

Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим
вазирлиги

Тошкент архитектура – қурилиш институти

“Қурилишни бошқариш” факультети

“Менежмент” кафедраси

ОЧИЛОВ Ш.

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

Мавзу: Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида йирик қурилиш
корхоналарида стратегик бошқаришни такомиллаштириш йўллари

Тошкент – 2012

Мундарижа

Кириш.....	6
1-боб. Стратегик режалаштириш ва бошқаришнинг назарий-услубий асослари.....	10
1.1.Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида стратегик режалаштиришнинг назарий асослари.....	10
1.2.Қурилиш корхоналари фаолиятини стратегик режалаштиришнинг босқичлари ва стратегияни танлаш жараёнлари.....	14
1.3.Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида стратегик бошқариш усуллариининг аҳамияти.....	18
2-боб. “159- ТРЕСТ ОАЖ” нинг бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари таҳлили.....	23
2.1. “159-қурилиш трести”нинг қисқача тавсифи, асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили.....	23
2.2 “159- Трест” ОАЖ нинг хўжалик фаолияти таҳлили.....	28
2.3 “159-Трест ” ОАЖ нинг бошқарув тизими самарадорлиги таҳлили.....	35
3-боб. Қурилиш корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда стратегик бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари.	42
3.1. Қурилиш корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда стратегик менежмент усуллариининг фойдаланиш йўллари.....	42
3.2.Йирик қурилиш корхоналарида стратегик бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари.....	50
Хулоса ва таклифлар.....	57
Адабиётлар рўйхати.....	61
Иловалар.....	64

Кириш

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

“Бугунги кунда иқтисодиётимизнинг локомотивига айланган машинасозлик ва автомобилсозлик (12.2 фоиз), кимё ва нефт – кимё саноати (9.4 фоиз), озиқ – овқат саноати (13.1 фоиз), қурилиш материаллари саноати (11.9 фоиз), фармацевтика ва мебелсозлик (18 фоиз) 2011 йилда жадал суръатлар билан ривожланди¹”.

Мамлакатимиз 2011 йилда эришган иқтисодий кўрсаткичларнинг асосий сабаби мамлакатимиз иқтисодий ривожланишнинг тўғри йўлини танлагани, бошқача айтганда Президентимиз олға сурган “Ўзбек модели” нинг ўзини оклашида десак, асло муболаға бўлмайди.

Ҳозирги кунда иқтисодиётимизни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш, унинг рақабатдошлигини кескин ошириш, экспорт салоҳиятини юксалтиришга қаратилган муҳим устувор лойиҳаларни самарали амалга оширишда корхона миқёсида, микро ва макро кўламда стратегик режалаштиришни амалга ошириш муҳим йўналишлардан ҳисобланади.

Иқтисодиётни модернизация қилиш шароитида корхоналар стратегик бошқарув ва режалаштириш воситаларисиз бозорда ўз ўринларига эга бўлишлари жуда қийин. Ҳозирги вақтда аниқ стратегияга эга бўлган корхоналар мамлакатимизда жуда кам. Корхона бошқарувчилари ҳалигача

¹ 2012 йил ватанимиз тараккиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислам Каримовнинг 2011 йилнинг асосий яқунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий – иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Халқ сўзи газетаси. 2012 йил 20 январ.

собик совет тузумидан қолган воситаларларга асосланиб иш олиб бормоқдалар. Бу эса замонавий иқтисодиёт учун мутлақо тўғри келмайди. Чунки мамлакатимиз мустақилликка эришгач, иқтисодиётимизда мулкни давлат тасарруфидан чиқарилиши ва хусусийлаштирилиши, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантирилиши, деҳқон ва фермер хўжаликларининг ташкил этилиши каби туб ўзгаришлар юз берди.

Мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг ҳозирги ва келажакдаги чора-тадбирларини белгилашда жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози оқибатларининг таъсирини ҳар томонлама ҳисобга олишимиз, иқтисодий ривожлантириш дастурларини ушбу жараёнлар таъсири нуқтаи-назаридан шакллантиришимиз ва уларни изчил амалга оширишимиз зарур бўлади. Бу борадаги чора-тадбирлар Президентимиз И.А. Каримов "...биз ҳозирданок тараққиётимизнинг инқироздан кейинги даври ҳақида чуқур ўйлашимиз, бу борада узоқ муддатга мўлжалланган дастур ишлаб чиқиш ҳақида бош қотиришимиз керак. Бу дастур иқтисодиётимизнинг асосий тармоқларини модернизация қилиш ва техник янгилаш, мамлакатимизнинг янги марраларни эгаллаши учун кучли туртки берадиган ва жаҳон бозорида рақобатдошлигини таъминлайдиган замонавий инновацион технологияларни жорий қилиш бўйича мақсадли лойиҳаларни ўзида мужассам этиши даркор. Мана шу ўта муҳим масалани, айтиш мумкинки, ҳал қилувчи стратегик вазифани эътиборимиздан чиқармаслигимиз зарур² –деб таъкидлаб ўтди.

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

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

Лекин, қурилиш корхоналари стратегик бошқарув самарадорлигини оширишнинг иқтисодийни модернизациялаш шароитига мос келадиган илмий тадқиқотлар етарли эмас.

БМИнинг мақсади. Иқтисодийни модернизация қилиш шароитида қурилиш корхоналарида стратегик бошқариш усулларида самарали фойдаланиш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

Қўйилган мақсаддан келиб чиқиб қуйидаги **вазифалар** қўйилди:

- Иқтисодийни модернизациялаш шароитида стратегик режалаштиришнинг назарий асосларини ёритиб бериш;
- Қурилиш корхоналари фаолиятини стратегик режалаштиришнинг босқичлари ва стратегияни танлаш жараёнларини кўрсатиш;
- Иқтисодийни модернизациялаш шароитида стратегик бошқариш усулларида аҳамиятини очиқ бериш;
- “159-қурилиш трести” ОАЖ нинг бошқарув тизими тавсифи, асосий фаолият йўналишларини таҳлил қилиш;
- «159 – қурилиш трест» ОАЖнинг техник-иқтисодий кўрсаткичларини таҳлил қилиш;
- Қурилиш корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда стратегик бошқариш усулларида фойдаланиш йўллари кўрсатиб бериш;
- Йирик қурилиш корхоналарида стратегик бошқаришни такомиллаштиришнинг замонавий йўналишларини аниқлаш.

БМИнинг предмети. Иқтисодийни модернизация қилиш шароитида қурилиш корхоналарининг фаолияти бошқарув самарадорлигини ошириш натижасида корхонада хўжалик юретишнинг бозор муносабатларига мос келадиган шакллари ривожлантириш, унинг самарадорлигини ошириш, ресурслардан оқилона фойдаланиб, янги истиқболли бошқарув механизмини ривожлантиришга қаратилган.

БМИнинг объекти. “159-қурилиш трест» очик акциядорлик жамияти.

БМИнинг назарий ва услубий асоси бўлиб, Ўзбекистон Республикасининг қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарор ва фармонлари, Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Давлат Сатистика Қўмитаси ахборотномаси, хориж ва маҳаллий иқтисодчи олимлар, соҳа мутахассисларининг асарлари, “Стратегик менежмент”, “Бизнес стратегияси”, “Маркетинг” фанлари бўйича ўқув қўлланмалар ва интернет материалларидан битирув малакавий ишида фойдаланилди.

БМИнинг тузилиши. БМИ кириш, 3 боб, 8 та параграф, жадваллар, чизмалар, расмлар, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар ва иловалардан иборат.

I БОБ. СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ ВА БОШҚАРИШНИНГ НАЗАРИЙ – УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида стратегик режалаштиришнинг назарий асослари

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

"Стратегия" сўзининг маъноси у жорий режалардан фарқли равишда узоқ муддатга мўлжалланган ишлаб чиқариш ҳақида тушунча беради. Уларнинг давомийлик муддати бир қатор омилларга боғлиқдир: ташкилот мақсади ва унинг технологияси, ички ва ташқи муҳитни ўзгарувчанлиги, ресурсларни тақсимлаш ва ҳоказолар. Стратегик режалаштиришнинг оддий муддати 5 йил. Аммо баъзи бир ҳолларда муддат 2-3 йил бўлиши ҳам мумкин. Шу билан бир қаторда катта корпорациялар фаолиятида стратегик режалаштириш 10 йилга ва ундан ортиқ муддатга белгиланган бўлиши мумкин.

Умуман олганда "Стратегия" сўзи грекча «strategos» иборасидан олинган бўлиб «генерал санъати» маъносини билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак зеро, стратегия Александр Македонскийга бутун дунёни ишғол қилишга имкон туғдирган.

Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ҳам стратегия атамаси:

- «йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати»;
 - «ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми»
- маъносида талқин этилган.

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори қўмондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир.

Стратегия-бу:

- истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;
- истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;
- корхонанинг умум фаолияти (фонди, қуввати, харажати, фойдаси ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

Корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам ишлаб чиқилади:

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

Олимлар **стратегия** тўғрисида ўз фикрларини қуйидагича билдиришган:

- **Шерон М.Остер:** стратегия бу қандайдир бошқа тарзда эмас, айнан белгиланган тарзда ҳаракат қилиш мажбуриятидир.
- **Питер Лоренжу:** стратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликларни қўллаш.
- **Филипп Котлер:** фирманинг мақсадлари, унинг маркетинг соҳасидаги имкониятлари орасидаги **стратегик мувофиқликни** қўллашнинг бошқарув жараёнидир.

Питер Лоренжу фикрига кўра, стратегик режалаштириш компанияни бошқариш учун ёрдам берадиган восита ҳисобланади. Питер Лоренжу “стратегик режалаштиришнинг вазифаси ишни ташкил этишда янгиликларни

кўллаш” – деб тушунтиради. Бошқача айтганда, у стратегик режалаштириш жараёнини бошқаришда 4 асосий фаолиятни кўрсатиб ўтади.

1. Ресурсларни тақсимлаш.
2. Ташқи муҳитга мослашиш.
3. Ички координация (мувофиқлаштириш).
4. Ташкилий стратегик истиқболни аниқлаш.

Ташкилотнинг мақсади ва вазифаси аниқлангандан кейинги жараён стратегик режалаштириш, тузишдир. Шундан сўнг ташқи муҳит 3 йўналишда ўрганила бошланади.

1. Кундалик стратегик тамойилларга таъсир этадиган ўзгаришларга баҳо бериш.

2. Фирманинг кундалик стратегиясига салбий таъсир этадиган омилларни аниқлаш.

3. Режанинг айрим жойларини ўзгартириш йўли билан фирмани ютуқларга эриша оладиган имкониятларини аниқлаш.

Ишни ташкил этиш, ишлаб чиқаришни бошқариш учун унга таъсир этувчи омилларни кўриб чиқамиз, улар етгита асосий омиллардан иборатдир:

1. Иқтисодий омил. (инфляция, иш билан бандлик, халқаро тўлов баланси, солиқ ставкаси).

2. Сиёсий омил. (жойлардаги норматив хужжатлар, кредит бериш, молиялаштириш, савдо-сотиқ, чет элларга товар чиқариш, олиб келиш тарифларини аниқлаш ва ҳоказолар).

3. Бозор омиллари. (бозор омилларини ўзгарувчанлиги ташкилотни ташвишга солиши, демографик шароит, маҳсулотлар ва хизматларнинг ҳаётийлик цикли, фойданинг тақсимланиши).

4. Технологик омил. (илмий натижаларнинг ечилиб бориши).

5. Халқаро омиллар. (Эҳтиёжларни назорат қилиш ва ўрганиш, содир бўладиган хавф-хатарларни олдини олиш, валюта курсини ўрганиш).

6. Рақобат омили.

7. Ижтимоий омил.

Ташкилотнинг умумий мақсади, унинг доимий ишлаб туриш ҳисобига унинг самарали ривожланишини таъминлашдан иборатдир.

Қурилиш корхоналари фаолиятини стратегик режалаштириш бутун халқ хўжалигининг самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш режимининг таркибий қисмидир. Капитал қурилишни режалаштириш асосида фондларни кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш, амалдаги корхоналарни техник қайта жиҳозлаш, қайта таъмирлаш ва кенгайтириш, уй-жой қурилишини ривожлантириш иқтисодий боғлиқ асосий вазифалар ҳал қилинади.

Ҳозирги шароитларда қурилиш корхоналари фаолиятини стратегик режалаштиришнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- тармоқ ва бутун халқ хўжалиги ривожланишининг мутаносиблигини, юқори ва барқарор суръатларини ва шу асосда халқ турмуш фаровонлигининг узлуксиз ўсиб боришини таъминлаш;
- ижтимоий ишлаб чиқаришнинг устивор йўналишларини, ривожланиш тенденцияларини белгилаш, ишлаб чиқариш кучларини оқилона ривожлантириш ва жойлаштириш;
- амалдаги ишлаб чиқариш ва янги қурилишнинг бир бутунлигига эришиш, фойдаланилаётган ва фойдаланилмаётган ишлаб чиқариш захираларини максимал сафарбар этиш;
- бир пайтда қуриладиган объектлар сонини, айниқса аҳамияти ва зарурати юқори бўлмаган объектлар сонини камайтириш учун восита ва ҳаракатларни сафарбар қилиш;
- қурилиш ишлаб чиқаришини бошқаришнинг барча поғоналарида капитал қурилиш режасидаги барча бўлим ва кўрсаткичларнинг ўзаро боғлиқлигини таъминлаш.

1.2. Қурилиш корхоналари фаолиятини стратегик режалаштиришнинг босқичлари ва стратегияни танлаш жараёнлари.

Маълумки, мамлакатнинг халқ хўжалиги иқтисодиётнинг бирламчи ёки куйи бўғини деб аталадиган юзлаб тармоқлар ва ўн минглаб турли корхона ва ташкилотларни ўз ичига олади. Ушбу бўғин ва тармоқлар ягона хўжалик организми каби аниқ ва ҳамжиҳатликда ишлаши учун улар ўртасида маълум бир нисбат ва ўзаро муносабатларни барпо этиш лозим. Бу вазифа амалиётда режалаштириш ёрдамида амалга оширилади.

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

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

1) комплекс ёндашув, бунда қурилишнинг халқ хўжалигининг бир тизими сифатидаги фаолиятининг барча жабҳаларини (икй, техник, ташкилий, бошқарув ва ҳоказо) ҳисобга олинади;

2) иқтисодиётни иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш режалари билан ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларидаги режалар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ва узвийлик;

3) капитал қурилиш режасининг ресурс имкониятлари билан ўзаро боғлиқлигини таъминловчи баланс усули;

4) капитал қурилишнинг соҳавий ва ҳудудий режаларининг ўзаро боғлиқлиги, бу усул нимани, ким томонидан, қаерда ва қайси маблағлар ҳисобига қуришни аниқлашга имкон беради.

