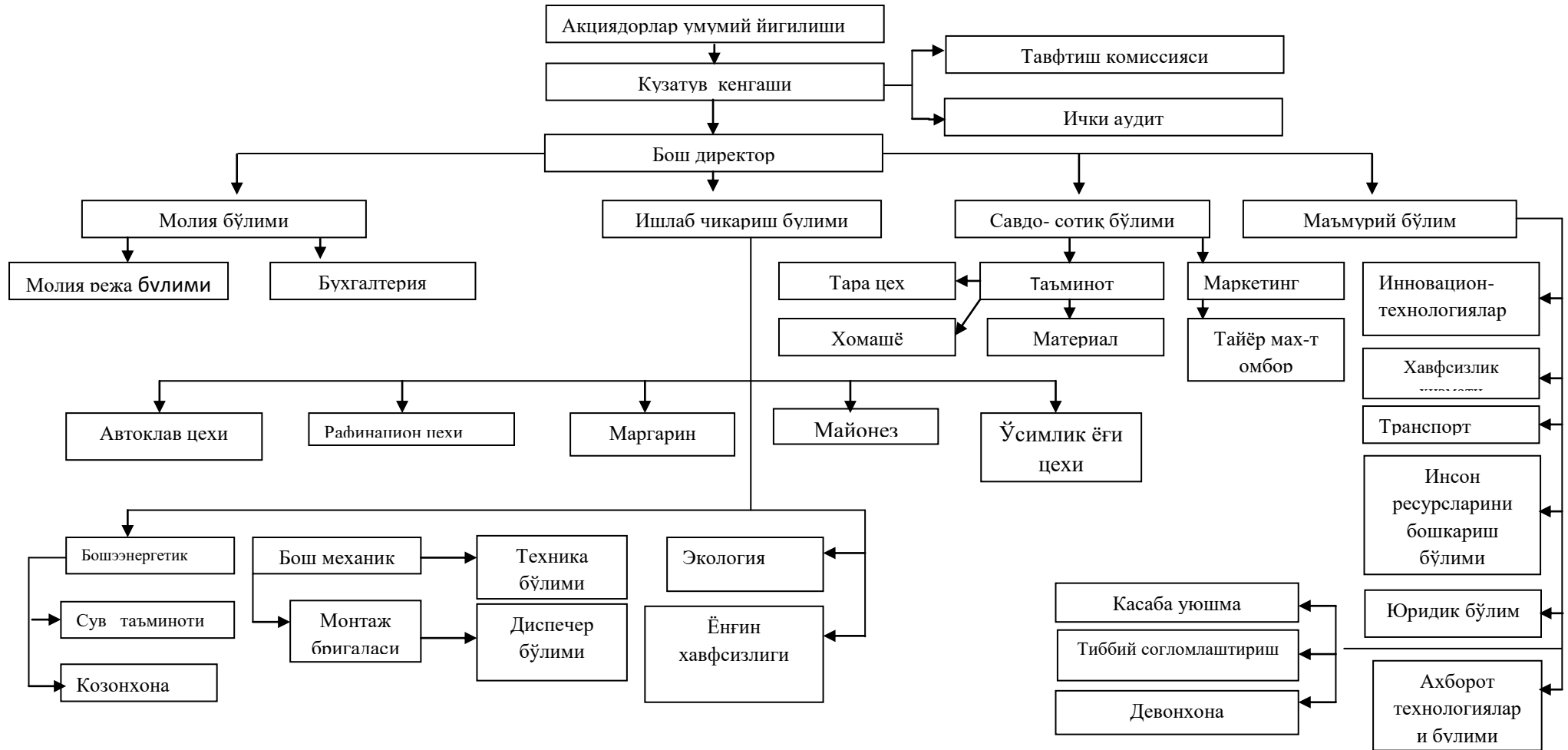
Механизациялаштирилган 11 минг тонна сиғимли пахта чигити сақланадиган омбор бор. Бундан ташқари лойиҳа асосида қурилган қўшимча 5 минг тонна ва 7 минг тонна сиғимли омборлар мавжуд.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ бўлинмалари ва улардаги лавозимлар тўғрисидаги Низом ва инструкциялари, бўлинмаларда ходимларни бошқариш тизими, бўлинмаларда иш юритиш тартиби билан танишдим.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖида ходимларни бошқаришнинг ташкилий-тузилиши ҳозирги замон талабига тўла-тўқис жавоб бера оладиган чизиқли-функционал кўринишида ташкил этилган.

Акциядорларнинг умумий йиғилиши Жамиятни бошқаришнинг олий органидир. Акциядорлар Умумий йиғилишининг фаолият кўрсатиш тартиби, Акциядорларнинг Умумий йиғилиши томонидан тасдиқланадиган «Тошкент ёғ-мой комбинати» АЖ Акциядорларининг Умумий йиғилиши тўғрисидаги» Низомда белгиланади. “Тошкент ёғ-мой комбинати” акциядорлик жамиятида дирекция - жамиятнинг ижроия органи ҳисобланади. Дирекция ҳар йили 9 киши таркибида қайта сайланади. Дирекцияни - бош директор бошқаради. Бош директор у бўлмаган вақтда унинг вазифаларини бажариб турадиган ўринбосарига эга бўлади.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг бошқарувининг ташкилий структураси:¹



¹ “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖ маълумотларидан

Дирекция билан ўзаро муносабатлар кузатув кенгашининг Раиси томонидан имзоланадиган контракт асосида кўрилади. Дирекция ўз фаолиятида қонун ҳужжатлари, ушбу устав, акциядорлар умумий йиғилиши ва кузатув кенгашининг қарорлари ва Дирекция аъзолари билан тузилган контрактлар шартларига амал қилади.

Бош Директор Жамият номидан ишончномасиз иш юритади, шу жумладан унинг манфаатларини ифода этади, Жамият номидан битимлар тузади. Бош Директорнинг ваколатларига Жамиятнинг кундалик фаолиятига раҳбарлик қилишга доир барча масалалар киради, акциядорлар умумий йиғилишининг ва кузатув кенгашининг мутлоқ ваколатларига киритилган масалалар бундан мустасно.

Бош Директор: ўз ваколатлари доирасида Жамиятнинг кундалик фаолиятига раҳбарлик қилади ҳамда унинг самарали ва барқарор ишлашини таъминлайди, акциядорлар умумий йиғилишининг ва кузатув кенгашининг қарорлари ижро этилишини ташкил қилади, жамиятнинг шартнома асосидаги мажбуриятлари бажарилишини таъминлайди, жамиятнинг ривожланиш дастурлари ва бизнес-режалари ишлаб чиқилишига раҳбарлик қилиши ҳамда улар ижро этилиши юзасидан назоратни ташкил қилади.

Жамиятнинг молия-хўжалик фаолиятини текшириш йилнинг бир чораги, бир йиллик фаолият якунлари бўйича, шунингдек исталган вақтда тафтиш комиссиясининг ташаббусига биноан, акциядорлар умумий йиғилишининг, кузатув кенгашининг қарорига биноан амалга оширилади.

Жамиятда бухгалтерия ҳисоб-китобини ташкил этиш, унинг ҳолати ва тўғри юритилиши, тегишли органларга ҳар йилги ҳисобот ва бошқа молия ҳисоботлари тақдим этиладиган Жамият фаолиятига доир маълумотлар акциядорлар, кредиторлар ва оммавий ахборот воситаларига ўз вақтида тақдим этилиши учун жавобгарлик Жамият Бош Директорининг зиммасида бўлади.

Жамият молиявий-хўжалик фаолиятининг ҳар йиллик текшируви Жамият ва акциядорлар билан мулкӣ ва бошқа манфаатлар асосида боғлиқ

бўлмаган, акциядорларнинг умумий йиғилиши тасдиқлаган мустақил аудитор томонидан амалга оширилади.

Корхонада менежерни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш корхона директори буйруғи асосида амалга оширилади. Менежер лавозимига менежмент назарияси ва амалиёти бўйича олий касбий маълумот ва қўшимча тайёргарлик маълумотиغا эга бўлган шахслар тайинланади.

Менежернинг ишда бўлмаган пайтида (командировка, таътил, бетоблик) унинг лавозим мажбуриятларини тегишли тартибда тайинланган ўринбосар бажаради.

Вазифани ўз вақтида ва сифатли бажарилишига тўлиқ маъсул бўлади.

Менежер ўз фаолият доирасида қуйидагиларга раҳбарлик қилади:

- тадбирокрлик ва тижорат масалалари бўйича қонун ва меъёрий хужжатлар;

- ушбу масалаларга тегишли услубий материаллар;

- корхона Низоми;

- меҳнат тартибининг қоидалари;

- корхона директорининг буйрук, фармойишлари;

- мавжуд лавозим йўриқномаси.

Корхона менежери ўз фаолият доирасида қуйидагиларни: бозор иқтисодиётини, тадбиркорлик ва бизнес юритишни;

- бозор конъюнктурасини, нархнинг шаклланиши, солиққа тортиш, маркетинг асосларини;

- менежмент назариясини, макро ва микро иқтисодиётни, маъмурий иш юритишни, суғурта, банк ва молия ишларини;

- персонал билан ишлашнинг назарий ва амалий жиҳатларини;

- ишлаб чиқариш технологиясининг асосини;

- ходимларнинг ишбилармонлик сифатларини баҳолаш усулларини;

- меҳнат қонунчилигини;

- иш юритишни;

- меҳнат хавфсизлиги нормалари ва қоидалари;
- инновацион ва инвестицион фаолият истиқболларини билиши керак.

2.2. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш таҳлили

Хозирги пайтда “Тошкент ёғ-мой комбинати” акциядорлик жамиятида раҳбарлар, мутахассислар ҳамда ходимлар меҳнатини бошқаришда, меҳнат фаолиятини ташкил этиш асосан кадрлар бўлими, ижтимоий ривожлантириш бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш бўлими, техника ўзаро боғлиқ масалаларни ҳал қилиб борилиши бир қаторда, корхонада режалаштирилган жараёнларни амалга оширишни ҳисобга олиш ва назорат қилишнинг доимий амал қилувчи тизими оқилона ечимлар излашга ҳамда интилишни юзага келтиришга кўмаклашади, шунингдек, асосий масала раҳбар ва ходимлар меҳнатини бошқариш самарадорлигини оширишга қаратилган. хавфсизлиги бўлими, иш ҳақи ва меҳнатни ташкил этиш ҳамда юридик бўлимлари зиммасига юклатилган, яъни юқоридаги таъкидлаб ўтилган тузилмавий бўлинмалар меҳнатни бошқаришга тааллуқли бўлган .