Албатта, бозор иқтисодиёти шароитида халқ хўжалигини ривожлантиришнинг аввалги 5 йиллик стратегик режалари, 10-15 ва ундан кўп йиллик прогнозлари ҳозирда йўқ, аммо йиллик режа ва прогнозлар ўзининг аҳамиятини ва ўрнини йўқотмаган. Нафақат қурилиш, балки бошқа тармоқлар ҳам бугунги кунда йиллик режалар асосида фаолият кўрсатиб, ривожланмоқда. Уларсиз нафақат тармоқ, балки бутун миллий иқтисодиётнинг ривожланиш яқунларини таҳлил қилиш ва хулоса қилиш, шу жумладан прогнозлар қилиш мумкин бўлмайди.

Капитал қурилишни стратегик режалаштириш бугунги кунда қуйидаги босқичларда, ташкилий поғоналарда амалга оширилади:

- миллий иқтисодиёт миқёсида (давлат режалари);
- тармоқлар миқёсида, шу жумладан қурилиш соҳасида;
- ҳудудлар (минтақалар) миқёсида;
- хўжалик субъектлари миқёсида.

Бундан келиб чиққан ҳолда, капитал қўйилмалар қурилишни молиялаштириш манбаи сифатида ҳозирги пайтда марказлашган ва марказлашмаган капитал қўйилмаларга ажратилади ҳамда кўп жиҳатдан қурилиш дастурларини шакллантириш режаларини ва уларни амалга ошириш механизмини белгилаб беради.

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

Қурилиш корхонасида стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади.

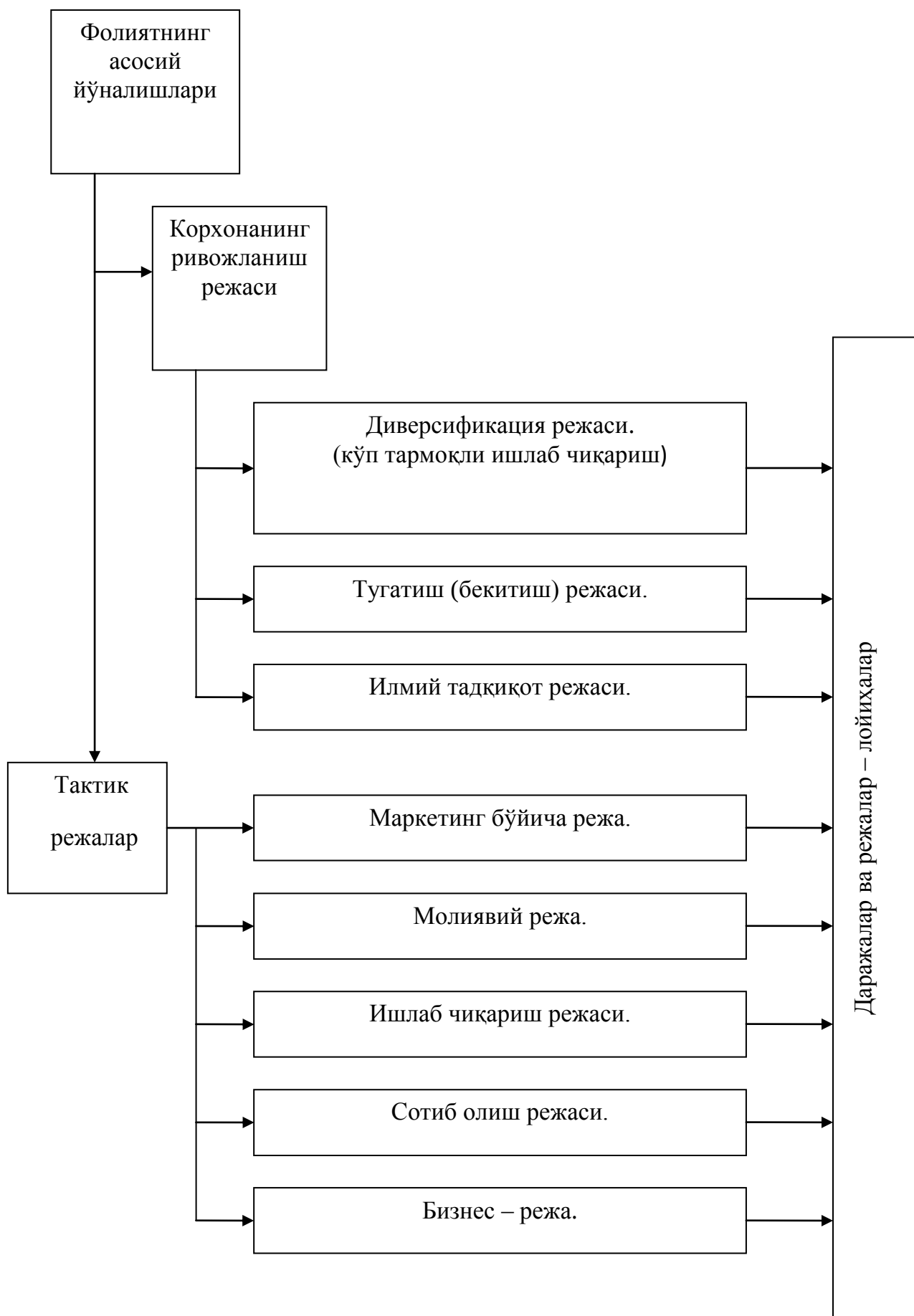


1.1-чизма. Қурилиш корхонасида стратегик режалаштириш жараёни

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

Қурилиш корхоналари фаолиятининг бош мақсади – бу маҳсулот ишлаб чиқаришда кам харажат сарфлаган ҳолда барча истеъмолчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш бўйича режалар, топшириқлар, шартномаларни бажаришдан иборат. Стратегик режалаштириш сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ. 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.;
- устуворликка эга бўлиши.



1.2-чизма. Қурилиш корхонасининг стратегик рсжалар тизими

Чизмадан кўриб турибмизки, замонавий корхонада тўртта гуруҳдан иборат бир-бири билан боғланган режалар ишлаб чиқиши 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 корхонанинг ривожланиши режаси. Стратегик режалаштириш нуктаи 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 режа-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.

1.3. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида стратегик бошқариш усуллари аҳамияти

Иқтисодийнинг изчил ва барқарор ривожланишини таъминлашда келгуси давр учун пухта ва ҳар томонлама асосланган чора-тадбирлар, муҳим вазифа ва йўналишлар, турли даражалардаги иқтисодий тараққиёт дастурларнинг ишлаб чиқиши ва аниқ белгилаб олиниши муваффақият гарови ҳисобланади. Айни пайтда, босиб ўтилган йўл – олдинги даврдаги эришилган ютуқ ва натижаларни танқидий баҳолаш орқали тегишли хулосалар чиқариш, улар асосида ижтимоий-иқтисодий ривожланиш

дастурларини янада такомиллаштириб бориш ҳам муҳим принципиал аҳамият касб этади.

Ушбу қоида айниқса, ҳозирги шароитда янада долзарб аҳамият касб этмоқда. Чунки, 2008 йилда бошланган ва 2009 йилда жаҳоннинг кўплаб мамлакатлари иқтисодиётига сезиларли таъсир кўрсатган глобал молиявий-иқтисодий инқироз салбий таъсир оқибатларининг олдини олиш турли даражалардаги ижтимоий-иқтисодий жараёнларни амалга оширишда ўзига хос изчилликни, хатти-ҳаракатларнинг ҳар томонлама ўйланганлиги ва асосланганлигини, туб ислоҳотларни амалга оширишнинг босичма-босқичлигини, режа ва мақсадларга томон ҳаракатдаги собитқадамликни тақозо этади. Мамлакатимизда чуқурлашган жаҳон-молиявий инқирози шароитларида барқарор ўсиш суръатларининг сақланиб қолиши эса танланган мустақил тараққиёт йўлимиз ва унга мувофиқ амалга оширилаётган иқтисодий сиёсатимизнинг нечоғлиқ тўғри эканлигини яна бир бор тасдиқламоқда.

Ушбу масалаларнинг кенг таҳлили ҳамда уларни янада чуқурроқ ҳал этиш борасида шу йилнинг 29 январида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2009 йилнинг асосий яқунлари ва 2010 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган мажлисида Президентимиз Ислом Каримов маъруза қилди. Унда мамлакатни ривожлантириш, янгилаш, модернизация қилишнинг тўғри танланган стратегияси, қабул қилинган 2009-2012 йилларга мўлжалланган Инқирозга қарши чоралар дастурини бажариш борасида ўтган йилда куч ва имкониятларнинг сафарбар қилиниши туфайли глобал инқирознинг оқибатлари ва таҳдидларига нафақат бардош беришга, балки иқтисодий ва ижтимоий ривожлантиришнинг барқарор суръатларини таъминлашга муваффақ бўлинганлиги қайд этилди(1.3-чизма).



1.3-чизма. Ишлаб чиқаришни модернизациялаш йўналишлари

Маърузада 2009 йилда чуқурлашган жаҳон-молиявий инқирози шароитларида Ўзбекистонда макроиқтисодий барқарорлик ва иқтисодий ўсишнинг барқарор суръатлари таъминланиши жаҳон ҳамжамиятида иқтисодий ислохотларни амалга оширишнинг “ўзбек модели” сифатида эътироф этилган иқтисодиётни ислоҳ қилишнинг бешта асосий тамойилига асосланган ва республикада танланган иқтисодий йўлнинг тўғрилигини инкор қилиб бўлмайдиган яна бир бор исботи эканлиги алоҳида таъкидланди.

Шунингдек, Президентимиз И.А. Каримовнинг “2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади” деб номланган маърузада 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий

ривожлантиришнинг қуйидаги энг муҳим устувор вазифалари ва йўналишлари белгилаб берилди:

1) Ислохотларни давом эттириш ва чуқурлаштириш, мамлакатимизни янгилаш ва модернизация қилиш, 2009-2012 йилларга мўлжалланган Инкирозга қарши чоралар дастурини сўзсиз бажариш ва шу асосда иқтисодий ривожланишнинг юқори ва барқарор суръатларини, самарадорлигини ҳамда макроиқтисодий мувозанатни таъминлаш;

2) Банк-молия тизимининг барқарорлигини таъминлаш;

3) Мамлакатимизнинг рақобатдошлигини оширишни таъминлаш учун иқтисодиётни таркибий ўзгартириш жараёнларини чуқурлаштириш сиёсатини давом эттириш;

4) Асосий етакчи соҳаларни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш, транспорт ва инфратузилма коммуникацияларини ривожлантиришга қаратилган стратегик аҳамиятга молик лойиҳаларни амалга ошириш учун фаол инвестиция сиёсатини олиб бориш;

5) Қишлоқда уй-жой қуриш ва ижтимоий инфратузилмани ривожлантиришни жадаллаштириш;

6) Аҳоли бандлигини таъминлаш, шу тариқа одамларнинг даромадини янада ошириш ва ҳаёт сифатини юксалтириш масалаларини ҳал этиш;

7) 2012 йил - “Мустаҳкам оила йили” Давлат дастурини амалга ошириш.

Президентимизнинг ушбу маърузасида белгилаб берилган Ўзбекистон иқтисодий ривожланишнинг юқори ва барқарор суръатларини, самарадорлигини ҳамда макроиқтисодий мувозанатни таъминлаш, банк-молия тизимининг барқарорлигини ошириш, стратегик аҳамиятга молик лойиҳаларни амалга ошириш учун фаол инвестиция сиёсатини олиб бориш, халқимизнинг ҳаёт даражаси ва фаровонлигини янада ошириш борасидаги вазифаларни тўлиқ ва самарали амалга ошириш энг аввало жамиятимиз аъзолари томонидан уларнинг мазмун-моҳиятини теран ва чуқур англаб етилишини тақозо этади. Айниқса, 2012 йилни “Мустаҳкам оила йили” деб

номланиши ҳамда бу борадаги махсус Давлат дастурининг ишлаб чиқиши ёшларнинг жисмоний ва маънавий соғлом ўсиши, уларнинг энг замонавий интеллектуал билимларга эга бўлган, уйғун ривожланган инсонлар бўлиб етиши йўлида барчамиздан аниқ мақсадга йўналтирилган саъй-ҳаракатларни талаб этади.

П БОБ. “159- ҚУРИЛИШ ТРЕСТ” ОАЖ НИНГ БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИ КЎРСАТКИЧЛАРИ ТАҲЛИЛИ

2.1. “159-қурилиш трести”нинг қисқача тавсифи, асосий техник- иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили

«159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТ» 1957 йилда ташкил топган. 1994 йилда акциядорлик жамиятига айлантирилган бўлиб, ҳозирги даврга қадар фаолият кўрсатиб келмоқда.

Ушбу корхона Тошкент шаҳар Шайхонтоҳур туманида жойлашган бўлиб акциядорлик жамияти сифатида рўйхатга олинган.

Қурилиш корхонаси Ўзбекистон Республикаси юридик шахси бўлиб, мустақил балансига, банкларда ҳисоб рақами, думалоқ муҳр, бурчак штампига эга. Ўз фаолиятини хўжалик ҳисоб-китоби ва шахсий таъминот асосида амалга оширади. Трестнинг таркиби 7 бўлимдан иборат бўлиб, улардан 3 нафари генподряд қурилиш бошқармасидир, уларга 8-ҚБ, 9-ҚБ ва 70-ҚБ лар бўлиб, улар қурилиш объектини бошидан яъни нулевой нуқтадан олиб борадилар. Қурилиш катлаван қазидан бошланади, девор қурилади ва томларни чиройли қилиб ёпиш бўйича энг маҳоратли ҳисобланади.

Қурилиш корхонаси ўз фаолиятини Ўзбекистон Республикаси конунлари, Давлат органлари Фармойиш ва қарорлари, корхона низоми ва корхона бошқарув органлари қарорларига мувофиқ олиб боради.

Корхона қуйидаги юридик манзилга эга: Тошкент шаҳар, Шайхонтовур тумани, Навоий кўчаси 22.