4-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг 2015-2017 йиллардаги молиявий кўрсаткичлари¹⁶

(минг. сўм)

№	Кўрсаткичлар	2015	2016	2017
1.	Маҳсулот сотишдан тушум	62321547	25370928	64425793
2.	Кўшимча қиймат солиғи	9600057	1905750	10228556
3.	Акциз солиғи	1361250	11143678	3552660
4.	Соф тушум	51360240	62321500	50644577
5.	Маҳсулот таннархи	42678190	50204464	37715760
6.	Ялпи даромад	8682050	12117036	12928817
7.	Сотув харажатлари	1210295	1478750	463440
8.	Бошқарув харажатлари	2558589	2509580	2740116
9.	Бошқа операцион харажатлар	3953036	6345670	7665161
10.	Умумхўжалик фойда	971100	1783036	2060100
11.	Солиқгача бўлган фойда	971100	1783036	2060100

¹⁶ “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖ маълумотларидан

4-жадвал давоми				
12.	Солиқ базаси	971100	1783036	2060100
13.	Молиявий фаолият харажат	-	-	-
14.	Бошқа асосий фаолият даромад	-	-	-
15.	Даромад солиқлари	Солиқдан озод	Солиқдан озод	Солиқдан озод
16.	Соф фойда	971100	1783036	2060100
17.	Соф фойда йўналтирилган			
	- инфраструктура (8%)	77610	142643	151200
	- қайта таъмирлаш	570500	1204400	1188800
	- Инвестор улуши	107414	124900	102240

4-жадвал маълумотларидан шуни кўришимиз мумкинки, 2017 йилда 2016 йилга нисбатан маҳсулот сотишдан тушган тушум 2 104 246 минг сўмга ортган, кўшимча қиймат солиғи 10 228 460 минг сўмга ортган, акциз солиғи – 2 191 410 минг сўмга ортган, соф тушум – 715 663 минг сўмга камайган, ялпи даромад – 4 246 767 минг сўмга ошган, сотув харажатлари – 746 855 минг сўмга камайган, бошқарув харажатлари – 181 527 минг сўмга ортган, соф фойда 1 089 000 минг сўмга ошган.

5-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг 2015-2017 йиллардаги ялпи фойдаси¹⁷

(минг. сўм)

№	Кўрсаткичлар	2015	2016	2017
1.	Саломас			
1.1.	МІ	884 230	347 568	600 299
1.2.	МШ	1 497 660	1 896 678	872 658
1.3.	Техник саломас	-	-	141 335
2.	Маргарин маҳсулоти	5 202 611	8 958 977	11 008 817
3.	Майонез	30835	34660	21 392
4.	Қадоқланган ёғ	1037731	846676	248 122
5.	Пахта ёғи	230 678	338 665	241 493
6.	Сафлор ёғи	807 053	508 011	662 900
7.	Доғланган пахта ёғи	25 983	29 702	33 494
8.	Бошқа товарлар	3000	2775	2700
	Жами:	8 682 050	12 117 036	12 928 817

¹⁷“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ 2015-2017-йилларнинг йиллик ҳисоботи маълумотлари

5-жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, 2017 йилда 2015 йилга нисбатан саломас МІ ишлаб чиқариш ҳажми - 32,11 фоизга камайган, маргарин маҳсулотини ишлаб чиқариш ҳажми - 52,74 фоизга ортган. Майонез – 30,62 фоизга камайган, қадоқланган ёғ – 76,09 фоизга камайган, пахта ёғи эса – 17,86 фоизга ортган. 2017 йилда жами 6036 тн доғланган пахта ёғи, шундан 3339 тн (55,3 %) олий навли ўсимлик ёғи ишлаб чиқарилган.

6-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда 2017 йилда қайта ишланган пахта техник чигити сифат кўрсаткичлари¹⁸

Маҳсулот номи	Режа 2017 й.	Ҳақиқат 2016 й.	Фарқи (+/-)	Ҳақиқат 2017 й.	Фарқи 2017 й./ 2016
Қайта ишланган техник чигити(тн)	78200	65881	-12319	65396	+485
Ишлаб чиқарилган қора ёғ(тн)	14646	11814	-2832	11804	+10
Қора ёғ чиқиши(%)	18,73	17,93	-0,8	18,05	-0,12
Ишлаб чиқарилган шрот(тн)	34802	29515	-5287	28908	+607
Шрот чиқиши(%)	44,50	44,80	+0,3	44,2	+0,6
Ишлаб чиқарилган шелуха(тн)	24303	20995	-3308	21272	-277
Шелуха чиқиши(%)	31,08	31,87	+0,79	32,53	-0,66
Йўқотиш(%)	5,69	5,4	-0,29	5,22	+0,18
Ёғнинг йўқолиши(%)	1,02	1,13		1,29	-0,16
-*-шротда(%)		0,49		0,59	-0,1
-*-шелухада(%)		0,64		0,70	-0,06
И/ч тозаланган ёғ(раф).(тн)	12993	10310	-2683	10326	-16
И/ч тозаланган пахта ёғи(раф).(%)	88,71	87,31	-1,4	87,21	+0,1
Соапсток (%)	9,69	11,11	+1,42	11,2	-0,09
Рафинацияда ёғнинг йўқолиши(%)	1,6	1,58	-0,02	1,6	-0,02
Бензин сарфи жами(тн)	339,2	315,3	-23,9	364,9	-49,6
1 тн чигитга бензин сарфи(кг)	5,1	4,8	-0,3	5,6	-0,8
Каустик ишқорни сарфи(тн)	111,0	121,1	+10,1	129,1	-8
1 тн қора ёғга ишқорни сарфи(кг)	9,4	10,3	+0,9	10,9	-0,6
Чигитнинг ёғдорлиги(%)		19,06		19,93	-0,28
Шелуха ёғдорлиги(%)		2,01		2,14	-0,13
Шрот ёғдорлиги(%)		1,08		1,33	-0,25
Чигитнинг намлиги(%)		7,21		7,80	-0,59
Чигитнинг тукдорлиги(%)		7,97		8,14	-0,17
Қора ёғнинг кислота сони(%)		4,27		4,39	-0,12

«Озиқ-овқат саноати корхоналари» уюшмасининг бошқарув қарорлари асосида Республика ёғ-мой корхоналаридан "Тошкент ёғ-мой комбинати"

¹⁸«Тошкент ёғ-мой комбинати» АЖ ҳисобот маълумотлари

АЖга жами 24013 тонна экстракцион пахта ёғи ажратилиши режалаштирилган эди, амалда эса турдош корхоналарга пахта техник чигитининг тўлиқ ҳажмда етказиб берилмаганлиги сабабли, 15138 тонна (63 %) экстракцион ёғ етказиб берилган. Етказиб берилмаган 8800 тонна экстракцион ёғдан 25,6 млрд.сўмлик 13500 тонна маргарин ишлаб чиқарилмади, бунинг натижасида корхона белгиланган фойдани ололмаган.

Ҳисобот даврида қандолат маҳсулотлари ишлаб чиқаришда ишлатиладиган ёғларга талаб ошганлиги сабабли, корхона томонидан ишлаб чиқарилган маргарин маҳсулотлари ҳажмида қандолат ёғининг салмоғи ошиб борди. Бунинг натижасида ишлаб чиқариш ҳажмининг ошишига қарамай, халқ истеъмол-моллари ишлаб чиқариш ҳажми ўтган йилга нисбатан камайди. Ҳисобот даврида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг сифатини яхшилаш ҳамда жаҳон стандартларига етказиш бўйича тадбирлар етарли даражада олиб борилмади. Жумладан, дезодорация жараёни ханузгача талаб даражасида эмас.

Янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш қониқарсиз аҳволда, ишлаб чиқариладиган маргарин ва майонез маҳсулотларини турини кўпайтириш имконияти бўла туриб, зарурий чоралар кўрилмади.

Таҳлиллар қатор таянчларда ҳом-ашё ва ёрдамчи материаллардан унумли фойдаланиш, маҳсулот таннархини пасайтириш, самарасиз сарф-харажатларни қисқартириш борасида етарли даражада иш олиб борилмаётганлигини кўрсатди: Жумладан, ҳисобот йилида ўтган йилга нисбатан кам ишлатилишига қарамай, меъёрга нисбатан ортиқча 10 тн каустик сода ишлатилган. Тайёр маҳсулотларнинг сотилиши: Ўзбекистан Республикаси Биринчи Президентининг 7 сентябр 2010 йилдаги №ПК-1401 сонли «Республиканинг ёғ-мой тармоғини бошқариш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисидаги» қарорига асосан маргарин, майонез маҳсулотлари тўғридан-тўғри шартнома асосида, дилерлар орқали, ҳамда Республика хом-ашё биржаси савдолари орқали истеъмолчиларга сотилмоқда. 2016 йилда жами 15097 тн маргарин маҳсулотлари сотилган.

7 –жадвал ¹⁹

7 –жадвал маълумотларини кўрадиган бўлсак, режалаштирилган ишлаб чиқариш барча йиллар бўйича режани бажарилмаган. Бунга сабаб хом ашёни етиб келиши тўлиқ ва ишонarli режалаштирилмаган ёки олиб келиниши кўзда тутилган хом ашё келтирилмаган. Саломас ишлаб чиқаришни кўрадиган бўлсак бу 2015 йили режада 17595 тонна бўлса, ҳақиқатда 10611 тонна, фарқи эса -6984 тоннани ташкил қилган, 2016 йилда режада 25090 тонна, ҳақиқатда 18764 тонна фарқи -6326 тоннани ташкил қилган. Бу йиллар бўйича ишлаб чиқаришни ўсганлигини кўрсатсада лекин стратегик режалаштиришда хатоликларга йул қўйилган чунки маҳсулотнинг режадагига нисбатан фарқи катта кўрсаткичларни ташкил қилади. Яна шуни такидлаш жоизки, бу уч йилни кўриб чиқсак корхонада режалаштириш жараёнида таъсир қилувчи барча омилларни кўриб чиқишмаган. Чунки бу уч йил давомида деярли барча маҳсулот турида режани бажарилиши таъминланмаган.

8 –жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ маҳсулот ишлаб чиқариш рентабеллиги кўрсаткичлари. (%)да²⁰

№	Маҳсулот номи	2015 йил	2016 йил	2017 йил
1	Саломас	16,5	13,2	15,3
2	Маргарин маҳсулоти	26,3	17,1	12,8
3	Майонез	19,2	6,3	18,7
4	Қадоқланган ёғ	8,2	14,1	14,2
5	Тозаланган пахта ёғи	12,4	5,2	4,0
6	“Ўзбекистон ёғи” маркасидаги ёғ	27,6	25,9	32,4
7	Бошқалар	2,8	6,3	12,6

Маргарин ишлаб чиқариш 2016 йил режалаштирилганда 16200 тонна кўрсатилган лекин ҳақиқатда 11406 тонна, 2017 йил режада 22700 тонна ҳақиқатда 13611 тонна ишлаб чиқарилган бундан куришиб турибдики бу икки йил мабойинида ҳам режани бажариш тўғри йўлга қўйилмаган. 2016

²⁰“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ ҳисобот маълумотлари

йил ва 20167 йилларни таққосласак маҳсулот ишлаб чиқариш аксарият маҳсулот турларида ўсганлигини кўрсатади.