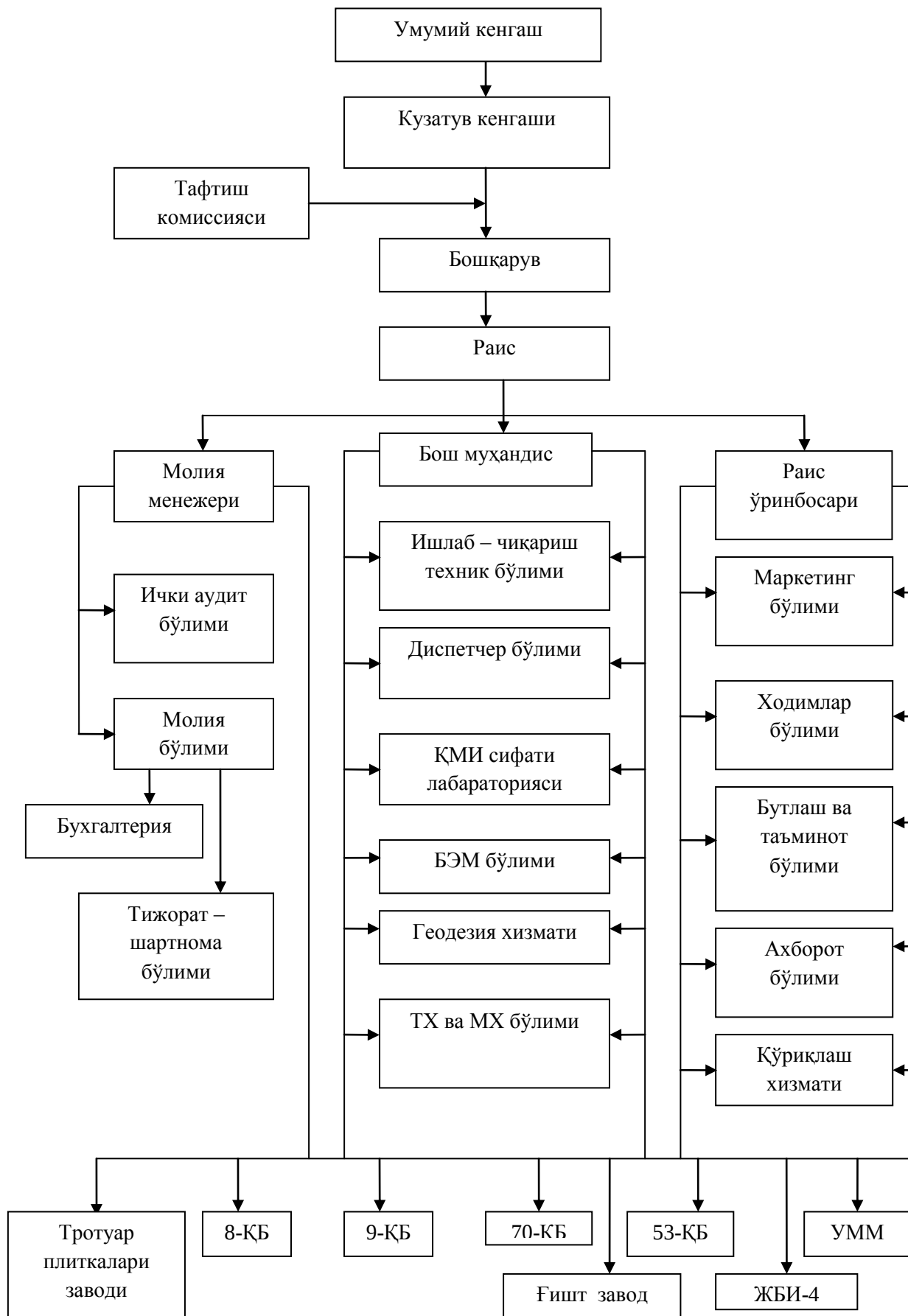
Қурилиш Трести шаҳримиздаги бир қатор диққатга сазовор бино ва иншоотларни қурган буларга мисол қилиб кўрсатадиган бўлсак:

- “Мустақиллик” майдонидаги “Сенат” биноси;
- “Мустақиллик” майдонидаги фавворалар;
- Абдулла Қодирий, Зулфия номли истироҳат дам олиш боғлари;
- А. Навоий номли истироҳат боғининг майдонида жойлашган кўргазма (выставка) павильони;

- кўплаб ёшлар учун спорт мажмуалари, коллежлар ва лицейлар киради.

Корхона қуйидаги фаолият турлари билан шуғулланади:

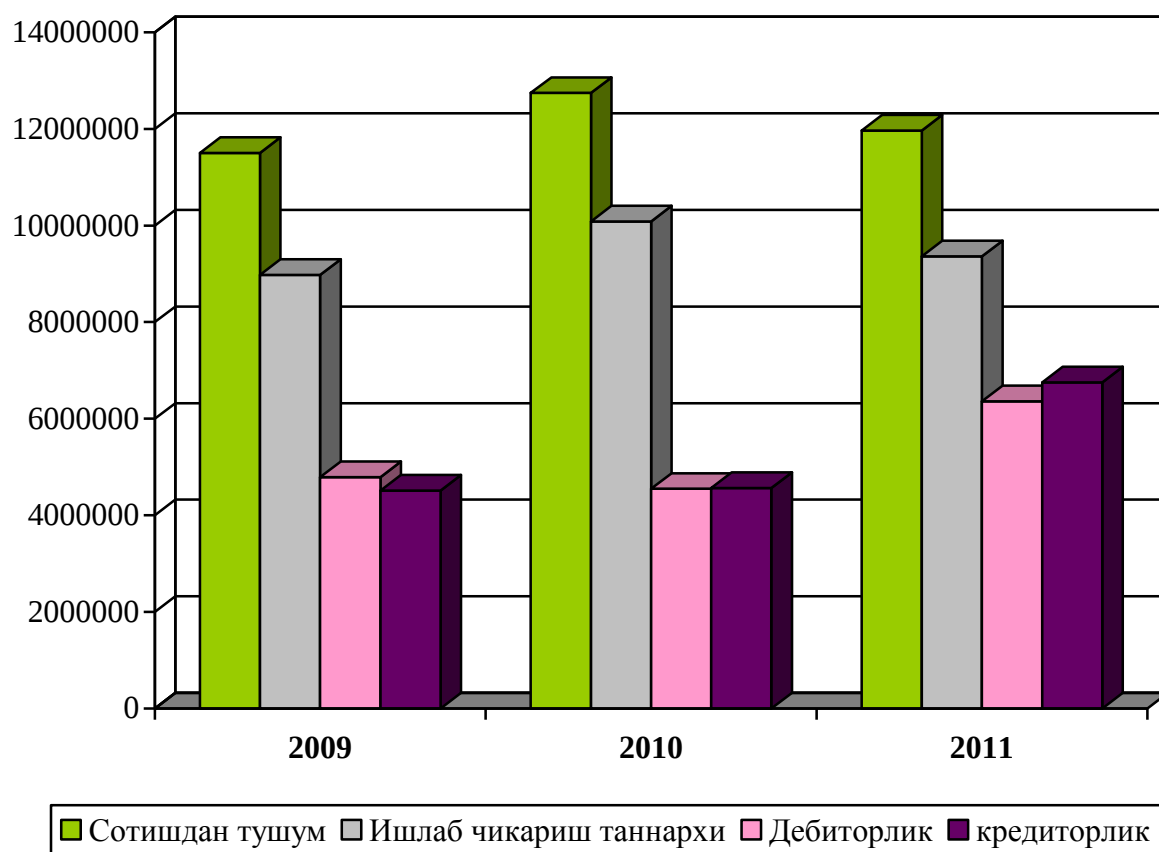
- ихтисослаштирилган сентехника, газмонтаж ва бошқа ихтисослаштирилган қурилиш-монтаж ишларини амалга оширади;
- уй жой, бино ва иншоотларни мижозлар буюртмасига биноан қуради;
- юримдик ва жисмоний шахсларга пуллик хизмат кўрсатиш;
- юримдик ва жисмоний шахслар буюртмасига мувофиқ махсус ишлар учун маҳсулот ва товарлар ишлаб чиқариш.



2.1 – чизма. “159-қурилиш трест” ОАЖ ташкилий тузилмаси

**2.1-жадвал. “159-қурилиш трест” ОАЖ нинг 2009-2011 йиллардаги
асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ўл. бир.	2009 йил	2010 йил	2011 йил	Фарк (+;-)	Ўзг. нис. %
	1	2	4	5	6	7	8
1	Сотишдан тушум	Минг сўм	11505436	12746583	11964884	-781699	0.93
2	Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннари	Минг сўм	8979500	10084172	9360235	-723937	0.93
3	Ялпи фойда	Минг сўм	2525936	2662411	2604664	-57747	0.97
4	Фойдадан солиқ	Минг сўм	149893	174928	140389	-34539	0.80
5	Ишчиларни ўртача сони	Киши	832	780	647	-133	0.83
6	Бир ишчига тўғри келадиган маҳсулот	Минг сўм	13828,6	10317,3	18493	8175.7	179
7	Соф фойда	Минг сўм	319364	82426	34598	-47828	0.59
8	Иш ҳақи фонди	Минг сўм	2525045	2383051	2648746	265695	111
9	Бир ишчига ўртача иш ҳақи	Минг сўм	3035	3055	4094	1039	134
10	Дебиторлик қарзлари	Минг сўм	4791509	4548726	6358441	1809715	140
11	Кредиторлик қарзлари	Минг сўм	44512278	4562966	6751456	2188490	148
12	Айланма маблағлар ўртача қолдиғи	Минг сўм	5601809	10212655	10054250	-158405	0.98
13	Бир кунлик тушум	Минг сўм	18628,5	31959,5	33514.2	1554.5	105



2.1 – расм. 159-қурилиш трестининг 2009-2011 йиллардаги асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари диаграммаси

2.1-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра “159-Қурилиш трести”нинг 2009-2011 йиллардаги асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари таҳлиliga асосан сотишдан тушган тушум 2009 йилда 11505436 минг сўмни, 2010 йилда 10 % га ошиб 12746583 минг сўмни 2011 йилда 11964884 минг сўмни ташкил қилган. Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннархи 2009 йили 8979500 минг сўмни 2010 йилда 12 % га ошиб 10084172 минг сўмни 2011 йилда 9360235 минг сўмни ташкил қилди. Ялпи фойда 2009 йилда 2525936 минг сўмни, 2010 йилда 5% га ошиб 2662411 минг сўмни 2011 йилда 2604664 минг сўмни ташкил қилди. Соф фойда 2009 йилда 319364 минг сўмни, 2010 йилда эса 82426 минг сўмни ташкил қилиб 75 % га камайган. 2011 йилда 34598 минг сўмни ташкил қилган 59 % га камайган.

2.2. “159- қурилиш трест” ОАЖ нинг хўжалик фаолияти таҳлили

Бозор муносабатлари шароитида ҳар бир тадбиркор, корхона раҳбари ва инвестор корхона молиявий ҳолати кўрсаткичларини баҳолаш ҳамда таҳлил қилиш усулларини эгаллаган бўлиши, улар асосида мақбул бошқарув қарорларни қабул қилишни билиши лозим. Молиявий бошқариш маҳорати ҳисоб варақаларда минимал суммадаги маблағ сақлаган ҳолда қолган қисмини тез реализация қилинадиган активларда сақлашда намоён бўлади.

Молиявий натижа - корхона ишининг фойда суммаси ва рентабеллик даражасида ифодаланадиган якунидир. Корхонанинг молиявий ҳисоботида молиявий натижалар 2-шакл «Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот» асосида аниқланади ва таҳлил қилинади. Бухгалтерия балансининг баланс пассиви 1-бўлими «ўз маблағлари манбалари»да тақсимланмаган фойда кўрсатилади. Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлиги тасдиқлаган Маҳсулот (ишлар, хизматлар) ишлаб чиқариш ва уни сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисидаги низомга кўра фойданинг қуйидаги кўрсаткичлари фарқланади.: -маҳсулотни сотишдан ялпи фойда;

-асосий фаолиятдан кўрилган фойда:

-умумхўжалик фаолиятидан кўрилган фойда:

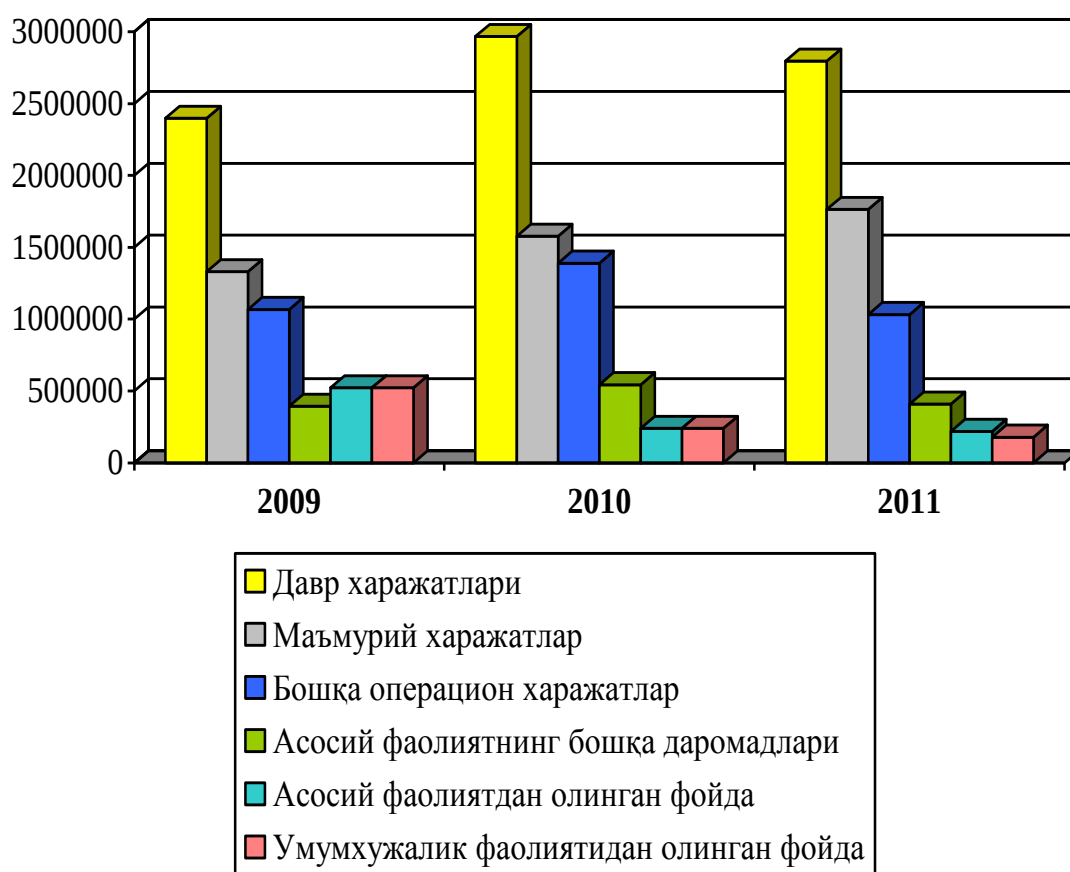
-солиқларни тўлашдан олдинги фойда:

-соф фойда.

Сотилган маҳсулот таннархи корхонанинг маҳсулотни чиқариш мақсадидаги бевосита ва билвосита, моддий ва меҳнат сарфларини ўз ичига олади. Ҳисоб-китоб ҳисоб рақамда пул маблағлари миқдори қанчалик сезиларли бўлса, тўловлар ва мажбуриятларга кифоя қиладиган маблағлар билан ҳисоб-китоб қилиш эҳтимоли шунчалик юқори бўлади. Аммо пул маблағлари захиралар ва харажатларда, яъни муомалада бўлса, уларни нақд пулга айлантириш мумкин.

**2.2 – жадвал. «159-қурилиш трест» ОАЖнинг 2009 – 2011 йиллардаги
молиявий натижалари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ўл бирлиги	2009 йил	2010 йил	2011 йил	Фарк (+;-)	Ўзг. нис, %
1	Маҳсулот сотишдан соф тушум	Минг сўм	11505436	12763583	111964884	-798699	0.94
2	Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннари	Минг сўм	8979500	10084172	9360235	-723937	0.93
3	Ялпи фойда ёки маҳсулотни сотишдан молиявий натижа	Минг сўм	2525936	2662411	2604664	-57747	0.97
4	Давр харажатлари	Мингсўм	2397640	2966177	2795260	-170917	0.94
5	Маъмурий харажатлар	Минг сўм	1330299	1577376	1763245	185869	112
6	Бошқа операцион харажатлар	Минг сўм	1066741	1388801	1031286	-357515	0.74
7	Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари	Минг сўм	393165	543253	409199	-134054	0.75
8	Асосий фаолиятдан олинган фойда	Минг сўм	522061	239487	218646	-20841	0.91
9	Умумхўжалик фаолиятдан олинган фойда	Минг сўм	522061	239487	177996	-61491	0.74
10	Фойда солиғи тўлашдан олдинги фойда	Минг сўм	522061	239487	177996	-61491	0.74
11	Соф фойда	Минг сўм	319364	82426	34598	-47828	0.42
12	Рентабеллик	фоиз	3.6	0.8	0.4		x

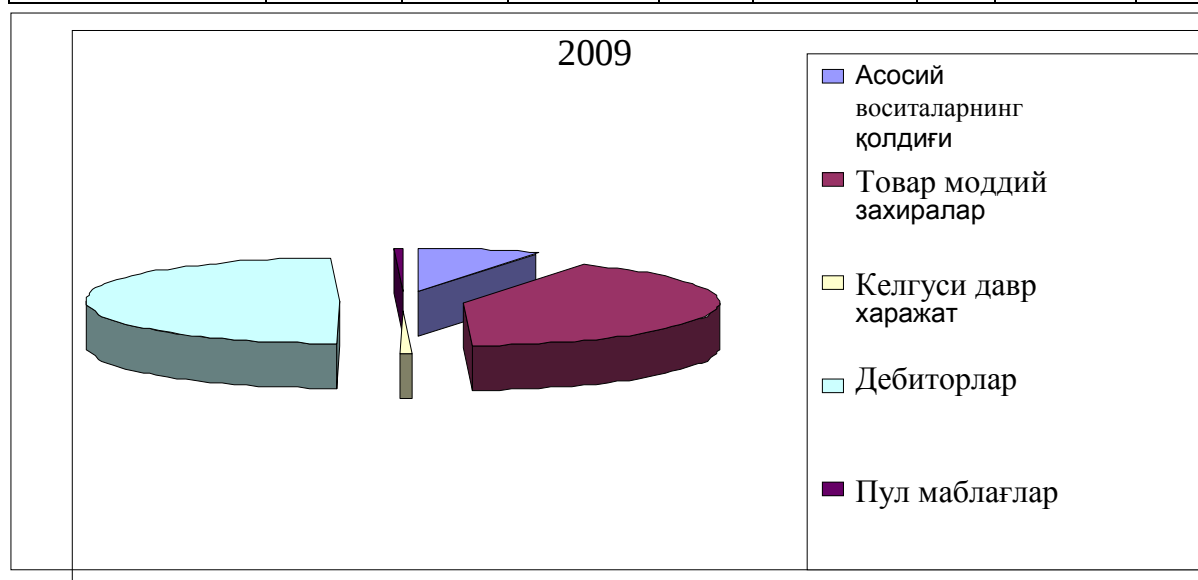


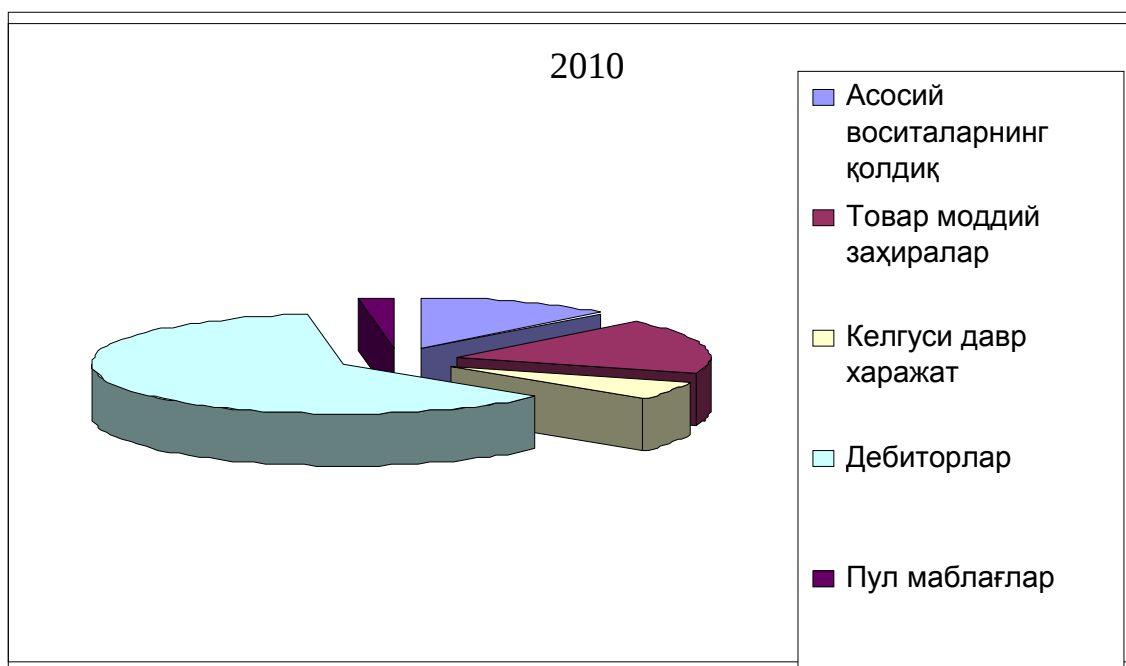
2.2-расм. 159-Қурилиш трестининг 2009-2011 йиллардаги молиявий натижалари диаграммаси

2.2-жадвалда “159-қурилиш трест” нинг 2009-2010-2011 йиллардаги молиявий натижалари таҳлил қилинган. Ялпи фойда 2009 йилда 2525936 минг сўмни, 2010 йилда 1,05 мартага ошиб, 2662411 минг сўмни ташкил қилган. 2011йилда 111964884 минг сўмни ташкил қилган. Асосий фаолиятдан олинган фойда 2009 йилда 522061минг сўмни ташкил қилган. 2010 йилда 239487 минг сўмни 2011 йилда 218646 минг сўмни ташкил қилган. Умумхўжалик фаолиятидан олинган фойда 2009 йилда 522061 минг сўмни, 2010 йилда 239487 минг сўмни 2011 йилда 177996 минг сўмни ташкил қилган. Фойда солиғи тўлашдан олдинги фойда ҳам худди шу кўрсаткичларни ташкил этган. 2010 йилда 177996 минг сўмни ташкил қилди.

2.3 –жадвал. Корхона бухгалтерия баланси актив қисми таҳлили

Кўрсаткич лар	2009 йил		2010 йил		2011 йил		Ўзгариши	
	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Сумма	%
Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати	636801	5.38	766648	7.9	1303947	12.8	537299	170
Товар моддий захиралар	5458217	50.55	4042906	41.65	1823946	17.5	-2218960	0.45
Келгуси давр харажатлари	63625	0.6	58907	0.6	650421	62.7	591514	1100
Дебиторлар	4548726	42.1	4791509	49.4	6358441	6.7	1566932	132
Пул маблағлари	23093	0.21	41498	0.43	227011	0.3	185513	56ар
Баланс активи бўйича жами	10797770	100	9705692	100	10373801	100	-1092078	0.89



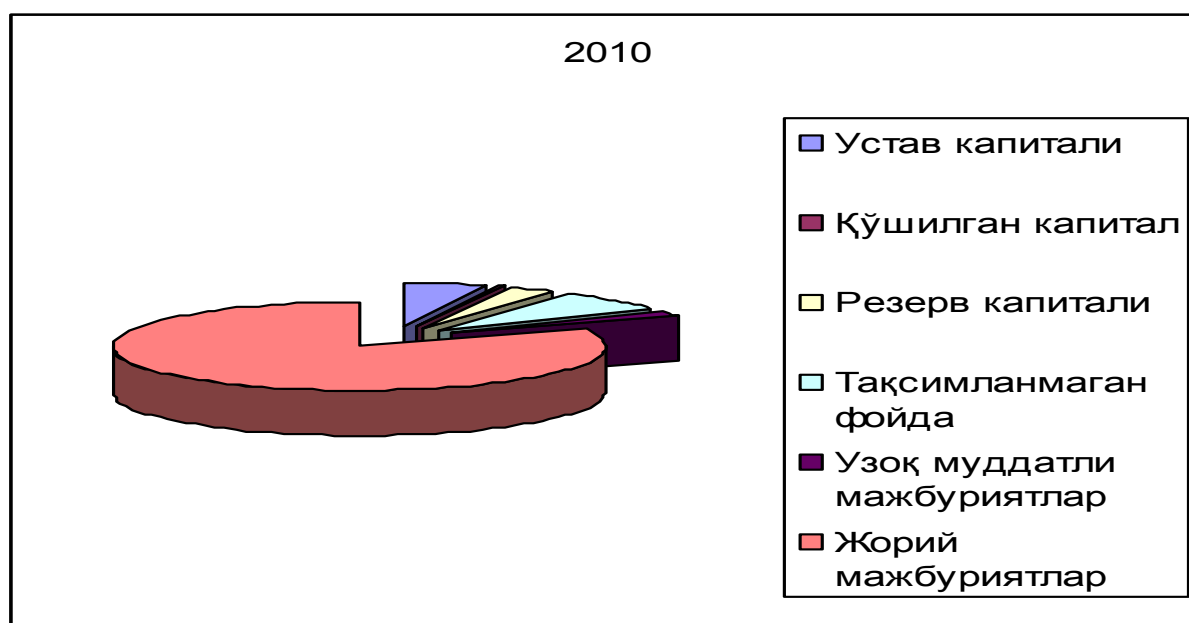
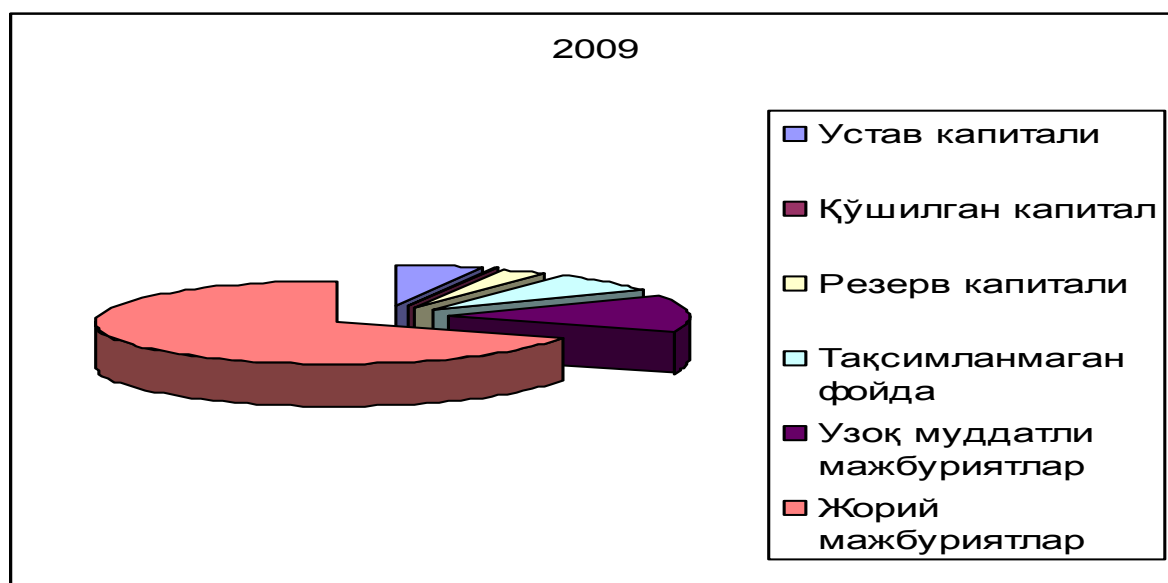


**2.3-расм Корхона бухгалтерия баланси актив қисми таҳлили
диаграммаси**

Корхона бухгалтерия ҳисоби актив қисми таҳлили натижасида қуйидаги натижаларни кўришимиз мумкин: Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати 2009 йилда 636801 минг сўмни 2010 йилда эса 766648 минг сўмни ташкил қилиб 20% ошди. 2011 йилда 1303947 минг сўмни ташкил қилди. Товар моддий заҳиралар 2009 йилда 5458217 минг сўмни, 2010 йилда эса 26 % га камайиб 4042906 минг сўмни 2011 йилда бу кўрсаткич 1823946 минг сўмни ташкил қилди. Келгуси давр харажатлари 2009 йилда 58907 минг сўмни, 2010 йилда 8% га камайиб 63625 минг сўмни 2011 йилда 650421 минг сўмни ташкил қилди. Дебиторлар 2009 йилда 4548726 минг сўмни 2010 йилда 5%га кўпайиб 4791509 минг сўмни 2011 йилда 6358441 минг сўмни ташкил қилди. Пул маблағлари 2009 йилда 23093 минг сўмни 2010 йилда 41498 минг сўмни ташкил қилган ва 79%га ошган 2011 йилда 227011 минг сўмни ташкил қилди. Баланс активи бўйича жами 2009 йилда 10797770 минг сўмни 2010 йилда 9705692 минг сўмни ташкил қилиб 11% га камайган 2011й 10373801 минг сўмни ташкил қилди.