"Тошкент ёғ-мой комбинати" АЖ йирик корхона ҳисобланиб, бу ерда 1104 ишчи ходимлар ишлашади. Ҳозирги кунда ушбу комбинатда: маъмурий-бошқарув ходимлари - 57; мутахассислар - 137; хизматчилар - 5; ишчилар - 905. 2010 йилда комбинатда 1256 ишчи ходимлар ишлашган 2009 йил ҳолати бўйича: маъмурий-бошқарув ходимлари - 71; мутахассислар- 136; хизматчилар -5; ишчилар- 954. Раҳбар ва мутахассислар биргаликда инженер-техник ходимлар (ИТХ) деб юритилади.

9-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати”АЖда ходимлар сони кўрсаткичлари²¹

Кўрсаткич	2015	2016	2017
Ходимлар	1174	1256	1104
Шундан: ишчилар	954	943	905
хизматчилар, шундан:	220	203	199
бошқарувчи	71	62	57
Мутахасис	144	136	137
Техник бошқарувчи	5	5	5

Иш ҳақи: 01.01.2017 йил ҳолатига ходимларнинг ўртача сони 106 кишини, шундан ишлаб чиқариш билан боғлиқ ишчилар 1052 кишини ташкил қилган.

2017 йилда ходимларга ҳисобланган жами иш ҳақи фонди 8646 649,5 минг сўмни, яъни 2015 йилга нисбатан 139,11 % ни ташкил қилган. Корхона бўйича ўртача иш ҳақи 2016 йилда 434,40 минг сўмни ташкил этган бўлса, 2017 йилда бу кўрсаткич 678,5 минг сўмни ёки 136 % ни ташкил қилди. Корхонада мутахассислар сонининг бошқа корхоналарга нисбатан кўп бўлиши корхонада ходимлар ўртасидаги ижтимоий меҳнат муносабатларига тўғри ва жиддий ёндашиш имконини беради.

Корхонада ижтимоий меҳнатни бошқариш маҳсули сифатида объектнинг талаб қилинган режимда фаолият кўрсатишини таъминлаш учун

²¹“Тошкент ёғ-мой комбинати”АЖ ходимлар бўлими маълумотлари

зарур бўлган бошқарув қарорлари ва амалий ҳаракатлар билан боғлиқ масалаларни ҳал этишда мавжуд имкониятлардан фойдаланган ҳолда амал қилиши келажакда корхонанинг ижтимоий – иқтисодий салоҳияти қай даражада эканлигини белгилаб беради. Шунинг учун ҳам бундай вазифаларни ҳал этишда етакчи мутахассисларнинг ўрни алоҳида аҳамият касб этади.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” акциядорлик жамиятида маргарин маҳсулоти ҳам кенг ишлаб чиқарилади. Маргарин таркибига юқори сифатли озикабоп ёғлар, сут, туз, шакар, эмулгаторлар, ранг берувчи озикабоп моддалар, ароматизаторлар, витаминлар ва бошқа компонентлар киради. Маргариннинг ёғли асоси сифатида рафинацияланган дезодорацияланган ўсимлик мойлари, жониворлар ёғлари, озикабоп саломаслар, шунингдек, қайта этерификацияланган ёғлар қўлланилади.

2.3. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖни ривожлантиришда стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ имкониятларини ўрганган ҳолда корхонанинг ишлаб чиқаришини янада такомиллаштириш ва рақобатбардошилигини ошириш учун қуйидаги ишлар амалга оширилиши зарур деб ўйлаймиз:

- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турларини янада кўпайтириш;
- тайёрлов, форпресс ва гидрогенизация тизимларини модернизациялаш ва техник қайта жиҳозлаш (жаровня, прессларни, шелушителларни, сепараторларни алмаштириш);
- қозонхонани қайта қуришни амалга ошириш;
- пахта соапстокини қайта ишлаш ва хом ёғ кислоталарини ҳосил қилиш тизимини қуриш;
- корхонада бизнес ечимлар ва рақобатбардошлик муҳитини ривожлантиришда стратегияларни такомиллаштириш.

Мақсад ташкилотнинг узок муддатга мўлжалланган энг юқори самарадорликга эришиш имкони бўлган, яъни муқобилликни танлаш. Муқобилликни танлаш бош раҳбариятнинг ҳуқуқи ва бурчи бўлса ҳам, охириги танлов ҳамма ташкилотга чуқур таъир кўрсатади.

Самарали стратегик танлов учун бош раҳбарият аниқ ва ҳамма хизматчилар учун маъқул бўладиган усулни танлаш, унинг келажаги ҳақидаги йўналишга эга бўлиши керак. Стратегик танлов аниқ ва мазмунли бўлиши керак. Қандайдир муқобиллик танлангандан кейин фирманинг стратегияси қандайдир миқдорда чекланади, шунинг учун бу қарорни мукамал ўрганиш ва баҳолаш керак.²²

Стратегияни танлаш компаниянинг ташқи ва ички муҳитини баҳолашга асосланган бўлиши керак.

Ташқи ҳавф ва янги имкониятлар аниқлангандан сўнг корхона раҳбарияти стратегияни танлашга ўтиши мумкин.

Стратегияни танлаш – бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи бўлиб ҳисобланади. Уни танлаш жараёни бир неча босқичлардан иборат:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегияни қиёмига етказиш;
- қиёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жарёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

Биринчи босқичда корхона олдида қуйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бу ерда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли ва кўпроқ муқобиллари (вариантлари) ишлаб чиқилади. Бу ишга нафақат юқори бўғиндаги раҳбарларни, шунингдек ўрта

²² N.Yo'ldoshev, S.Yusupov, G'.Zaxidov. Menejment asoslari va biznes reja. –Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 44 b.

бўғиндаги менежерларни ҳам жалб қилиш лозимдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши вариантни танлашга шароит яратади.

Иккинчи босқичда - стратегия қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд даражага келтирилади. Шу тарифа кўп киррали умумий стратегия шакллантирилади.

Учинчи босқичда - танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади. Айнан шу босқичда умумий стратегия аниқ ва янги мазмун билан тўлади.

“Корхоналар аксарият ҳолларда кўп муқобиллик асосида стратегияни танлашади. Бинобарин, агар корхона бозорда ўзининг салмоғини оширмақчи бўлса, у ҳолда у бундай мақсадга турли йўллар билан эршиши мумкин. Яъни:

- маҳсулот нарҳини пасайтириш;
- товарларни кўп сонли дўконлар орқали сотиш;
- бозорга товарларнинг янги моделларини чиқариш;
- реклама ёрдамида товарлар нуфўзини ошириш ва хоказолар.”²³

Ҳар қайси йўл турли имкониятларга йўл очиб беради.

Кўриб турибмизки, корхона стратегияни танлашда кўпдан-кўп муқобил (алтернатив) вариантларга дуч келиши ва улардан кенг танлаш имкониятига эга бўлиши мумкин.

Аниқланган ташқи ҳавф ва имконият корхонанинг ички имконияти ва кучсиз томонлари билан таққосланади. Сўнгра корхона раҳбарияти «Қайси стратегик муқобил (вариант)ни танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобил (алтернатив)нинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

- чекланган ўсиш;
- ўсиш;
- камайиш(қисқартириш);

²³ Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –157 с.

- агар у чала стратегик муқобилни ўзида акс эттирувчи алтерпатива.

Чекланган ўсиш. Бу стратегияни асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарнинг раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишидаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тўзатишлар киритилади (Масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхона даги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истиқболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки бу энг оддий ва энг кам хатари бор йўлдир.

Ўсиш. Бу муқобил энг кўп танловга тушадиган муқобилдир. Биринчи муқобилдан фарқли ўлароқ у технологияни тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодийети тез суръат билан ўсаётган корхоналар учун қўлланилади. Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража» кўламида эмас, балки ундан юқори даражага мўлжаллаб ўрнатилади. Агар корхона барқарор шароитда ишламаётган бўлса, у ҳолда у албатта ўсиш стратегиясини танлаб олишга мажбурдир. Акс ҳолда бу корхона банкотликка, таназулга учрашиши табиийдир.

Камайиш. Бу муқобилни жуда камдан кам танлашга қарор қилинади. Чунки бунда ё корхонани кичрайтириш ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнгги восита деб аташади. Чунки корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлаш зарурияти туғилади. Аниқроғи, корхона раҳбарилари кўйидаги вазиятларда мазкур стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- иқтисодий танзул даврида;
- корхона жуда оғир шароитга тушиб унинг ахволи ёмонлашиб бораётган шароитда.
- корхона халоқатга гирифтор бўлаётган ҳолда ва ҳоказо.

Бундай ҳолларда корхона бутқўл тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бошқа бўлимларга бирлаштирилиши содир бўлади.

Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради. Бу стратегияни танлаш (турли тармоқларни ўз ичига

камраб олган) йирик корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стратегияси қўлланилиши мумкин.

		Бозорлар	
		Мавжудлари	Янгилари
Товарлар	Мавжудлари	I. «Нимани бажараётган бўлсанг ўшани яхшила» стратегияси	II. Бозорни ривожлантириш стратегияси
	Янгилари	III. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш стратегияси	IV. Диверсификация стратегияси

5-расм. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг товарлари ва бозорлари бўйича имкониятлар матрицаси²⁴

Корхонанинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш, тегишли муқобилни режалаштириш ва уни баҳолашда бир қатор услубий ёндашувлар қўлланилади. Ана шундай ёндашувлардан бирини 5-расмда келтирамиз.

Ҳар бир квадрант қандайдир умумий стратегияни ва унинг унсурларини белгилайди.

I-квадрант корхона стратегиясининг мавжуд бозорлар ва товарларга бўлган йўналишини кўрсатади. Бу усулни ҳаражатларни тежаш ёки «нимани бажараётган бўлсанг ўшани яхшила» стратегияси деб аташади. «Бундай стратегияни одатда бозори тўлмаган ёки уни ривожлантириши лозим бўлган корхоналар танлашади. Корхона маркетинг хизматини кучайтириш, рақобатга чидам берувчи баҳони ўрнатиш, товарларни бозорга интенсив кириб боршини таъминлаш йўли билан мавжуд анъанавий бозорни кенгайтиришга ҳаракат қилади.

²⁴ Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2009.- 117 с.