2.4 жадвал. Корхона бухгалтерия баланси пассив қисми таҳлили

Кўрсат кичлар	2009 йил		2010 йил		2011йил		Ўзгариши	
	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Минг сўм	%	Сўмма	%
Устав капитали	49 638	0.46	579 110	6	579 110	5.6	0	х
Қўшилган капитал	14751	0.14	14751	0.1	14751	0.1	0	х
Резерв капитали	215881	1.99	304091	3.2	336374	3.2	32283	110
Тақсимлан маган фойда	1205448	11.2	758402	7.8	793000	7.6	34598	104
I бўлим бўйича жами	1540779	13.75	1656415	17.	1723296	16.6	66881	104
Узоқ муддатли мажбурият лар	30624	0.28	1328250	13.7	199853	1.9	-1128397	0.15
Жорий мажбурият лар	9282114	85.9	6721027	69.2	8450652	81.5	1729625	126
II бўлим бўйича жами	9312738	86.25	8049277	83	8650505	83.4	601228	107
Баланс пассиви бўйича жами	10797770	100	9705692	100	10373801	100	86257922	0.89



2.4-Расм Корхона бухгалтерия баланси пасив қисми таҳлили диаграммаси

2.4- жадвал бўйича, Устав капитали 2009 йилда 49 638 минг сўмни 2010 йилда 579 110 минг сўмни ташкил қилиб 10 баравар ошган. 2011 йилда 579110 минг сўмни ташкил қилди. Қўшилган капитал ўзгармаган. Резерв капитали 2009 йилда 270881 минг сўм 2010 йилда 304091 минг сўмни 336374 минг сўм ташкил қилди. Тақсимланмаган фойда 2009 йилда 1205448 минг

сўмни, 2010 йилда 758402 минг сўмни ташкила қилиб 38% га камайган 2011 йилда 793000 минг сўмни ташкил қилди. Узоқ муддатли мажбуриятлар 2009 йилда 30624 минг сўмни 2010 йилда 1328250 ни ташкил қилиб, деярли 4.5 баравар ошган. 2011 йилда 199853 минг сўмни ташкил қилган. Жорий мажбуриятлар 2009 йилда 9282114 минг сўмни 2010 йилда 6721027 минг сўмни ташкил қилиб 28% га камайган. 2011 йилда 8450652 минг сўмни ташкил қилди. Баланс пассиви бўйича жами 2009 йилда 10797770 минг сўмни 2010 йилда 9705692 минг сўмни 11 % пасайган. 2011 йил 10373801 минг сўмни ташкил қилди.

2.3. “159-қурилиш трест ” ОАЖ нинг бошқарув тизими самарадорлиги таҳлили

“159-қурилиш трест ” ОАЖ таркибига кирувчи корхоналарни бошқариш трестнинг низом фондига ва ишончли бошқарувга топширилган акциялар пакетлари орқали оширилади. Корхонанинг акциядорлик жамиятлари кузатув кенгашлари таркибига сайланган вакилларига эга бўлиб, у ушбу вакиллар орқали ўз корхоналари фаолиятини бошқаради ва муваффиқлаштиради.

Доимий ва вақтинчалик ишловчи ходимлар сони 780 та 01.05.2011йил маълумотига кўра.

21-ҚБ ва 70-ҚБ каби 2 та қурилиш бошқармалари ҳозирги вақтда қуйидаги ишларни амалга оширади:

- Трестнинг ўзида кичик механизация бошқармаси яратилган, у ерда қуйидаги керакли қурилиш техникалари мавжуд:
- Қурилиш молларини ташиш учун юк машиналари киради. Қурилиш молларига мисол қилиб оҳак қоришмалари, цемент ва грундрларни киритишимиз мумкин.
- Еттинчи корхона эса бутун қурилиш учун керакли бўлган қисм ҳисобланади.

“159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТ ” ОАЖ таркибига кирувчи ҳамма бўлимлар йирик қурилиш корхоналари бўлиб ҳисобланади.

“159-ҚУРИЛИШ ТРЕСТ ” ОАЖ га Ипотека-Банкнинг Шайхонтохур филиали хизмат кўрсатади

МФО 00425.

Ҳисоб рақами № 20210000300176947001.

ИНН 200898824

Статистик кодлар: ОКОНХ 61110, ОКПО 03533004.

Давлатнинг иқтисодий сиёсатига кўра иқтисодиётнинг 2009-2011 йилларда ЯИМ даги салмоғини 36.8% га етказиш кўзда тутилган. Иқтисодиётнинг ривожланиши бир томондан тадбиркорларнинг ташаббускорлиги асосида амалга оширилаётган бўлса, иккинчи томондан давлатнинг жиддий эътибори, хусусан, Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки қўмитаси, Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатаси, Бизнес инкубатори каби муассасаларнинг етакчилиги асосида амалга оширилмоқда. Асосий воситаларнинг аҳамияти шундан иборатки, улар меҳнат жараёнида мулкый шаклини сақлаб қолиб, ҳар бир босқичдан кейин ишлаб чиқариш чиқариш соҳасини тарқ этмайди. Уларнинг қиймати маҳсулотга дарҳол эмас, қисмларга бўлинган ҳолда босқичма-босқич ўтиб боради. Хўжалик субъекти аниқ баҳоланган активдан иқтисодий фойда олишга ишончи бўлган тақдирдагина асосий воситаларни актив сифатида тан олади. Корхона ишлаб чиқариш-хўжалик фаолиятида ишлаб чиқариш фондлари ва ноишлаб чиқариш мақсадларидаги фондларидан фойдаланилади. Ишлаб чиқариш фондларининг уч шакли: ишлаб чиқариш, пул ва товар фондлари мавжуд. Барча турдаги фондларнинг умумий вазифаси узлуксиз ишлаб чиқариш ва такрорий ишлаб чиқаришни таъминлашдан иборат, шунинг учун ҳам уларни ишлаб чиқариш фондлари деб атайдилар.

Ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланишнинг энг муҳим вазифалари:

- улардан фойдаланиш самарадорлиги;

- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифати;
- ишлаб чиқариш фондларини энг кам сарфлаган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш, яъни маҳсулот таннархини пасайтириш;
- бириктирилган ишлаб чиқариш фондлари энг кам миқдорини сарфлаб, муайян миқдордаги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишдан иборат ҳисобланади.

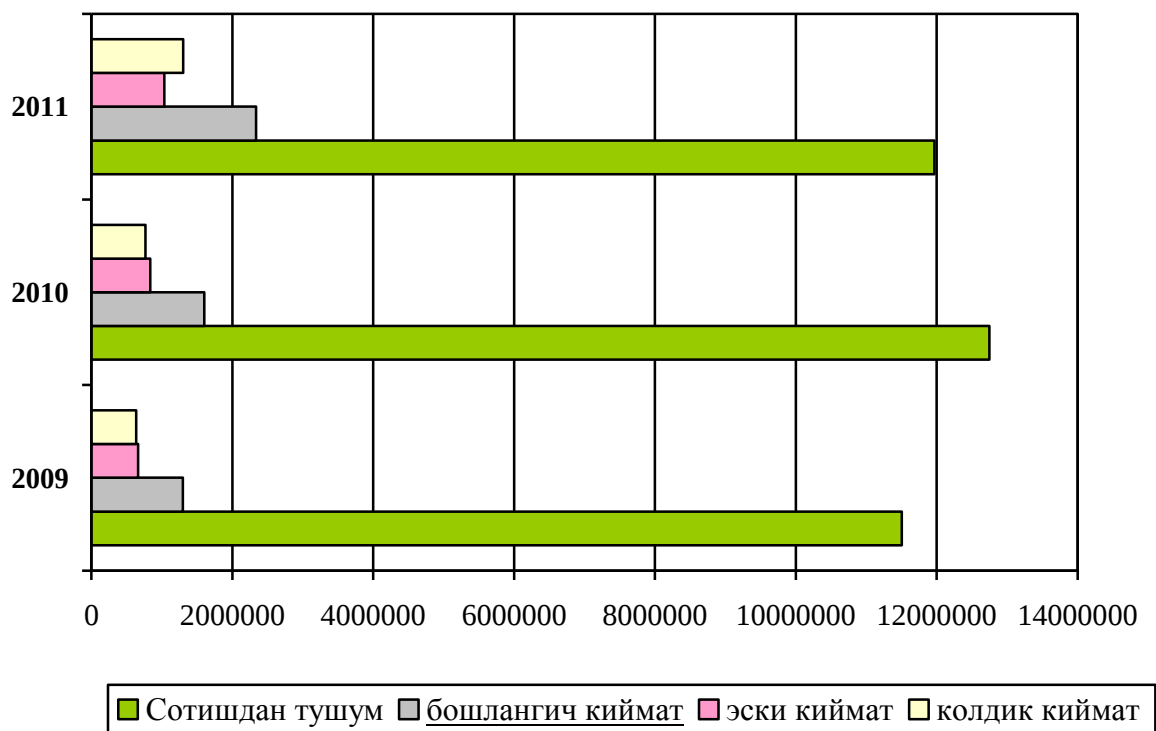
Асосий ишлаб чиқариш фондларини тўлдириб бориш ва айланувчанлиги корхонанинг молиявий ҳолати ва рентабеллик даражасига таъсир кўрсатувчи омилки, унинг учун асосий фондларга қанча хусусий ва заём маблағлари сарфланганлигининг аҳамияти йўқ эмас. Корхонанинг асосий воситаларга қўйилмалар, ишлатиш ва такрорий тўлдириб бориш самарадорлиги нуқтаи назаридан бир қатор қоидаларни ҳисобга олиш лозим:

- Асосий воситаларнинг ишдаги фойдалилиги муайян муддат мобайнида сақланади, шунинг учун уларни сотиб олиш ва фойдаланиш бўйича харажатлар ҳам вақт бўйича тақсимланган;
- Асосий воситаларни жисмоний алмаштириш (янгилаш) уларнинг қиймат алмашилиш пайтига мос келмаслиги мумкин, натижада корхона фаолиятининг молиявий натижаларини пасайтирувчи йўқотишлар ва зарарлар келиб чиқиш мумкин; мазкур ҳолда корхона асосий фондларини ўз вақтида ва иқтисодий асосланган қайта баҳолаш ғоят муҳим ўрин тутди;
- Асосий воситалардан фойдаланиш самарадорлиги уларнинг тури, мансублиги, ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этиш хусусияти жиҳатидан турлича баҳоланади.

Асосий воситаларни баҳолашнинг бошланғич, тиклаш ва қолдиқ қийматида ифодалаш усуллари мавжуд.

**2.5-жадвал. Асосий фондларнинг ҳолати ва самарадорлик
кўрсаткичлари таҳлили**

№	Кўрсаткичлар	Ўл. бирлиги	2009 й	2010 й	2011 й	Фарқи (+/-)	фоизда (%)
1	Бошланғич қиймат	Минг сўм	1299948	1602738	2337608	734870	146
2	Маҳсулот сотишдан тушган тушум.	Минг сўм	11505436	12763583	11964884	-798699	0.94
3	Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймат	Минг сўм	636801	766648	1303947	537299	170
4	Асосий воситаларнинг яроқлилиқ даражаси	фоиз	42	48	55.8	-7.8	X
5	Асосий воситаларнинг эскириш даражаси	фоиз	58	52	44.2	7.8	X
6	Асосий воситаларнинг эскириш қиймати	Минг сўм	663197	835090	1033661	198571	124
7	Фонд сиғими	Минг сўм	0.098	0.114	0.164	0.05	144
8	Фонд қайтими	Минг сўм	10.2	8.8	6.1	-2.76.1	0.7
9	Асосий.воситалар нинг рентабеллиги	фоиз	22	5.7	1.2	-4.5	X
10	Асосий.вос воситаларнинг даромадлиги	фоиз	1.7	1.8	1.3	-0.5	X



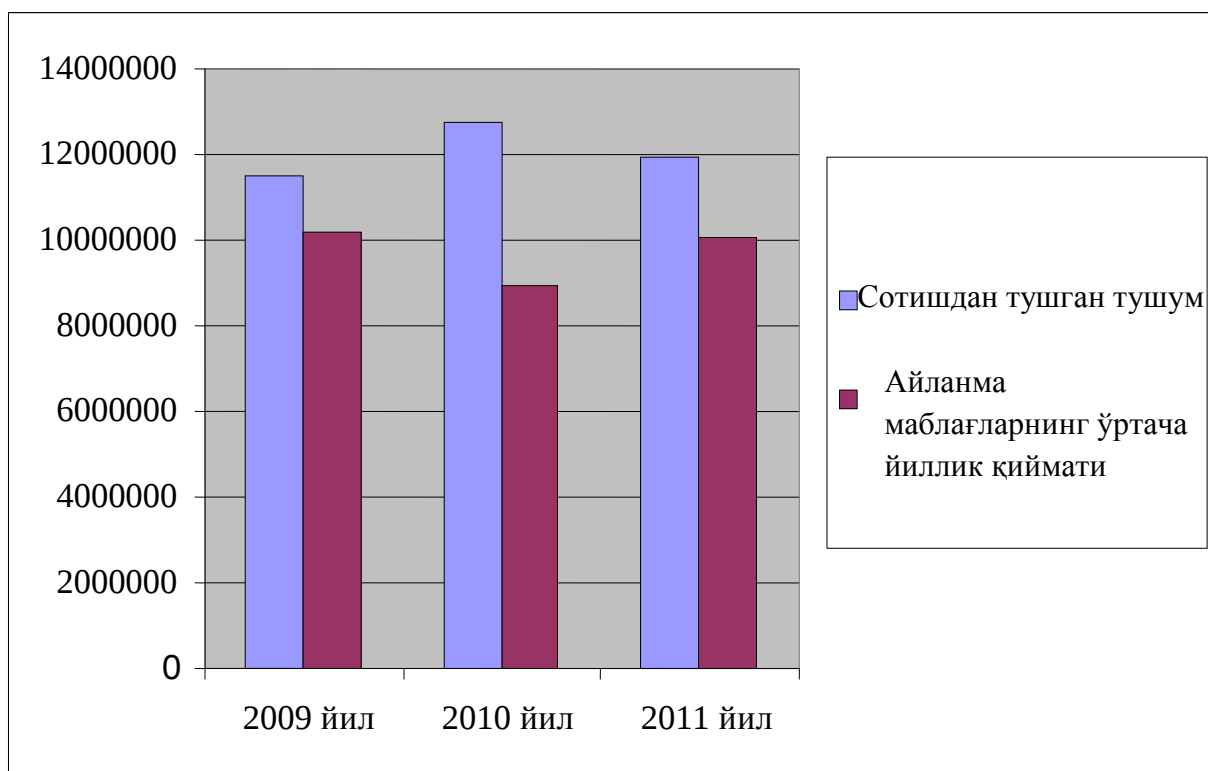
2.5-расм. Асосий фондларнинг ҳолати улардан фойдаланиш таҳлили диаграммаси