II-квadrant корхона стратегиясининг бозорни ривожлантиришга, яъни янги бозорни барпо қилишга, етарли даражада янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилганини кўрсатади. Бундай стратегия кўйидаги ҳолларда самарали бўлиши мумкин. Агар:

- корхона ўз бозорини янги жуғрофий бозорлар, шунингдек бошқа давлатлар бозорларига кириб бориш билан кенгайтирса;
- эҳтиёжи кондирилмаган сегментларни жорий қилса;
- мавжуд товарларнинг янги таклифларини ва уларнинг рекламасини кучайтирса ва ҳоказо.

III-квadrant олдиндан ўзлаштирилган бозор учун янги маҳсулот ишлаб чиқариш стратегиясини танлашни билдиради. Бу стратегия одатда истеъмолчиларнинг диққат эътиборини жалб этган маҳсулот моделлари мавжуд бўлган ҳолларда қўлланилади. Бунда корхона ўстуворликни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга ёки мавжуд маҳсулотни модификация қилишга беради.

IV-квadrant диверсификация стратегияси деб аталади. Бу стратегия одатда корхонанинг битта корхонага ёки бир турдаги товар ассортиментига бўлган боғлиқлигидан, шунингдек тугатилаётган ёки турғун ҳолатда бўлган бозорлардан қутилиш мақсадида қўлланилади. Аммо бу стратегияни қўллаш, анчагина ҳавф-хатар билан боғлиқ. Чунки диверсификация стратегиясини амалга ошириш ҳали бозори ва ҳаридори маълум бўлмаган янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришни тақоза этади.

Ишлаб чиқилган стратегия ўз ижросини топиши керак. Бунинг учун корхона раҳбарлари уни амалга ошириш бўйича режалар, дастурлар, лойиҳалар ишлаб чиқиши, бу жараёни асослаши, бюджет масалаларини ечиши, хуллас, стратегиянинг ижросини бошқариши лозим. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегияни амалга ошириш учун корхонада кўйидаги режалар тизими ишлаб чиқилади.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда тўртта гуруҳдан иборат бир-бири билан боғланган режалар ишлаб чиқилиши лозим:

1. Фаолиятнинг асосий йўналишлари бўйича бош режа. У 10-15 йил ва айрим ҳолларда ундан кўпроқ муддатни ўз ичига олувчи истиқболдаги стратегия бўлиб ҳисобланади.

2. 1 йилдан 5 йилгача бўлган муддатдаги корxonанинг ривожланиши режаси. Стратегик режалаштириш нуқтаи назардан унинг асосий мазмунини истиқболда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, янги авлод маҳсулотини ишлаб чиқаришга ўтиш, янги технологияни жорий қилиш кабилар ташкил қилади.

3. Тактик режалар корхона фаолиятидаги жорий тадбирларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб туради.

4. Дастурлар ва режалар-лойиҳалар мақсадли ҳарактерга эга бўлиб, улар янги маҳсулот лойиҳасини ва технологиясини ишлаб чиқиш, ишлаб чиқиш ҳаражатини камайтириш, энергия ресурсларини тежаш, янги бозорларга кириб бориш кабиларни амалга оширишини таъминлайди.

Дастлабки иккита гуруҳ режа-бу стратегик режалаштиришнинг асосий маҳсули ҳисобланади. Бу режалар кейинчалик тактик режалар ва лойиҳалар кўринишини олади ва улар орқали ўз ижросини топади.

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс тўзилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа одатда корxonанинг юқори раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни хаётга тадбиқ қилишда эса бошқаришнинг барча бўғинлари иштирок этишади.

Корхона фаолиятининг бош мақсади – бу маҳсулот ишлаб чиқаришда кам ҳаржат сарфлаган ҳолда барча истеъмолчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш бўйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат. Стратегик режалаштириш сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ.. Шу соҳадаги тадқиқотлар мақсаднинг қуйидаги мезонларига мос келиши лозимлигини кўрсатади:

- аниқ ўлчовга эга бўлиши;

- давр(муддат) нинг аниқ бўлиши;
- амалга ошириш мумкинлиги;
- мувофиқлаштирилишини таъминлаш мумкинлиги.;
- ўстуворликка эга бўлиши.

Биринчи мезон мақсаднинг аниқ меъерий ўлчовга эга бўлишини талаб қилади. Масалан, «шу давр ичида ходимларнинг хизмат пила-поялари борасидаги ўсишини тахминан 10-15 фоизга ошириш», «баҳоси шунча фоизга паст бўлган русумдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш», ва ҳоказо. Бундай мақсадларни аниқ қуйиш билан раҳбар барча бўғинларнинг истиқболдаги ривожланиши бўйича аниқ миқдорий мулжалларни белгилайди.

Стратегик режалаштиришдаги иккинчи мезон - бу прогноз қилинаётган вақт (давр)ни аниқ белгилаш лозимлигидир. Бу мезонга биноан стратегик режалаштириш узоқ муддатли (беш йилдан кўпроқ муддатга), ўрта муддатли (бир йилдан беш йилгача) ва қисқа муддатли (бир йилгача) бўлиши мумкин.

Мақсадга эришишнинг учинчи мезони икки жиҳат нуқтаи назардан муҳимдир. Биринчидан, мулжалланган мақсаднинг амалга ошмаслиги корхонани катта зарарга, ҳаттоки банқоотликка олиб келиши мумкин. Иккинчидан, амалга ошириш мумкин бўлмаган мақсаднинг корхона олдига қуйилиши банд бўлган ходимларнинг муваффақиятга интилишини бўғиб қуяди. Бу эса ўз навбатида уларнинг шахсий манфаатдорлигини сўндиради. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини пасайишига олиб келади.

Стратегик режалаштиришдаги мақсаднинг тўртинчи мезони - бу мақсаднинг мувофиқлаштирилишини ҳисобга олишдир. Бундай талаб тўла-тўқис бошқарувчиларнинг маҳорати ва малакасига боғлиқ. Бу ерда гап қуйилган мақсаднинг бошқа мақсадларнинг амалга ошишига халақит бермаслиги тўғрисида кетаяпти. Мақсад ва мақсадчаларнинг бир бирига мувофиқ келмаслиги бошқаришнинг турли бўғинлари ишига кўпдан-кўп қийинчиликлар туғдириши мумкин.

“Мақсадга эришишнинг бешинчи мезони - бу стратегик режалаштирилаётган объект билан боғлиқ бўлиб, унинг ўсворлигига эътибор берилади.”²⁵ Масалан, фойдалилик бозор сегментлари, молиявий ресурслар, иновация, социал ҳимоя ва бошқалар. Бу соҳалар бўйича мақсадлар ҳам мазмунан, ҳам ифодаланиш шакли нуқтаи назаридан биридан тубдан фарқ қилади. Дарҳақиқат, агар сўз фойдани узок муддатга режалаштириш ҳақида кетса у ҳолда асосий мақсад фойда, даромад кўлами, капитал қуйилмаларга ажратиладиган маблағ ва ҳоказолар назарда тутилади.

Корхона тараққиётининг бош йўналиши ва унинг мақсадини тўғри танлаш қуйидаги икки омилга боғлиқ:

- ташқи муҳит омили;
- ички муҳит омили.

Стратегик режалаштиришни амалга оширилаётганда бу омилларни инобатга олиш жуда ҳам зарурдир. Чунки айнан уларни ҳисобга олиш корхонага ҳавф солувчи ёки янги туғилиши мумкин бўлган ҳавф олдини олиш имконини беради. Бу, албатта, ўта кўп меҳнат талаб қиладиган ва кўп ҳаражатли жараёндир. Унга сарфланадиган ҳаражатлар стратегик режалаштириш жараёнига сарфланадиган ҳаражатларнинг энг кўп қисмини ташкил қилади.

Иқтисодий омилларни таҳлил қилишда инфляция (дефляция) суръати, солиқ ставкаси, халқаро тўлов баланси, аҳолининг бандлик даражаси, корхонанинг тўловлик даражаси кабиларга эътибор қаратилади.

Сиёсий омилларни таҳлил қилиш жараёнида:

- мамалкатлараро савдодаги таъриф келишувларига;
- божхона сиёсатида учинчи мамалкатга қарши йўналтирилган протекционизм сиёсатига;
- мазкур давлат ва унинг етакчи сиёсатчиларининг антимонополия қонунига бўлган муносабатларига;

²⁵ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2009.-145 с.

- маҳаллий ҳокимиятларнинг қоедит сиёсати, уларнинг ссуда олиш ва ишчи кучини ёллаш бўйича чекловлари кабиларга эътибор берилади.

Бозор инжиқликлари ҳам корхона фаолияти ва унинг самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди. Уларни таҳлил қилиш корхона раҳбариятига корхона стратегиясини аниқ билишга ва унинг бозордаги мавқеини мўстаҳкамлашга ёрдам беради. Буерда:

- демографик ўзгаришлар;
- аҳоли даромади даражаси ва унинг тақсимланиши;
- тармқдаги рақобат даражаси;
- корхонанинг бозорда эгаллаган салмоғи;
- бозор қўлами ёки уни ҳукумат томонидан ҳимояланганлиги таҳлил қилинади.

Технологик омилларни корхона раҳбарлари ўз диққатларидан четда қолдирмасликлари зарур. Бундай таҳлил:

- ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бера олишини;

- янги товар ва хизматларни лойхалаштиришда, ахбротларни йиғиш, қайта ишлаш ва уларни ўзатишда, алоқада замонавий ҳисоблаш техникаларининг қўлланилаётганлигини аниқлашга ва режалаштиришга имкон беради.

Рақобат омилларини таҳлил қилиш рақобатдош корхоналарнинг ҳатти-ҳаракатларини кўзатишга, уларни назорат қилишга имкон беради.

Социал омиллар ўз таркибига ўзгариб турувчи ижтимоий қадриятлар, удумлар, муносабатлар ва феъл атворларни олади. Иқтисодий беқарорлик шароитида айни социал соҳада корхона фаолиятига салбий таъсир қилувчи ҳавфлар туғилади. Уларни бартараф этиш учун самарали таҳлил зарурдир.

Халқаро омиллар ташқи савдо монополиясига барҳам берилган шароитда корхона учун ўта аҳамиятлидир. Зеро, улар халқаро бозорларга иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлдилар. Корхона раҳбарлари шундай катта сегментда содир бўлаётган ҳолатларни кўзатиш, улардан огоҳ бўлиш ва корхона манфаатини кўзлаб ҳаракат қилиши лозим.

Шундай қилиб, ташқи муҳит таъсири менежерлар томонидан доимо катта эътибор беришини талаб қилади, шунинг учун у катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш асосида амалга оширилади ҳамда ўз вақтида тўғри қарор чиқариш учун аниқликни талаб қилади.

II боб бўйича хулосалар

Юқоридагилардан келиб чиқиб хулоса қилиб айтганда, бугунги кунда “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ дадил қадамлар билан тараққиёт сари интилмоқда. Бунинг учун мамлакатимизда барча табиий захиралар хомашёси етарли. Энг муҳими, соҳани ривожлантиришга ҳукуматимиз томонидан малакали мутахассислар тайёрлашга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Магистрлик диссертациясининг иккинчи бобда “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ҳозирги ҳолати ва унинг ривожланиши таҳлил қилинган бўлиб, унда “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий тавсифи, “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиш таҳлили, “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖни ривожлантиришда стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш ёритилган.

III БОБ. “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖнинг ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ечиш йўллари

3.1. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг стратегик позициясини баҳолаш

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг стратегик истиқболи учун кучли жихатлар айниқса муҳимдир, чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жихатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жихатларни куриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин булган ишларга яхши мослашган булиши лозим.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ ҳолати тахлилининг услубиятини кўриб чиқамиз. Бу 5 та саволга келиб тақалади:

- 1) Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
- 2) Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
- 3) Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
- 4) Компаниянинг рақобат позицияси қай даражада мустаҳкам?
- 5) Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади ?

Бу саволларга жавоб бериш учун 4 та тахлилий асбобдан фойдаланилади: SWOT - тахлил, қийматлар занжири, харажатлар тахлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

10-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг SWOT-тахлилда ҳисобга олинadиган омиллар²⁶

Потенциал ички кучли жихатлар (S):	Потенциал ички заиф жихатлар (W):
Аниқ намоён булиб турган нуфузлилик	Баъзи нуфузли жихатларни қўлдан бой бериш
Муносиб молиявий манбалар	Стратегияни ўзгартириш учун зарур булган молиявий маблағларнинг йуклиги
Рақобат кураши санъатининг юксаклиги	Бозор махорати ўртачадан паст

²⁶ “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ ҳисоботларидан олинган

10-жадвал давоми	
Истеъмолчиларни яхши тушуниш	Истеъмолчилар хақидаги ахборотнинг тахлил қилинмаслиги
Тан олинган бозор пешқадами	Бозорнинг заиф иштирокчиси
Аниқ ифодаланган стратегия	Аниқ ифодаланган стратегиянинг йуклиги, уни амалга оширишдаги изчилликнинг йуклиги
Ишлаб чиқариш кулаидан тежаш, нархдаги устунлик	Махсулот нархининг асосий рақобатчиларга қараганда юқорилиги
Фирманинг уз ноёб технологияси, энг яхши ишлаб чиқариш қувватлари	Эскирган технология ва асбоб-ускуналар
Ишончли, синалган бошқарув	Бошқарувда теранлик ва мослашувчанликнинг бой берилиши
Ишончли тақсимот тармоғи	Тақсимот тармоғининг заифлиги
Юксак ИТТКИ санъати	ИТТКИ позицияларининг заифлиги
Тармоқдаги энг самарали (таъсирчан) реклама	Илгари суриш сиёсатининг заифлиги
Потенциал ташқи кулай имкониятлар (О)	Потенциал ички тахдидлар (Т)
Истеъмолчиларнинг қўшимча гурухларига хам хизмат курсатиш имконияти	Бозор усишининг сустлашиши, янги бозор сегментлари кириб келишининг салбий демографик узгаришлари
Мумкин булган товарлар диапазонининг кенгайиши	Ўрин босувчи товарлар савдосининг усиши, харидорлар диди ва эхтиёжларининг узгариши
Рақобатчиларнинг кунгилчанлиги	Рақобатнинг кескинлашиши
Ташқи бозорларга чиқишдаги савдо тусиқларининг камайиши	Товарлари арзон булган хорижий рақобатчиларнинг пайдо булиши
Валюта курсларининг ижобий силжиши	Валюта курсларининг салбий узгариши
Ресурсларнинг куплиги	Етказиб берувчилар томонидан қўйилган талабларнинг кучайиши
Чекловчи қонунчиликнинг сусайиши	Нархнинг қонун томонидан бошқариб турилиши
Бизнес беқарорлигининг сусайиши	Бизнесда ташқи шароитнинг беқарорлигига боғлиқлик

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш алоҳида ахамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки:

- ноёб имкониятлар фирмага бозордаги кулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;
- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;

- потенциал жихатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устивор ва қайта пайдо бўлаётган қулай имкониятлар рақобат устунлигига эга булган ёки усиш учун бошқа имкониятлари булган компаниялар учун айниқса мос келади.

SWOT-тахлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

- компания уз стратегиясида узининг ички кучли томонларидан ёки устунликларидан фойдаланадими? Агар компаниянинг ҳеч қандай ажралиб турувчи устунликлари булмаса, унинг қандай потенциал кучли жихатлари ана шу устунликларга айланиши мумкин?

- компаниянинг заиф жихатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жихатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жихатдан келиб чиққан холда қайси заиф жихатларга тузатиш киритиш керак?

- қандай қулай шароитлар компанияга муваффақият қозонишга имконият яратади? Шуни қайд қилиб утиш лозимки, фойдаланиш усуллари булмаган қулай имкониятлар саробдан бошқа нарса эмас. Фирманинг кучли ва заиф томонлари унинг бошқа фирмаларга қараганда қулай имкониятлардан фойдаланишга яхшироқ ёки ёмонроқ даражада мослашишига ёрдам беради.²⁷

- менежерни қайси таҳдидлар кўпроқ ташвишлантириши керак? У ҳимояни яхши ташкил қилиш учун қайси стратегик чора-тадбирларни амалга ошириши лозим?

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда юзага келган вазиятни энг аниқ курсатадиган индикаторлардан бири - унинг уз рақобатчиларига нисбатан нарх позициясидир. Бу айниқса махсулоти кам дифференциялашган тармоқларга таъаллуқли булиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам уз рақиблардан орқада қолмаслиги керак, акс холда рақобатли позицияни

²⁷ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2009.-177 с.

қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб булиши мумкин:

- хом ашё, материаллар, таркибий қисмлар, энергия ва шу кабиларнинг нархларидаги фарқлар;

- асосий технологиялар, асбоб-ускуналарнинг ёшидаги фарқлар;

- ишлаб чиқариш бирликларининг катталиги турлича булганлиги, ишлаб чиқаришнинг кумулятив таъсири, ишлаб чиқариш унумдорлик даражалари, турли солиқ шароитлари, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси ва хоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг узгаришига кучли боғлиқлик;

- транспорт харажатларидаги фарқлар;

- тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар.²⁸

Стратегик қийматли тахлилда асосий эътибор фирманинг уз рақибларига нисбатан қиймат позициясига қаратилади. Бундай тахлилнинг бирламчи тахлилий ёндашуви қиймат занжирини яшаш бўлиб, ушбу занжир хом ашёдан пировард истеъмолчиларнинг нархларигача бўлган қиймат “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни қўлдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида ўз ички хатти-харакатларини ўзгартириши мумкин.

Қиймат бушлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, фирма қуйидаги олти хил стратегик хатти-харакатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан узи учун қулай нархлар туғрисида келишиб олиши;

- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;

- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;

- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;

²⁸ Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 59 б.

- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;
- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;
- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кўтаришга уриниш;
- баъзи технологик жараёнларни фирманинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаслигини ўрганиб чиқиш;
- ресурсларни тежовчи технологик янгиликларни инвестициялаш;
- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқариш ва асбоб-ускуналарга янги инвестициялар объекти сифатида куриб чиқиш;
- маҳсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва хоказо;

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг рақобат позицияси кучини баҳолаш учун қиймат, рақобат позициясини баҳолашга қўшимча равишда компаниянинг рақобат позицияси ва рақобатчилик кучини умумий таҳлил қилиш ҳам талаб қилинади. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- фирманинг бугунги рақобат позицияси қанчалик кучли?
- бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат позициясининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?
- фирманинг қандай рақобат устунликлари бор?

Фирманинг рақобат прозицияларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари буйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда фирма ва унинг рақиблари буйича ана шундай омиллар солиштириб курилади.

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жихатларини купайтириб бориши ва узининг рақобатчиликдаги заиф жихатларини химоя

қилиши керак. У ўз стратегиясида узининг кучли жихатларига таяниши ва заиф жихатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни куриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жихатлари рейтинги хужумнинг қайси томондан булишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини курсатади.

Агар айнан “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ рақобатда кучли булган жихатларда рақиблар заиф булса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини куриш лозим.

11-жадвал

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг рақобат позициясидаги кучли ва заиф жихат белгилари²⁹

Устунлик белгилари	Заифлик белгилари
Мухим фарқ қилувчи устунликлар	Реал фарқ қилувчи устунликларнинг йуқлиги
Бозор улушининг катталиги (ёки бозорда пешқадамлик)	Бозордаги асосий рақибларга нисбатан йуқотишлар
Изчил ёки ажралиб турувчи стратегия	Аниқ стратегияратегиянинг йуқлиги
Истеъмолчилар сонининг усиши ва уларнинг содиқлиги	Истеъмолчилар олдида обрунинг пасайиши
Пешқадамларнинг стратегик гуруҳида булиш	Ўз позицияларини қўлдан бой бераётган стратегик гуруҳга тушиб қолиш
Тез усиб бораётган бозор сегментларида концентрацияланиш	Бозор потенциали энг катта булган сохалардаги заифлик
Нархдаги устунлик	Таннархи юқори булган товарлар ишлаб чиқариш
Даромад уртачадан юқори	Даромадларнинг усиши уртачадан паст
Маркетинг махорати уртачадан юқори	Бозорда муваффақият қозонишнинг асосий омиллари кам
Технологик ва инновацион қобилиятлар уртачадан юқори	Махсулотлар ишлаб чиқишда сустлик, сифатнинг яхши эмаслиги
Хавф-хатарларга ташаббускор, тадбиркорларча ёндашув	Вужудга келаётган тахдидларга нисбатан яхши позициянинг йуқлиги
Қулай имкониятларни купайтириш позицияси	Асосий рақибларга нисбатан йуқотишлар

²⁹ “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ ҳисоботларидан олинган

Стратегия қанчалик яхши амалга оширилаётганини баҳолаш учун қуйидагилар муҳим:

- 1) компаниянинг рақобатчилар орасидаги ўрнини аниқлаш;
- 2) компаниянинг тармоқдаги рақобат чегараларини аниқлаш;
- 3) компаниянинг ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва кадрлар соҳасидаги функционал стратегияларини баҳолаш;

Компания стратегик ва молиявий ҳолатининг кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- 1) компаниянинг бозордаги улуши ва тармоқдаги ўрни;
- 2) фойда ҳажми ошадими, камаядими ва у рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичларига нисбатан қандай;
- 3) сармоялар соф фойдасининг ўзгариш тенденцияси;
- 4) компаниянинг сотувлари умумий бозордагига нисбатан тез ўсяптими ёки секин ўсяптими;
- 5) кредитлар ҳажми;
- 6) фирманинг харидорлар назаридаги обрўси, унинг имиджи;
- 7) компаниянинг технология, инновация, сифат ва харидорларга хизмат кўрсатишда етакчилиги ва хоказо.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда қўлланилаётган стратегияни баҳолаш.