2.5-жадвалда асосий воситаларнинг ҳолати ва самарадорлик кўрсаткичлари келтирилган бўлиб унга мувофиқ, бошланғич қиймат 2009 йилда 1299948 минг сўмни, 2010 йилда эса 302790 минг сўмга фарқ қилиб 1602738 минг сўмни ташкил қилди ва 23% га ошди. 2011 йилда эса 2337608 минг сўмни ташкил қилди. Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймат 2009 йилда 636801 минг сўмни 2010 йил 766648 минг сўмни ташкил қилиб, 20%га ошди. 2011 йилда 1303947 минг сўмни ташкил қилди. Асосий воситаларнинг яроқлилик даражаси 2009 йилда 42% 2010 йилда эса, 0.7 %га ўсиб 48%ни, 2011 йилда эса 55.8% ташкил қилган. Асосий воситаларнинг эскириш даражаси 2009 йилда 58%ни, 2010 йилда эса 52%ни, 2011 йилда 44.2%ни ташкил қилди. Асосий воситаларнинг эскириш қиймати 2009 йилда 663197 минг сўмни 2010 йилда эса 835090 минг сўмни ташкил қилиб 26 % га ўсган, 2011 йилда 1033661 минг сўмни ташкил қилди. Асосий воситаларнинг фонд сиғими 2009 йилда 0.098 минг сўмни 2010 йилда эса 0.114 минг сўмни ташкил қилиб 2011

йилда 0.164 минг сўмни ташкил қилди. Асосий воситаларнинг фонд қайтими 2009 йилда 10.2 минг сўм, 2010 йилда 8.8 минг сўмни, 2011 йилда 6.1 минг сўмни ташкил қилди. Асосий воситалар рентабеллиги 2009 йилда 22 ни, 2010 йилда 5.7 ни, 2011 йилда 1.2% ташкил қилди. Асосий воситалар даромадлилиги 2009 йилда 1.7 ни, 2010 йилда 1.8 ни ташкил қилиб 1 га ўзгарди, 2011 йилда 1.3% ни ташкил қилди.

2.6-жадвал. Айланма маблағларнинг самарадорлик кўрсаткичлари

№	Кўрсаткичлар	2009 йил	2010 йил	2011 йил	фарқи
1	Сотишдан тушган тушум, минг сўмда	11505436	12746583	11964884	-781699
2	Айланма маблағларнинг ўртача йиллик қиймати, минг сўмда	10212655	8934820	10054250	1119430
3	Айланма маблағларнинг айланиши, кун ҳисобида	320	252	302	50
4	Айланма маблағларнинг рентабеллиги, %	3.75	0.8	0.4	-0.4
5	Айланма маблағларнинг даромадлилиги, %	29.7	25.9	26	0.1



2.6-расм. Айланма маблағларнинг самарадорлик кўрсаткичлари ўзгариши диаграммаси

Айланма маблағларнинг ўртача қиймати 2009 йилда 10212655 минг сўмни 2010 йилда 8934820 минг сўмни, 2011 йилда 10054250 минг сўмни, айланма маблағлар айланиши кун ҳисобида 2009 йилда 320 кун 2010 йилда 252 кун 2011 йилда 302 кунни ташкил этган.

III БОБ. ҚУРИЛИШ КОРХОНАЛАРИ ФАОЛИЯТИ САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШДА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ

3.1. Қурилиш корхоналари фаолияти самарадорлигини оширишда стратегик бошқариш усулларида фойдаланиш йўллари

Компания стратегияси - бу компания фаолиятининг муайян вақт даври учун асосий мақсадлари ва вазифалари, шунингдек компания фаолияти учун дастуриламал ҳисобланган қарорларнинг қабул қилиниши тамойиллари ва тартиб-қоидаларидир.

Стратегияни тавсифлаш учун компаниянинг жорий ҳолати ҳақида, у муайян истиқболда ўзини қандай тутиши кераклиги ва қандай йўналишда исталган мақсад томон ҳаракат қилиши ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши керак. Бошқача қилиб айтганда, «қаерга сузишни билмасанг, ҳеч қандай шамол ҳамроҳ бўлолмайди». Стратегияни ишлаб чиқиш масалаларига менежмент соҳасининг назариётчилари ва амалиётчилари томонидан ёзилган кўплаб ажойиб китоблар бағишланган. Стратегияни ишлаб чиқишга алгоритмик ёндашув мавжуд бўлиб, шу сабабли ҳар қандай компания бу йўналишда мустақил ҳаракат қилиши мумкин. Масаланинг нозик томони шундаки, ҳар бир алоҳида бизнеснинг хусусиятлари, шунингдек унинг мақсадларига эришишнинг ўзига хос воситалари ҳеч қандай йўриқномада берилмаган. Шунинг учун ғайритабиий вазият юзага келади: бир томондан, ҳеч ким компания бизнесини юритиш ва прогнозлаш хусусиятларини унинг мутахассисларидан кўра яхшироқ билмайди, иккинчи томондан эса, бу мутахассисларга стратегияни ишлаб чиқиш бўйича анъанавий йўриқномаларда кўзда тутилган барча босқичларни бажариш учун доим ҳам билим ва вақт етишмайди. Эҳтимол, бизнес катта бўлмасдан, уни бевосита мулкдорнинг ўзи бошқарса, стратегияни ишлаб чиқишга эҳтиёж бўлмайди. Бироқ компания ўсиб боргани сайин муайян ўзгаришлар юз беради – қўшимча молиялар жалб қилинади, ташқаридан инвесторлар капиталга

қўшилади, шу тариқа раҳбарлик функцияси аста-секин таъсисчилардан ёлланма менежерларга ўтади. Бундай ҳолларда стратегия компания инвесторлари учун бизнесга кириб боришнинг мақсадга мувофиқлигини асословчи омил бўлса, менежерлар учун эса – бошқарувнинг самарадорлигини ҳамда бошқарувчилар ва акциядорлар ўртасида қалтисликларнинг оқилона тақсимланишини таъминловчи тартиб-қоидалар йиғиндисидир. Инвестор ўз маблағларини самарали киритишни режалаштириш учун компаниянинг мақсадлари ва имкониятларининг тавсифини бошқа худди шундай тавсифлар билан солиштириладиган шаклда олиши керак. Шунинг учун стратегия стратегияларни ишлаб чиқиш ва тақдим қилишнинг умумэтироф этилган қоидаларига мос ҳолда хужжатлаштирилиши лозим. Стратегия компаниянинг инвестициявий жозибадорлигини оширишнинг воситаларидан бири бўлиб ҳисобланади ва одатда кенг миқёсли фаолиятни йўлга қўйган йирик компанияларда ишлаб чиқилади. Уни ишлаб чиқишни муайян обрў эътиборга эга бўлган, бундай хизматларни кўрсатишга ихтисослашган консалтинг компанияларига топшириш мақсадга мувофиқ. Бундай маслаҳатчиларнинг ижобий имижини стратегиянинг муҳимлиги фойдасига жиддий далилдир. Бироқ бундай маслаҳатчиларнинг хизмати юқори баҳоланади ва ҳамманинг ҳам имкониятларига тўғри келмайди. Масалан, фаолиятни ривожлантириш муаммоларига биринчи марта дуч келган кичик ёки ўрта компания бундай хизматлардан фойдалана олмайди. Бундай компания учун мақбул йўналишни белгилаб олиш учун ушбу муаммоларни батафсилроқ кўриб чиқамиз. Кичик ва ўрта корхоналарда бизнесни ривожлантириш шароитида стратегик бошқариш муаммоларини тахминан қуйидагича тавсифлаш мумкин:

1. “Эски” таркибдаги менежерлар бозорни, унинг аҳволини, тенденцияларини ва истиқболларини яхши биладилар ва ўзлари учун яқин келажак ҳақида аниқ тасаввур ҳосил қилганлар. Улар бозорда муайян ўрин эгаллаганлар, таъминотчилар ва харидорлар билан алоқалар ўрнатганлар.

Улар ўзлари эгаллаган ўринларини “химоя” қиладилар ва у ерга янги ҳамкасбларининг кириб келишини қўллаб-қувватламайдилар.

2. “Янги” таркиб менежерлари, қарор топган анъаналар ва “ўйин қоидалари”дан хабардор бўлмай, аввалги барпо этилганларига путур етказишлари мумкин. Уларга команда ўйинини муваффақиятли олиб бориш учун ахборот етишмайди.

3. Менежерларнинг ўз бўлинмаларидаги «ривожланиш векторлари»га ёки йўналишларига нисбатан нуқтаи назарлари бўлса-да, улар доим ҳам бир хил йўналишга эга эмас, чунки улар расмийлаштирилмаган ва шунинг учун мустақил таҳлил объекти бўла олмайди. “Ривожланиш векторлари»нинг турли йўналишга эгаллиги корхонани ниҳоятда секин ҳаракатланишга маҳкум этади.

4. Акциядорлар, одатда, жорий бошқарувда фаол иштирок этмайдилар ва компанияни ривожлантириш мақсадларини аниқ таърифлаш учун вақт имкониятларига эга бўлмайдилар. Асосий акциядорларнинг сони бир нечта бўлса, уларнинг бизнесни ривожлантириш бўйича нуқтаи назарлари бири-бирига мувофиқ бўлмаслиги ёки зид бўлиши мумкин.

5. Акциядорлар бизнес учун мақсадларни тавсифлашга ҳамда қўйилган мақсадларга эришиш усулларини мустақил белгилаш ҳуқуқини менежерларга беришга ҳаракат қиладилар. Аммо улар менежерлар ўзларига топшириладиган вазифаларни тўғри тушунишларига, бу вазифалар уларнинг бизнесга нисбатан шахсий эътиқодларига ва улар ихтиёридаги ресурсларга мос келишига ишонч билдирмайдилар.

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

Корхонадаги вазиятдан келиб чиқиб, компания стратегиясини ишлаб чиқиш вазифаларига аниқ таъриф бериш мумкин. Бунинг учун қуйидагиларни амалга ошириш зарур:

- акциядорларни ва менежерларни компания аҳволини баҳолаш ва унинг стратегиясининг асосий ҳолатларини тавсифлашнинг умумэтироф этилган тартиб-қоидалари ва усулларига ўргатиш;
- компаниянинг:
 - жорий позициялари ва унинг алоҳида бизнес-йўналишлари;
 - истикболли позициялари ва унинг алоҳида бизнес-йўналишлари;
 - мўлжалдаги ҳолатга ўтиш йўллари бўйича тўпланган билимларни манфаатдор шахсларга етказиш;
- компания стратегиясининг асосий ҳолатларини акциядорлар ва менежерлар томонидан биргаликда муҳокама қилинишини ва таърифланишини таъминлаш.

Бу тадбирлар акциядорлар, компания менежерлари ва маслаҳатчилар билан бирга олиб бориладиган “стратегик сессия” шаклида амалга оширилиши мумкин.

Стратегик сессия - акциядорлар, асосий менежерлар ва компания ходимлари томонидан маслаҳатчилар иштирокида компания стратегияси бўйича ҳолатларнинг ижодий таърифланиши ва муҳокама этилишидир. Стратегик сессияни ишлаб чиқиш иштирокчилари муҳокаманинг тегишли қоидаларга мувофиқ боришини таъминлайдилар, таклиф этилаётган ечимларни энг яхши амалиёт билан солиштирадилар ҳамда ечимлар вариантларини таърифлашга ёрдам берадилар.

Стратегик сессияни ўтказишдан мақсад акциядорлар ва компания раҳбарларининг стратегик мақсадлар, компанияни ривожлантириш устуворликлари ва вазифалари, шунингдек стратегияни амалга ошириш учун зарур тадбирлар режаси бўйича позицияларининг бирлигини шакллантиришдир.

Лойиҳа уч босқичдан иборат:

1-босқич. Экспресс-ташҳислаш. Босқичнинг мақсади - компания олдига акциядорлар томонидан қўйиладиган вазифалар ҳақида ахборотга эга бўлиш, ком-паниянинг қўйилган вазифаларни ҳал қилишдаги имкониятлари ва муаммола-рини ўрганиш, сессияда муҳокама қилиш учун материалларни тайёрлаш.

Ташҳислаш босқичи малакали маслаҳатчиларнинг кичик гуруҳи томонидан амалга оширилади. Одатда, гуруҳга ташкилий лойиҳалаштириш, иқтисодиётни ва молияларни бошқариш бўйича мутахассислар, фаолият йўналишлари бўйича (масалан, ишлаб чиқариш, омборхона логистикаси, ритейл) ёки компаниянинг муаммоли соҳалари бўйича (масалан: ходимлар, ахборот технологиялари, асбоб-ускуналар) ихтисослашган мутахассислар киради.

Компания томонидан ташҳислаш учун ахборот берадиган шахслар сифатида акциядорлар, юқори раҳбарлар, асосий бўлинмалар раҳбарлари ва ёки етакчи мутахассислари иштирок этади.

2-босқич. Стратегик сессия. Мазкур босқичда асосий мақсад умумий муҳокама орқали компанияни стратегик ривожлантиришнинг асосий йўналишлари ҳақида акциядорлар ва раҳбариятнинг умумий тасаввурини ҳосил қилишдан иборат.

Стратегик сессияда акциядорлар, компаниянинг асосий раҳбарлари ва мутахас-сислари, маслаҳатчилар иштирок этади. Мутахассислар гуруҳининг сони 10-15 кишидан ошмаслиги керак. Гуруҳга компанияда стратегик муҳим қарорларни қабул қилишга боғлиқ бўлган барча асосий ходимлар киритилади. Агар ўрта бўғин менежерларидан айримлари топ-менежерлар даражасига етиш истикболига эга бўлса, уларни ҳам гуруҳга киритиш мақсадга мувофиқ - бу улар учун рағбат бўлиш билан бирга, стратегик аҳамиятга эга масалаларни ҳал қила олиш қобилиятини аниқлаш учун ўзига хос тест вазифасини ҳам ўтайди. Муҳокамани тренер-модератор бошқаради (одатда, у экспресс-ташҳислашда ҳам иштирок этади).