Қўлланилаётган стратегияни баҳолаш учун “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ қандай стратегияга амал қилаётганлигини тушуниб олиш лозим - бу:

- арзон нарх воситаси билан пешқадамлик қилиш;
- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;
- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бушлиқларига ихтисослашиш.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир характеристикаси вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик кулаמידир. Бу ерда ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ишчи кучидан фойдаланиш соҳаларидаги

ёрдамчи стратегияларни тахлил қилиш лозим. Бунга қўшимча равишда компания стратегиясининг айрим рақобатли устунликларни таъминлаш мақсадида рақобатли позицияни яхшилашга имкон берадиган сунгги амалиётини тахлил қилиб чиқиш керак.

Стратегик фаолиятнинг энг аниқ кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат:

- фирма назорат остига олган бозор улушининг катталашishi ёки кичрайishi;

- фирма оладиган даромад хажмининг усиши ёки усмаётганлиги ххамда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;

- фирмада соф фойда тенденциялари хамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги қандай;

- фирмада савдо хажмининг бозордаги умумий усишга нисбатан тез ёки секин усаётганлиги ва хоказо.³⁰

Табиийки, энг яхши стратегия хеч қандай радикал узгаришларни талаб қилмайдиган стратегиядир. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг рақобатга бардошлилигини аниқлаш учун қийматлар занжиридан фойдаланиш етарли эмас. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг рақобатчилик кучи ва позицияси чуқурроқ тахлил қилиниши лозим. Бунинг учун қуйидагилар аниқланади:

- хозирги вақтда компания ўзининг рақобат позициясини қанчалик қаттиқ ушлаб турибди;

- амалдаги стратегия сақланиб қолса компания рақобат позициясининг мустахкамланиш ва заифлашиш истиқболи қандай;

- асосий рақиблар ичида компания қандай ўринга эга;

- хозирги вақтда компания асосий рақиблардан устунми ёки орқадами;

- тармоқнинг харакатлантирувчи кучлари, рақобат босимлари, рақобатчиларнинг кутилаётган қадамларидан келиб чиқиб компания ўзининг

³⁰ Азизхўжаев А., Умарова Н., Қўчқоров Р. Глобаллашув ва ахборотлашган жамият муаммолари. – Т.: “Akademiya”, 2011 й. 08 б.

позициясини химоя қила оладими. Бу саволларга жавоб топиш учун кўйидагиларни бажариш лозим:

1-қадам - тармоқдаги муваффақиятнинг калит омиллари рўйхати тузилади;

2-қадам - ҳар бир кўрсаткич бўйича компания ва унинг рақибларига баҳо берилади;

3-қадам-рақибларнинг кучли томонларига берилган баҳо умумлаштирилади;

4- қадам - рақибларнинг рақобатда устунлик ёки заиф жihatлари ҳақида хулоса чиқарилади.³¹

Юқоридаги таҳлил натижасини ўрганиб, менежерлар нимага эътибор бериш кераклигини аниқлашлари лозим. “Ўзбекенгилсаноат” Акциядорлик жамиятининг заиф жойини топа билиш, ана шу заифликларни бартараф қилиш чораларини ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий вазифасига айланади. Ушбу вазифани муваффақиятли бажариш учун менежерлар кўйидаги саволларга жавоб топишлари лозим:

1) тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда фирманинг бугунги стратегияси маъқулми;

2) фирманинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақиятнинг калит омилларига мос келадими;

3) тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан амалдаги стратегия яхши химоя қиладими;

4) қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан химоя қила олмайди;

5) бир ёки бир нечта рақибларнинг ҳужуми компанияга зарар етказа оладими, агар етказа олса қандай зарар етказа олади;

б) компания рақобат устунлигига эгами ёки у рақобатчиликдаги камчиликларни тугатиш учун янаям кўпроқ ишлаши керакми;

7) бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат;

³¹ “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ ҳисоботларидан олинган

8) компаниянинг рақобат позициясини кучайтириш учун қўшимча чоралар кўриш лозимми. Ушбу саволларнинг жавоблари “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ амалдаги стратегиясини давом эттиргани маъқулми ёки стратегияни тубдан ўзгартириш лозимми деган саволга жавоб беради.

Вазият тахлилининг сўнгги босқичида “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг иш режасини ташкил қилувчи барча муҳим стратегик ёндашувлар аниқланади.

3.2. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни ривожлантириш йўллари

Кейинги йилларда республикамизнинг ёғ-мой тармоғи фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш бўйича бир қатор аниқ мақсадга йўналтирилган чора-тадбирлар амалга оширилди. Чигитни сертификатлаштириш тизими татбиқ этилди, уни ёғ-мой корхоналарига етказиб беришнинг самарали механизми яратилди, корхоналарни модернизациялаш ва техник қайта жиҳозлаш ишлари амалга оширилмоқда, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини ошириш чора-тадбирлари кўрилмоқда.

Модернизация ва техник қайта жиҳозлаш бўйича “Тошкент ёғ- мой комбинати” АЖ да 2017 йилда ташкилий-техник тадбирларнинг бажарилиши ва 2018 йилга режалаштирилган тадбирлар:

Корхонада модернизация ва техник қайта жиҳозлаш, ускуналар янгиланиши бўйича қуйидаги ишлар бажарилди:

- ускуналарни бетухтов ишлашини таъминлаш мақсадида консолли насослар, диски шлушител, яссилайдиган янчиш ускунаси, насос К 20/30, кимёвий насос, насос тиро Ар, насос фекальный, фильтрли насослар, ҳаво ресивери, водород буфери ўрнатилди;

- ҳавфсиз иш шароитини яратиш, ускуналарни янгилаш мақсадида водород сақловчи газгольдер металл конструкциялари сотиб олинди;

- электр энергияни иқтисод қилиш, ускуналарни ишлаш даврини ўзайтириш мақсадида частотали преобразователлар ўрнатилди;

- маргарин цехига ҳом-ашё ҳисобини мукамаллаштириш учун электро тарозилар ўрнатилди.

- ҳом-ашёни унумли қайта ишлаш, маҳсулот сифатини ошириш мақсадида форпресс цехида кора ёғни совутиш шнеклари, рафинация 2 участкасининг доғлаш линиясида якуний иситгич ўрнатилди.

- ёрдамчи материаллар сарфини камайтириш мақсадида экстракци цехига бензин парларини совутиш конденсатори ўрнатилди.

- тайёр маҳсулотларни сақлаш сифатини ошириш, истеъмолчиларга сифатли маҳсулот етказиб бериш мақсадида тайёр маҳсулот омборига қўшимча совутгичлар ўрнатилди.

Лабораторияни замонавий ускуна, мебель ва кимёвий идишлар билан таъминлаш тадбири буйича мебель ва ускуналар сотиб олинди, таъмирлаш-монтаж ишлари тугалланди, лаборатория ходимлари иш шароити замонавий талаб даражасига келтирилди.

Бу тадбирлар умумий киймати 532 млн. сўмни ташкил этди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йил 4 октябрдаги № ПҚ-1623-СОНЛИ ва 2011 йил 31 октябрдаги № ПҚ-1633-сонли қарорларига асосан 2012 йилда корхонада инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш юзасидаи белгилаигай вазифалар қуйидагилардан иборат:

- Ёғларни переэтерификация қилиш тизимини ташкил этиш;

- Тайёрлов, форпресс ва гидрогенизация тизимларини модернизациялаш ва техник қайта жиҳозлаш (жаровня, прессларни, шелушителларни, сепараторларни алмаштириш);

- қозонхонани қайта қуришни амалга ошириш;

- пахта соапстокини қайта ишлаш ва ҳом ёғ кислоталари (СЖК) ни ҳосил қилиш тизимини қуриш;

Ноанъанавий мойли экинлари етиштириш: ҳисобот йилида ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражасини ошириш мақсадида корхона мутахассислари Тошкент вилояти фермерлари билан биргаликда ноанъанавий мойли экинларни етиштириш буйича ишлар олиб борди.

Жумладан, режа буйича масхар - 3500 гектарга экилиши, ундан 1750тн хосил олиниси, кунгабокар - 300 гектарга экилиши, ундан 450тн хосил олиниси, соя - 100 гектарга экилиши, ундан 250тн хосил олиниси режалаштирилган. Амалда жами 300 га ер майдонига кунгабоқар экилган. Республикада сув танқислиги муаммоси бўлганлиги сабабли хосил олинмади. 4040 га ер майдонига масхар экилди, 947 тн масхар уруги етиштирилиб қайта ишланди, шундан 106 тнўсимлик ёғи, ҳамда 637тн шрот маҳсулоти, ишлаб чиқарилди. Режага нисбатан масхар 540 гектарга кўп майдонга экилишига қарамай, 803тн кам масхар хосили етиштирилди. Ўз вақтида назорат қилинмаганлиги сабабли фермер хужаликлари томонидан етиштирилган масхарни четга сотиш ҳолатлари кўпайди. Соя экиш бўйича шудгорлаш, экишга ер тайёрлаш, экиш учун зарур бўлган шартномалар тузиш ишлари масъулиятсизлик билан қаралгани натижасида соя экиш топшириги бажарилмади. Адлия вазирлиги томонидан ўтказилган ўрганишлар натижасида фермер хўжаликлари билан тузилган шартномалар шартларига риоя қилмаслик, уларни белгиланган тартибда рўйхатдан ўтказмаслик каби қонунбузарликларга йўл қўйилганлиги тақдимномасида қайд этиб ўтилган.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ корхонаси фаолиятини ўрганиш жараёнида корхона имкониятларини ўрганган ҳолда корхонанинг ишлаб чиқаришини янада такомиллаштириш ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турларини янада кўпайтириш имконияти мавжудлигига амин бўлдик.

Корхонада маҳсулотни сотиш ва маркетинг хизматларини ташкил этиш билан шуғулланадиган бўлинмалар фаолиятини ўрганиб, сотилган маҳсулот ҳажми ва унинг ўзгариши сабабларини, сотиш харажатлари, шу жумладан маҳсулот ташиш харажатлари, маркетинг ва реклама харажатларини таҳлил қилдим. Бундан ташқари корхона маҳсулотларини бозорда сотиш борасида амалга ошираётган стратегиясини ўрганиб, маҳсулотларнинг экспорт қилинишини таҳлил қилдим.

Корхона бозорни маркетинг нуқтаи назаридан ўрганиш орқали ўз олдига товарларини самарали сотиш имконини, унинг кенгайиш учун янги

сегментлар, сифатини яхшилаш, захиралар ва янги товарлар яратишни, истеъмолчилар талабини қондириш ва юқори фойда олишни мақсад қилиб кўяди. Бозорни маркетинг нуқтаи назаридан тадқиқ қилишнинг вазифаси, ишлаб чиқариш ва унда чиқадиган товарларнинг бозор ва истеъмолчининг юқори талабларига мослаштиришдан иборат. Бу нарса корхонанинг юқори рентабелли, рақобатга бардошли фаолияти асосида амалга ошиши керак.

«Тошкент ёғ – мой комбинати» АЖида халқаро ҳамкорликни йўлга қўйиш, шунингдек, ишлаб чиқариш жараёнларини ривожлантириш йўллари жадаллаштириш каби хусусиятларни такомиллаштириб борилмоқда.

Шуни таъкидлаш керакки, бугунги кунда, «Тошкент ёғ – мой комбинати» АЖнинг маргарин ва майонез маҳсулотларига экспорт салоҳияти мавжуд. Буларга марказий-осиё худудлари (Афғонистон, Қозоғистон, Қирғизистон ва Тожикистон) ҳамда Яқин Шарқ давлатлари.

Комбинат бугунги кунда кенг кўламли рақобатбардош қуйидаги ёғ-мой маҳсулотларини ишлаб чиқармоқда, булар:

- Ўсимлик ёғи (пахта, соя, сафлор, кунгабоқар) рафинадланган, дезодарацияланган, салат;

- техник ва озуқавий саламас;

- Маргаринлар («Для выпечки», «Для жарки», «Для слоеного теста», «Молочный», «Безмолочный», «Для песочного теста», «Для сдобного теста», «Для семьи», «Со вкусом бараний», «Со вкусом говяжий»);

- Эритилган мой «Кудесница»;

- Майонезлар («Провансаль», «Сырный», «Оливковый», «Грибной», «С лимонным соком» «Майона») разных уровней жирности;

- Шрот;

- Шелуха.

Корхона ўз манфаатларидан келиб чиққан ҳолда, ўз товарларининг бозордаги улушини ортишига ҳаракат қилиши керак, бу нарса шу бозордаги етакчиликка эришишнинг асосий омилидир. Лекин бунда бозордаги

улушнинг ортиши билан корхоналар оладиган фойда ўртасида узвий алоқадорлик қонунияти мавжуд. Бу масалани амалга ошириш учун баҳонинг пасайиши, товар сифатининг ортиши, янги товарларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш, рекламани кенгайтириш ва умуман фирма "имиджи"ни оширишга йўналтирилган маркетинг фаолиятини кўчайтириш керак.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни келажакда ривожлантириш мақсадида мобил ишлаб чиқаришларни яратиш ва унинг таркибида дизайн, рақобатбардошлик, мода ва талабни ҳисобга олиб ишлаб чиқаришни тез қайта сошлашга масъул тузилмаларни мажбурий шакллантириш билан эски корхоналарни техник қайта қуроллантириш ва реконструкция қилиш лозим.

Мамлакатда иқтисодиётнинг ташқи омилларга таъсирчанлигини камайтириш учун юқори технологияли ишлаб чиқариш долзарб аҳамият касб этади. Шу сабабли саноат-инновацион ривожланиш стратегиясини амалга оширар экан, Ўзбекистон рақобатбардош ва самарали миллий иқтисодиётни шакллантириш учун тадбиркорликни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаши ва қулай шароитлар яратиши лозим. Бунда асосий мақсад хомашёга йўналганликдан бошқа йўналишга ўтишга, шунингдек, давлат саноат-инновацион сиёсатининг бош предмети ҳисобланган қайта ишлаш саноати ва хизматлар соҳасида узоқ муддатли истиболда рақобатбардош ва импортга йўналтирилган товар ва хизматлар ишлаб чиқаришга ўтишга хизмат қилувчи иқтисодиёт тармоқларини диверсификациялаш йўли билан мамлакатнинг барқарор ривожланишига эришиш ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси саноат-инновацион сиёсатида потенциал рақобатбардош, жумладан, иқтисодиётнинг хомашё йўналишидаги секторларида фаолият кўрсатувчи экспортга йўналтирилган ишлаб чиқаришлари яратиш ва ривожлантириш усувор аҳамиятга эга. Бунда давлат саноат сиёсатига барча ёндашувлар уч тоифага бориб тақалади: инвестицияларни мувофиқлаштириш. ишбилармонлик ҳамкорлигини ривожлантириш ва бозорни эгаллаш.

Ўзбекистон Республикаси ривожланиш стратегиясида кўзда тутилганидек, фаол давлат сиёсатининг ишбилармонлик ҳамкорлигини ривожлантириш бўйича ташаббуслар қуйидаги йўналишлар бўйича бевосита тадбиркорлар билан ишбилармонлик алоқаларини мустаҳкамлашга йўналтирилиши мумкин: харидорларнинг ихтисослашган тоифалари янги бозор “ниша”ларини шакллантиради ва маҳсулот стандарт бўйича ахборот манбаси ҳисобланади; асбоб-ускуналар таъминотчилари у билан бирга ишлаб чиқариш тажрибасини ҳам узатадилар; ресурслар таъминотчиси ишлаб чиқаришнинг янги усул ва ғояларининг пайдо бўлишига хизмат қилади, рақобатчилар эса янги ғояларнинг бой манбасини тақдим этадилар. Бунда давлат ривожланиш институтлари орқали технологик ва иқтисодий қўшилган қиймат занжирини кетма-кетликда ривожлантирган ҳолда рақобатбардош маҳсулот яратувчи тўлақонли ишлаб чиқариш тизимини яратишга йўналтирилган лойиҳаларда иштирок этиши лозим. Бу рақобатбардош маҳсулотнинг барча кўрсаткичларига жавоб берувчи якуний маҳсулотга ишлайдиган кўп тармоқли корхоналар яратишга имкон беради.

“Мамлакатда саноат-инновацион сиёсатни амалга ошириш учун потенциал рақобатбардош, жумладан, экспортга йўналтирилган, қўшилган қиймат иқтисодий занжирини яратувчи ишлаб чиқариш турларини аниқлаш мақсадида жаҳон бозорларининг ривожланиш тенденциялари ва тадбиркорларнинг ташаббусларини ҳисобга олган ҳолда вақти-вақти билан иқтисодиёт тармоқларининг ривожланиш даражасини таҳлил қилиш талаб этилади.”³² Шу билан бир пайтда республикада тармоқ қўшилган қиймат марказларида ўз ўрнини топишни назарда тутган ҳолда жаҳон бозори ва минтақавий бозорларни тадқиқ этишни кучайтириш зарур.

-биринчи навбатда меҳнат ресурсларининг профессионал сифати билан айнан бир хил қабул қилинади. Шу сабабли сифатли инсон омилининг мавжудлиги саноати-инновацион ривожланиш стратегиясини муваффақиятли

³² Abdusattarova X.M. “Innovatsiya strategiyasi” Oquv qollanma-T.: “Tafakkur - Bostoni”, 2012 110 b.

амалга оширишнинг узвий ва ажралмас бир шарти саналади. Бу вазифани ҳал қилиш республика иқтисодиётининг саноат-инновацион ривожланиш талабларига жавоб берадиган таълим ва профессионал кадрлар тайёрлаш соҳасадаги давлат сиёсатини амалга ошириш билан боғлиқ.

Рақобат соҳасида давлат сиёсати ғирром стратегияларни бажариш бўйича чора-тадбирлар режасида мамлакат саноат-иқтисодий ривожланиши ҳар бир босқичининг сифат хусусиятлари ҳисобга олинади ва стратегия қоидаларини амалга ошириш бўйича муайян чора-тадбирлар назарда тутилади. Бунда саноат ривожланишининг устувор йўналишлари бўйича асосий тармоқ (сектор) дастурларини ишлаб чиқиш назарда тутилади. Уларда муайян ижрочилар ва амалга ошириш муддатлари, шунингдек, йиллар бўйича молиялаштириш манбалари ва қутилаётган ҳажмлар кўрсатилади.

“Стратегияни амалга ошириш механизми, шунингдек, дастурларни ишлаб чиқиш уларнинг мулкчилик шакли ва қайси маҳкамага бўйсиндирувчидан қатъи назар илмий-тадқиқотчилик ва бошқа ташкилотлар иштирокида амалга оширилишини ҳам қамраб олади.”³³

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни ривожланиш стратегиясини муваффақиятли амалга ошириш иқтисодиётни модернизациялаш, диверсификациялаш ва рақобатбардош маҳсулот турларини ишлаб чиқариш ва экспортни ошириш асосида мамлакат иқтисодиётининг узоқ муддатли барқарор ўсишини таъминлашга хизмат қилиши лозим.

III боб бўйича хулосалар

III боб бўйича хулоса қилиб айтса бўладики, Ўзбекистон халқ хўжалигини барча тармоғларида рўй бергани каби, “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖда ҳам улкан ўзгаришлар содир бўлди: янги маҳсулот ассортиментлари ва хиллари пайдо бўлди. Янги жиҳозларнинг турлари. Бир меъёردа ушлаб туриш ва бошқариш усуллари автоматлаштирилди ва

³³ Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 98 б.

механизациялаштирилди. “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни келажакда ривожлантириш мақсадида мобил ишлаб чиқаришларни яратиш ва унинг таркибида дизайн, рақобатбардошлик, мода ва талабни ҳисобга олиб ишлаб чиқаришни тез қайта созлашга масъул тузилмаларни мажбурий шакллантириш билан эски корхоналарни техник қайта қуроллантириш ва реконструкция қилиш лозим.

Ушбу бобда “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг ривожлантиришнинг стратегик муаммолари ечиш йўллари ёритилган бўлиб, унда “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖнинг стратегик позициясини баҳолаш, “Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖни ривожлантириш йўллари батафсил келтирилган.

ХУЛОСА ВА ТАКЛИФЛАР

Ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегияси деганда ташкилот мақсадларига эришишнинг узок муддатли усулини, жумладан, турли муқобил вариантлар ўртасида ресурслар тақсимлаш ҳамда ушбу ташкилотга таъсир кўрсатадиган ички ва ташқи омиллар ўзгаришида бу ресурслани қайта тақсимлаш характерини ҳам тушуниш мумкин.

Ўз навбатида стратегия корхона стратегиясини чуқурлаштиради, аниқлаб беради ва амалга ошишига кўмаклашади. У яна мақсадларга эришиш ва миллий иқтисодиёт нуктаи назаридан корхона ташқарисидаги устуворликларни қўйишга ёрдам беради деб ўйлаймиз.