Муҳокама қилинадиган мавзуларга қуйидагилар киритилади:

- компаниянинг жорий ҳолатига доир ягона тасаввурни шакллантириш;
- компаниянинг истиқболдаги ҳолатининг стратегик муқобилликларини ва вариантларини аниқлаш;
- компания фаолиятининг асосий соҳаларида стратегик мақсадларга эри-шиш йўллари бўйича ягона тасаввурларни белгилаш.

Сессиялар давомида маслаҳатчилар стратегик режалаштириш, маркетинг, таклиф этилаётган маҳсулотларни таҳлил қилиш, рақобатчилар ва ўзининг рақобат афзалликларини баҳолаш, стратегик муқобилликларни ишлаб чиқиш, ташкилий лойиҳалаштириш, назорат кўрсаткичларини ишлаб чиқиш, бизнес-жараёнларни лойиҳалаштиришга назарий ёндашувларнинг кичик тақдимотларини ўтказиши лозим.

Сессия иштирокчилари ўз фикрларини баён қиладилар, уларнинг энг диққатга сазоворлари мурасага келиш учун муҳокама қилинади. Маслаҳатчилар эъти-борни масаланинг у ёки бу муҳим жиҳатларига кўпроқ қаратишга ёрдам бера-дилар ҳамда сессия баённомасини юритадилар. Экспресс-ташҳислаш вақтида тўпланган материал компаниянинг муаммолари ва имкониятларини батафсил муҳокама қилишга имкон беради.

Маслаҳатчиларнинг муҳокамадаги роли компанияга ўзининг баҳоси ва тавсия-ларини таклиф қилишдангина эмас, балки унинг мутахассисларига мустақил ра-вишда ва изчиллик билан стратегияни ишлаб чиқишнинг барча босқичларини босиб ўтишга ва бунда стратегиянинг асосий ҳолатларини тавсифлаш ва асослаш учун зарур бўлган саволларга жавоб топишга ёрдам беришдан иборат.

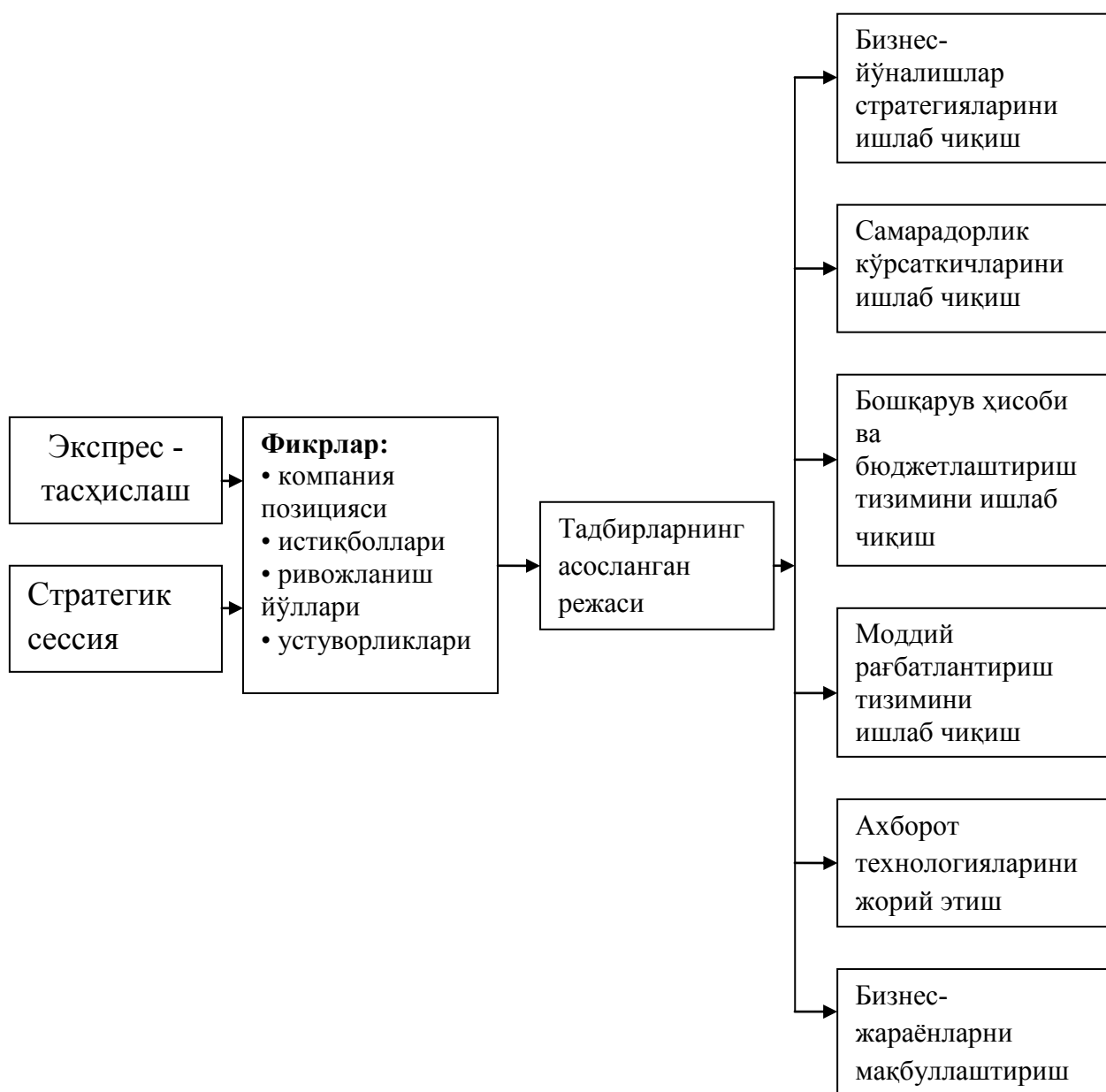
3-босқич. Якуний ҳужжатларни тайёрлаш. Босқичнинг мақсади - ташҳислаш ва стратегик сессия давомида ишлаб чиқилган хулосалар ва тавсияларни расмий-лаштириш.

Стратегик сессиянинг якунида маслаҳатчилар қуйидаги ҳужжатларни тайёрлайдилар:

- ташҳислаш натижалари ҳақидаги ҳисобот;

- стратегик сессия натижалари тўғрисида ҳисобот;
- компания фаолиятини такомиллаштириш бўйича ишлар режаси.

Стратегик сессия бизнес самарадорлигини ошириш бўйича бажариладиган ёки кўзда тутилган лойиҳаларга янада эътиборлироқ бўлишга, хусусан, уларни ба-жариш мақсадлари ва устуворликларини белгилашга, назорат нуқталарини ва зарур ресурсларни топишга имкон беради. Бундай лойиҳаларнинг тахминий йўналишлари **3.1-расмда** келтирилган.



3.1-расм. Ташкилот самарадорлигини ошириш бўйича лойиҳалар йўналишлари.

Экспресс-ташҳислаш билан тўлдирилган стратегик сессия стратегияни ишлаб чиқишни ташкил қилишнинг бошқа шаклларида ўз фойдасига анчагина фарқ қилади, чунки:

- стратегияни ишлаб чиқишда бундан ҳақиқатан ҳам манфаатдор бўлган шахслар иштирок этади;
- стратегияни ишлаб чиқиш экспресс-ташҳислаш материаллари асосида олиб борилади, бу сессия иштирокчиларига ва маслаҳатчиларга компания бизнесининг хусусиятларини ҳисобга олиш ва бунда фақат умумий назарий ҳолатларга асосланмасликка имкон беради;
- сессияни ўтказиш шакли акциядорлар ва компания менежерлари томонидан тўпланган стратегик ғоялар «захиралари»ни ишга солиш имконини беради, бунда деярли ҳар бир ғоя ҳар томонлама баҳоланади;
- маслаҳатчилар, манфаатдор бўлмаган учинчи тараф сифатида, таклиф этилаётган ғояларнинг сифатини ва уларнинг стратегияни ишлаб чиқишнинг умумэтироф этилган қоидаларига мослигини ҳаққоний баҳолаши мумкин;
- сессия давомида акциядорлар ва компания менежерларининг асосий масалалар бўйича консолидар фикри шаклланади, ходимларнинг ва акциядорларнинг умидлари ўртасидаги қарама-қаршиликлар бартараф этилади;
- бу фикр жамоавий муҳокама давомида шаклланади ва шунинг учун биринчи раҳбарнинг якка фикри ёки ташқи маслаҳатчининг фикрига қараганда психологик маъқул ҳисобланади;
- шакллантирилган фикр ёзиб борилади, асосланади ва шу тариқа объективлик касб этиб, кейинги аниқлаштириш ва таҳлил учун фойдаланилади, шунингдек ташқи манфаатдор шахсларга таклиф этиш учун яроқли ҳолга келтирилади;
- сессия иштирокчилари назарий билимлар ва улардан амалий фойдаланиш бўйича кўникмалар оладилар, бу уларга келгусида стратегия устида мустақил ишлаш учун етарлидир.

3.2. Йирик қурилиш корхоналарида стратегик бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари

“159-қурилиш трест” ОАЖ нинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш ва корхона самарадорлигини ошириш мақсадида биз авваламбор корхонани техник-технологик жиҳатдан модернизациялаш, бугунги кун талабларига жавоб берадиган замонавий технологияларни корхонага янада кўпроқ жалб қилишимиз зарур. Модернизациялаш орқали биз корхонанинг бозордаги мавқеини мустаҳкамлаш ҳамда унинг рақобатбарбошлигини оширган ҳолда иқтисодий ўсишни таъминлаймиз.

Модернизация бу аниқ ҳаракатлар дастури бўлиб, корхонани барқарор суръатларда ривожлантириш асосида корхонанинг маҳсулотларини дунёдаги таракқий этган мамлакатлар қаторига олиб чиқиш ва улар билан бемалол рақобатлаша оладиган маҳсулотлар яратиш воситасидир.

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

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

1. Шиддат стратегияси ¹.
2. Ҳимоя қилиш стратегияси.
3. Диверсификация, ихтисослаштириш стратегияси.
4. Ишбилармонлик операцияларининг ва бизнес турларининг алмашиш стратегияси.
5. Ўсиш стратегияси.
6. Бозорга чуқур киришиш стратегияси.
7. Бозор ривожланиши(янги товарлар) стратегияси.

Рақобатдаги устуворликларни амалга оширишнинг қуйидаги турлари мавжуд:

1. “Қаймоғини олиш” стратегияси.
2. Ишлаб чиқаришда паст харажатлар стратегияси.
3. Янги бозорларни тезда эгаллаш стратегияси.
4. Харажатларда етакчилик қилиш асосидаги стратегия.

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

Шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, бугунги куннинг энг долзарб муаммоси — бу 2008 йилда бошланган жаҳон молиявий инқирози, унинг таъсири ва салбий оқибатларидир. Мамлакатимизда жаҳон иқтисодий инқирозининг салбий оқибатларини бартараф этиш бўйича 2009—2012 йилларга мўлжаллаб қабул қилинган инқирозга қарши чоралар дастури бугунги куннинг энг устувор йўналишларидан бири бўлиб қолади.

¹ М.Г.Лапаева, Ю.И.Кальвина. Нефтяные предприятия: Разработка стратегии развития/ Вестник ОГУ №4. 2010.

Бугунги кунда мамлакатимизни, аввало, иқтисодиётимизни ислоҳ этиш, эркинлаштириш ва модернизация қилиш, унинг таркибий тузилишини диверсификация қилиш борасида амалга оширилаётган, ҳар томонлама асосли ва чуқур ўйланган сиёсат бизни инқирозлар ва бошқа таҳдидларнинг салбий таъсиридан ҳимоя қиладиган кучли тўсиқ, айтиш мумкинки, мустаҳкам ва ишончли ҳимоя воситасини яратди.

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

Корхона ҳолатини таҳлил қилганимизда қуйидаги камчиликлар аниқланди:

- аниқ стратегиянинг йўқлиги;
- истеъмолчилар сонининг камайиши;
- истеъмолчилар, рақобатчилар, хом – ашё таъминотчилари тўғрисида етарли ахборотга эга эмаслиги;
- янги турдош товарларнинг пайдо бўлиши;
- хом – ашё етказиб беришдаги оқсалишлар;
- янги маҳсулотларнинг пайдо бўлиши;
- нарх – навонинг ўзгариши;
- рақобатнинг юксалиши ва бошқалар.