“Тошкент ёғ-мой комбинати” АЖ имкониятларини ўрганган ҳолда корxonанинг ишлаб чиқаришини янада такомиллаштириш ва рақобатбардошилигини ошириш учун қуйидаги ишлар амалга оширилиши зарур деб ўйлаймиз:

- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турларини янада кўпайтириш;
- тайёрлов, форпресс ва гидрогенизация тизимларини модернизациялаш ва техник қайта жиҳозлаш (жаровня, прессларни, шелушителларни, сепараторларни алмаштириш);
- қозонхонани қайта қуришни амалга ошириш;
- пахта соапстокени қайта ишлаш ва хом ёғ кислоталарини ҳосил қилиш тизимини қуриш;
- корхонада бизнес ечимлар ва рақобатбардошлик муҳитини ривожлантиришда стратегияларни такомиллаштириш.

«Тошкент ёғ – мой комбинати» АЖида халқаро ҳамкорликни йўлга қўйиш, шунингдек, ишлаб чиқариш жараёнларини ривожлантириш йўлларини жадаллаштириш каби хусусиятларни такомиллаштириб борилмоқда.

Шуни таъкидлаш керакки, бугунги кунда, «Тошкент ёғ – мой комбинати» АЖнинг маргарин ва майонез маҳсулотларига экспорт салоҳияти мавжуд. Буларга марказий-осиё худудлари (Афғонистон, Қозоғистон,

Қирғизистон ва Тожикистон) ҳамда Яқин Шарқ давлатлари.

Комбинат бугунги кунда кенг кўламли рақобатбардош куйидаги ёғ-мой маҳсулотларини ишлаб чиқармоқда, булар:

- Ўсимлик ёғи (пахта, соя, сафлор, кунгабоқар) рафинадланган, дезодарацияланган, салат;
- техник ва озуқавий саламас;
- Маргаринлар («Для выпечки», «Для жарки», «Для слоеного теста», «Молочный», «Безмолочный», «Для песочного теста», «Для сдобного теста», «Для семьи», «Со вкусом бараний», «Со вкусом говяжий»);
- Эритилган май «Кудесница»;
- Майонезлар («Провансаль», «Сырный», «Оливковый», «Грибной», «С лимонным соком» «Майона») разных уровней жирности;
- Шрот;
- Шелуха.

Корхона ўз манфаатларидан келиб чиққан ҳолда, ўз товарларининг бозордаги улушини ортишига ҳаракат қилиши керак, бу нарса шу бозордаги етакчилиikka эришишнинг асосий омилидир.

Бизнинг фикримизча, юқорида таъкидланган мақсадга эришишда ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш корхоналарини модернизациялаш ҳамда диверсификациялаш, маҳсулот ва хизмат турларини янгилаш, кўпайтириш энг муҳим масалалардан бири ҳисобланади.

Бугунги жаҳон иқтисодиётининг тобора ўзаро интеграциялашуви саноат корхоналарининг рақобат муҳитига мослашувчан жиҳатларини кенгрок ўрганиш, ҳар томонлама ривожланаётган бозор муносабатлари талабларига мос ҳолда ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва самарали бошқаришни заруратга айлантормоқда. Таркибий ўзгаришлар ва иқтисодиётни либераллаштириш шароитида фаолият кўрсатаётган саноат корхоналари миллий иқтисодиётимизнинг бир бўғини сифатида республика иқтисодиётига, халқимизнинг фаровон турмуш кечиришига катта ҳисса қўшиб келмоқда.

Юқорида қайд этилган чораларни амалга ошириш ички истеъмол бозорини ёғ-мой маҳсулотлари билан барқарор ва кафолатли таъминлаш имконини берди.

Шу билан бирга айрим минтақаларда ёғ-мой корхоналарининг ишлаб чиқариш қувватларидан тулиқ ҳажмда фойдаланилмаяпти, технологик регламентларни бузиш ва белгиланган стандартларга мувофиқ бўлмаган пахта ёғини ишлаб чиқаришга йўл қўйилмоқда. Ёғ-мой тармоғида етарлича малака ва иш тажрибасига эга бўлмаган шахсларни корхона раҳбарлари этиб тайинлаш фактлари мавжуд.

Мазкур камчиликларга барҳам бериш, ёғ-мой тармоғини бошқариш тизимини янада такомиллаштириш, корхоналарни тажрибали, юқори малакали кадрлар билан таъминлаш ва бунинг асосида ёғ-мой маҳсулотлари сифатини ошириш ҳамда турларини кўпайтириш, ички истеъмол бозорини улар билан янада тўлдириш ва экспорт имкониятларини кенгайтириш мақсадида республикада бир қанча амалий ишлар олиб борилди.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Ўзбекистон Республикасининг Қонунлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Т.: Ўзбекистон, 2014 й. 76 б.
2. Ўзбекистон Республикасининг 2007 йил 19 мартдаги «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги Қонуни. Қонунлар тўплами. Т.: “Адолат”, 2007 й.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида»ги қонуни. Қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари, Вазирликлар Маҳкамаси қарорлари

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги, ПФ-4947-сонли Фармони
5. “2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг 2010 йил 15 декабрдаги ПҚ–1442–сонли Қарори.
6. «Бозор ислохотларини чуқурлаштириш ва иқтисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг 2005 йил 14 июндаги Фармони // Ҳалқ сўзи, 15 июнь.
7. Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг Фармони. Статистик, солиқ, молиявий ҳисоботларни, лицензияланадиган фаолият турларини ва рухсат бериш тартиб-таомилларини тубдан қисқартириш чора-тадбирлари тўғрисида. ПФ-4453-сон, 2012 йил 16 июль
8. Ўзбекистон Республикаси Биринчи Президентининг 2012 йил 21 майдаги “2012-2016 йилларда қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқаришини янада

модернизация қилиш, техник ва технологик жиҳатдан қайта жиҳозлаш дастури тўғрисида”ги №ПҚ-1758 сонли Қарори.

9. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 28 ноябрдаги “Саноатда ишлаб чиқариш харажатларини қисқартириш ва маҳсулот таннархини пасайтириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги №333 сонли Қарори;

10. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2009 йил 18 августдаги 233-сон “Бюджет маблағлари ҳисобига фундаментал, амалий тадқиқотлар ва инновацион ишларнинг илмий-техника дастурларини амалга оширишда қатнашувчи илмий-тадқиқот муассасалари илмий ва раҳбар ходимларининг базавий лавозим маошлари миқдорларини ўзгартириш тўғрисида” ги қарори Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами Т: Ўзбекистон 2010 йил.

III. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари ва маърузалари

11. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ш.М. Мирзиёевнинг Тадбиркорлар ва ишбилармонлар ҳаракати – Ўзбекистон Либерал-демократик партиясининг VIII съездидаги “Демократик ислоҳотларни изчил давом эттириш, халқимиз учун тинч ва осойишта, муносиб ҳаёт даражасини яратиш – барқарор тараққиёт кафолатидир” мавзусидаги маърузаси. Т.: 20.10.2016 йил.

12. Ўзбекистон Республикаси Президенти Шавкат Мирзиёевнинг Олий Мажлисга мурожаатномаси –Т.: Ўзбекистон, 22декабр 2017 йил.<https://www.xabar.uz/uz/siyosat/prezident-shavkat-mirziyoyevning-oliy-majlisga-murojaatnomasi>

13. Ислом Каримов “Бош мақсадимиз – мавжуд қийинчиликларга қарамасдан, олиб борилаётган ислоҳотларни, иқтисодиётимизда таркибий ўзгаришларни изчил давом эттириш, хусусий мулкчилик, кичик бизнес ва тадбиркорликка янада кенг йўл очиб бериш ҳисобидан олинга юришдир”, “Халқ сўзи” газетаси, 2016 йил 16 январ, № 11 (6446).

IV. Асосий адабиётлар

14. Азизхўжаев А., Умарова Н., Қўчқоров Р. Глобаллашув ва ахборотлашган жамият муаммолари. – Т.: “Akademija”, 2011 й. 128 б.

15. Abdusattarova X.M. “Innovatsiya strategiyasi” Oquv qollanma-T.: “Tafakkur - Bostoni”, 2012 10 b.

16. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: ТЕИС, 2009.-250 с.

17.Йўлдошев Н.Қ. Стратегик менежмент. Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2013. – 230 б.

18.Yo`ldoshev N.Q. va b. Strategik menejment. O`quv qo`llanma. – Т.: ТДИУ, 2003. – 250 б.

V. Қўшимча адабиётлар

19.Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Проспект, 2009. – 224 с.

20. N.Yo`ldoshev, S.Yusupov, G'.Zaxidov. Menejment asoslari va biznes reja. – Т.: “Fan va texnologiya”, 2016, 244 b.

21. Клифф Баумен. Основы стратегического менеджмента. М., «Банки и биржи». 2011. –357 с.

22. Круглова Н. Ю., Круглов М. И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2009.- 317 с.

VI. Даврий нашрлар, статистик тўпламлар ва ҳисоботлар

23. Отажанов Ш.И. Ўзбекистонда кичик бизнес субъектларининг инновацион фаолиятини бошқарув механизмини такомиллаштириш. Иқтисод фанлари номзоди илмий даражасига даъвогарлик диссертацияси. ТДИУ, Тошкент, 2010 й.

24. Эрназарова Ш.Ю. Бозор иқтисодиёти шароитида қишлоқ; хўжалик корхоналаридаги инновацион фаолият муаммоси ва уни ҳал қилиш йўллари: Автореф. Дис. И.ф.н. - Т.: УзБИИТИ, 2011 - 25 б.

25. Носиров И.И. Бизнес-режани амалга ошириш учун инвестициялар самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва уларни ҳисоблаш услубияти. Тошкент, ТАЙИ, МД, 2015 й.

26. Самадова О.Т. Корхонанинг пул оқимлари, башорат баланси ва зарар кўрмаслигини режалаштириш. Тошкент, ТАТУ, БМИ, 2014 й.

27. Нарзикулов М.П. “Стратегия дальнейшего повышения конкурентоспособности национальной экономики” : материалы IV-го Форума экономистов / –Ташкент: VaktriaPress, 2012. С. 30-31.

28. Махмудов Э.Х. Малый бизнес: не только количество, но и качество // Народное слово. - 2005. - №30.

29. Махмудов Э.Х. Рыночная экономика и концепция современного бизнеса // Экономика и класс собственников. - 2004. - №2.

30. Махмудов Э.Х. Развитие малого бизнеса – уверенность в завтрашнем дне // Частная собственность. - 2004. - №19.

31. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари 2016-2017 йиллар.

32. “Ўзтўкимачиликсаноат” уюшмаси низоми.

33. “Ўзтўкимачиликсаноат” уюшмаси йилик ҳисоботлари йилик ҳисоботлари.

VII. Интернет сайтлар

45. www.gov.uz

46. www.press-service.uz

47. www.worldtax.org, www.worldwide-tax.com, www.taxworld.org

интернет сайтлари маълумотлари.

48. http://news.uzreport.uz/news_4_u_109045.html

49. <http://xs.uz/index.php/i-tisodijot/item/325-oziq-ovqat>.

50. http://economics.uzreport.uz/news_r_115760.html.