Кўриниб турибдики корхонанинг заиф ва корхонага хавф туғдирадиган жиҳатлари анчагинани ташкил қилдади. Ушбу камчиликларни бартараф қилиш мақсадида биз корхонанинг фаолиятини янада мустаҳкамлаш ва самарали фаолият олиб боришини кучайтириш мақсадида, корхонанинг ташкилий тузилмаси таркибига янги бўлим, яъни стратегик режалаштириш бўлимини қўшишни таклиф қиламиз. Стратегик режалаштириш бўлимининг

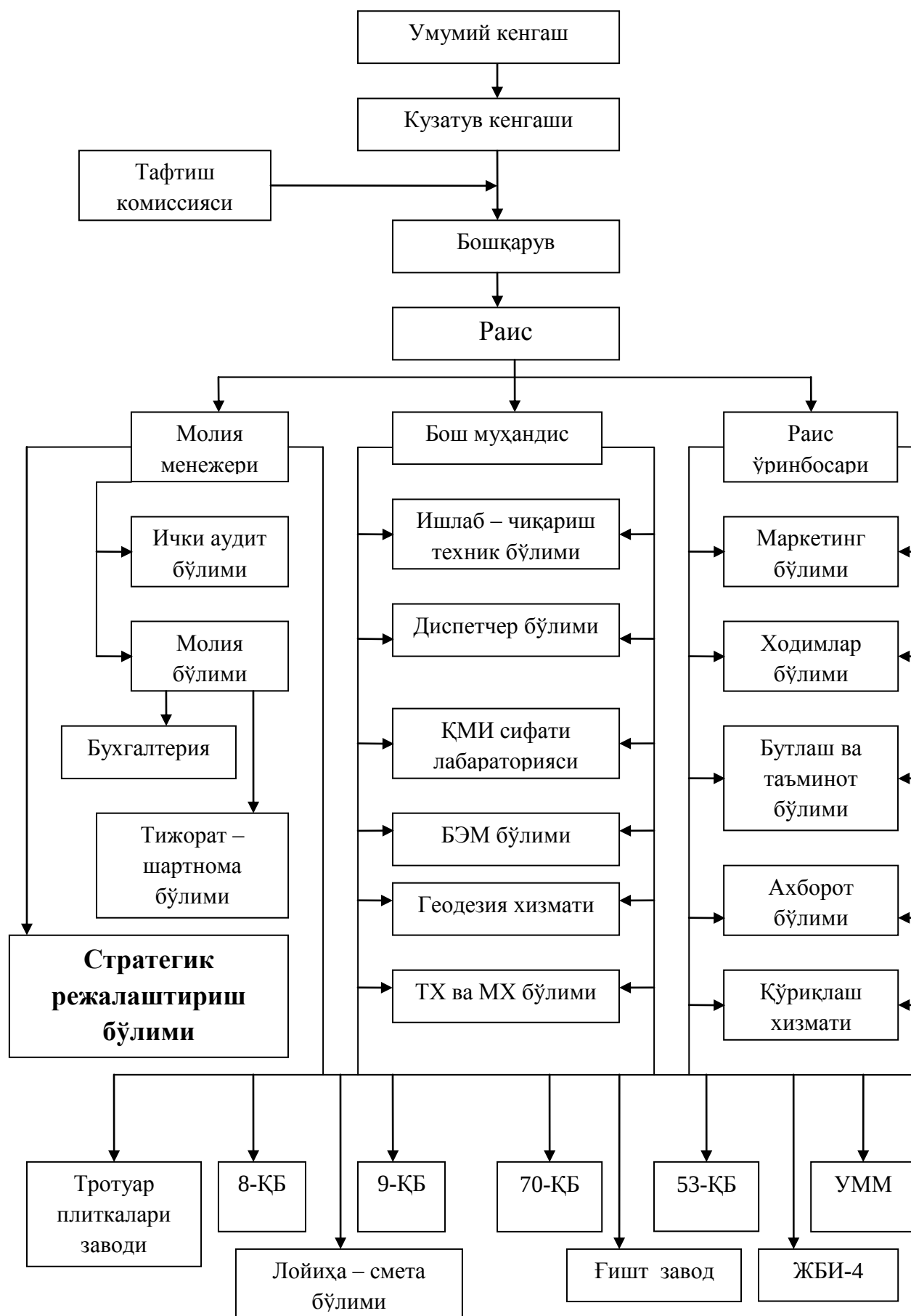
афзаллиги шундаки, корхонанинг Ўзбекистон қурилиш бозорида етакчилиқни қўлига олмаган. Корхонанинг рақобатбардошлигини ошириш мақсадида ва пухта ўйланган узок муддатга хизмат қиладиган бозордаги рақобат стратегиясини ишлаб чиқишга хизмат қиладиган стратегик режалаштириш бўлимининг хизмати катта бўлади. Биз тавсия қилиётган янги ташкилий тузилма қуйидаги 3.2-чизмада акс эттирилган.

Биз таклиф этган ташкилий тузилмадаги **стратегик режалаштириш бўлимининг** вазифалари қуйидагилардан иборат:

- корхонанинг келажакдаги режалар тизимини ишлаб чиқиш;
- бу бўлимда корхонанинг аниқ мақсадини ва шу мақсадни шакллантириш;
- корхонани ташқи муҳитга мослаштириш;
- самарали бошқариш таркибини ва тизимини яратиш;
- корхонанинг барча ресурсларини яъни ишчи кучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали тақсимотини таъминлаш;
- корхонанинг рақобатбардошлигини ошириш;
- корхонанинг бозордаги рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш ва бошқалар.

Президентимиз таъкидлаганларидек, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини бошқариш тизимларини жорий этиш, маҳсулотларнинг халқаро стандартларга мослигини таъминлаш масаласи барча корхоналарда ҳам ҳал этилган, деб бўлмайди. Бу камчилик, айниқса, биз учун ўта муҳим аҳамиятга эга бўлган енгил саноат, фармацевтика ва қурилиш материаллари саноати каби истеъмол товарлари ишлаб чиқариладиган тармоқларга тегишлидир.

Стратегик режалаштириш бўлимининг роли ва вазифалари ахборотлар тўплаш ва уларни қайта ишлаш, стратегияни ҳар йили қайта кўриб чиқиш тизимини яратиш ва келажакда уни бошқаришдан иборат бўлади. Директорлар кенгаши муҳим стратегик йўналишларни кўриб чиқади ва Стратегик режалаштириш бўлими тавсия этган стратегик режаларни расмий жиҳатдан тасдиқлайди.



3.2-чизма. “159-Трест” ОАЖ учун янги ташкил этилган ташкилий тузилма

Мамлакатимизда яратилган ишлаб чиқариш салоҳиятидан фойдаланиш борасида ҳам ишга солинмаган улкан имкониятлар мавжуд. Биз ишлаб чиқаришни янгилаш ва модернизация қилиш учун катта маблағ сарфлаймиз, кўп миқдордаги хорижий инвестицияларни жалб этамиз.

Лекин қатор тармоқларда ишлаб чиқариш қувватларидан, асосий фондлардан тўлиқ фойдаланишда меҳнат самарадорлигини оширишда йўл қўйилаётган камчиликлар маҳсулотлар таннархининг асоссиз равишда ўсиб кетишига олиб келмоқда.

Бундай вазиятларни танқидий баҳолаб, Вазирлар Маҳкамаси бир ой муддатда қуйидаги масалаларни ҳал этиши зарур.

Биринчидан, Манфаатдор вазирликлар, идоралар, хўжалик бирлашмалари, компания ва корхоналар иштирокида санотда маҳсулот таннархини 10-15 фоизга пасайтириш юзасидан ҳар бир саноат корхонаси бўйича комплекс чора-тадбирларни кўзда тутадиган дастур ишлаб чиқиш лозим.

Учинчидан, бугунги кескин рақобат шароитида маҳсулотларимизнинг жаҳон ва минтақавий бозорларида харидоргир бўлиши ва мустаҳкам ўрин эгаллаши учун бу борада ишларни янада бир бор танқидий кўриб чиқиш лозим.³

Ушбу дастурдан келиб чиқиб, “159-қурилиш трест” ОАЖ бошқарув самарадорлигини ошириш мақсадида бозордаги рақобат стратегияси ишлаб чиқилди, яъни бу стратегия – **“Оптимал харажатлар”** стратегисидир.

Ушбу стратегияни қўллашдан асосий мақсад корхона харидорларни талабига жавоб берадиган қурилиш ишларини амалга ошириш ва шу билан бирга харидорларни баҳонинг оқилона асосланганлигига ишонтиради. Корхона сифатли хизмат кўрсатиш тавсифномалари, жалб эта олиш туфайли етакчи ўринга эга бўлиб, рақобатчиларга, яъни (“12-қурилиш трест” ва

³ Каримов И.А. “2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади”. // Халқ сўзи, 2012 йил 20 январь. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислоҳ Каримовнинг 2011 йилнинг асосий якунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий – иқтисодий ривожлантиришнинг устивор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси / Халқ сўзи. 2012 йил 20 январь, № 14(5434) 1-2 б.

бошқалар) нисбатан камроқ харажатлар билан фаолият юритади. Бунинг учун корхонада технологияларни модернизация қилиниши зарур бўлади. “159-қурилиш трест” ОАЖ ушбу стратегияни муваффақиятли қўлласа, бир пайтнинг ўзида харажатларни ҳам бошқаради ва товарга қўшимча белгиларни, уларни янги турини яратишни ҳам бошқаради.

“Оптимал харажатлар” стратегияни муваффақиятли узоқ даврда қўллаётган фирмаларнинг энг машҳурлари “Toyota Motor Co”, “Mersedes” ва “BMW” ҳисобланади.

Биз тавсия қилган стратегияни “159-қурилиш трест” ОАЖ ўз фаолиятида татбиқ этса корхонанинг самарадорлиги ошади.

Хулоса ва таклифлар

Ҳозирги кунда иқтисодиётимизни модернизация қилиш, техник ва технологик янгилаш, унинг рақабатдошлигини кескин ошириш, экспорт салоҳиятини юксалтиришга қаратилган муҳим устувор лойиҳаларни самарали амалга оширишда корхона миқёсида, микро ва макро кўламда стратегик режалаштиришни амалга ошириш муҳим йўналишлардан ҳисобланади.

Хулоса қилиб айтганимизда, Мамлакатимиз 2011 йилда эришган иқтисодий кўрсаткичларнинг асосий сабаби мамлакатимиз иқтисодий ривожланишнинг тўғри йўлини танлагани, бошқача айтганда Президентимиз олға сурган “Ўзбек модели” нинг ўзини оқлашида десак, асло муболаға бўлмайди.

Иқтисодиётни модернизация қилиш шароитида корхоналар стратегик бошқарув ва режалаштириш воситаларисиз бозорда ўз ўринларига эга бўлишлари жуда қийин. Ҳозирги вақтда аниқ стратегияга эга бўлган корхоналар мамлакатимизда жуда кам. Корхона бошқарувчилари ҳалигача собиқ совет тузумидан қолган воситаларларга асосланиб иш олиб бормоқдалар. Бу эса замонавий иқтисодиёт учун мутлақо тўғри келмайди. Чунки мамлакатимиз мустақилликка эришгач, иқтисодиётимизда мулкни давлат тасарруфидан чиқарилиши ва хусусийлаштирилиши, кичик бизнес ва касаначиликни ривожлантирилиши, деҳқон ва фермер хўжаликларининг ташкил этилиши каби туб ўзгаришлар юз берди.

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

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

Истиқболни аниқ башорат қилиш учун стратегия зарурдир.

Стратегия-бу:

- истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;
- истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;
- корхонанинг умум фаолиятини назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

“159-Қурилиш трести” нинг 2009-2011 йиллардаги асосий техник-иктисодий кўрсаткичлари таҳлили бўйича сотишдан тушган тушум 2009 йилда 11505436 минг сўмни, 2010 йилда 10 % га ошиб, 12746583 минг сўмни 2011 йилда 11964884 минг сўмни ташкил қилган. Бажарилган ишларнинг ишлаб чиқариш таннари 2009 йили 8979500 минг сўмни, 2010 йилда 12 % га ошиб, 10084172 минг сўмни, 2011 йилда 9360235 минг сўмни ташкил қилди. Ялпи фойда 2009 йилда 2525936 минг сўмни, 2010 йилда 5% га ошиб, 2662411 минг сўмни, 2011 йилда 2604664 минг сўмни ташкил қилди. Соф фойда 2009 йилда 319364 минг сўмни, 2010 йилда эса 82426 минг сўмни ташкил қилиб 75 % га камайган. 2011 йилда 34598 минг сўмни ташкил қилган ва 59 % га камайган.

Корхонадаги вазиятдан келиб чиқиб, компания стратегиясини ишлаб чиқиш вазифаларига аниқ таъриф бериш мумкин. Бунинг учун қуйидагиларни амалга ошириш зарур:

- акциядорларни ва менежерларни компания аҳволини баҳолаш ва унинг стратегиясининг асосий ҳолатларини тавсифлашнинг умумэтироф этил-ган тартиб-қоидалари ва усулларига ўргатиш;
- компаниянинг:
 - жорий позициялари ва унинг алоҳида бизнес-йўналишлари;
 - истиқболли позициялари ва унинг алоҳида бизнес-йўналишлари;
 - мўлжалдаги ҳолатга ўтиш йўллари бўйича тўпланган билимларни манфаатдор шахсларга етказиш;
- компания стратегиясининг асосий ҳолатларини акциядорлар ва менежерлар томонидан биргаликда муҳокама қилинишини ва таърифланишини таъминлаш.

Стратегик сессиянинг якунида маслаҳатчилар қуйидаги ҳужжатларни тайёрлайдилар:

- ташҳислаш натижалари ҳақидаги ҳисобот;
- стратегик сессия натижалари тўғрисида ҳисобот;
- компания фаолиятини такомиллаштириш бўйича ишлар режаси.

Стратегик сессия бизнес самарадорлигини ошириш бўйича бажариладиган ёки кўзда тутилган лойиҳаларга янада эътиборлироқ бўлишга, хусусан, уларни бажариш мақсадлари ва устуворликларини белгилашга, назорат нуқталарини ва зарур ресурсларни топишга имкон беради.

“159-Трест” ОАЖ фаолиятини такомиллаштириш юзасидан ишлаб чиққан таклифларимиз қуйидагилардан иборат:

1. Корхона моддий-техник базасини модернизациялаш. Эскирган технологияларни фойдаланишдан чиқариш.
2. Ташкилот ходимларини қайта ўқитиш ва малакасини ошириш.
3. Корхона фаолиятини диверсификациялаш.

4. Корхона акцияларининг инвесторлар учун жозибадорлигини ошириш мақсадида акциядорлик жамиятида дивиденд сиёсатини такомиллаштириш.

5. “159-Трест” ОАЖ таркибида стратегик режалаштириш бўлимини ташкил этиш.

6. Ҳар йили бир марта SWOT таҳлилини ўтказиш. Таҳлил натижаларидан келиб чиқиб стратегияга ўз вақтида ўзгартиришлар киритиб бориш.

7. Ташкилотга салоҳиятли кадрларни йиғиш мақсадида тегишли олий ўқув юртлари билан ҳамкорлик ўрнатиш. Талабалар амалиётини ташкиллаштириб бериш ва энг сара талабаларни ишга олишни йўлга қўйиш

8. “Оптимал харажатлар” стратегиясидан фойдаланиш.

Юқорида келтирилган таклифлардан самарали фойдаланиш очик акциядорлик жамияти фаолияти самарадорлигининг ошишига, бозордаги мавқеининг кўтарилишига, рақобатбардошлигининг ортишига олиб келади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.-Т.: “Ўзбекистон”, 2010.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 6 майдаги “Капитал қурилишда иқтисодий ислохотларни янада чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари тўғрисида” ги ПФ-3240-сонли Фармони.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2005 йил 24 мартдаги “Қурилиш материаллари саноатида иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш ва тармоқни жадал ривожлантириш тўғрисида” ги ПФ-3586-сонли Фармони.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2007 йил 1 июндаги “2007 - 2011 йиллардаги даврда қурилиш материаллари саноати корхоналарини модернизация қилиш, техникавий ва технологик қайта жиҳозлаш дастури тўғрисида” ги ПҚ-646-сонли Қарори.
5. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 3 июлдаги “Капитал қурилишда танлов савдолари тизимини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги 302-сонли Қарори.
6. Чет эллик инвесторлар ҳуқуқларининг кафолатлари ва уларни ҳимоя қилиш чоралари тўғрисида Ўзбекистон Республикасининг 1998 йил 30 апрель қонуни // Ўзбекистоннинг янги қонунлари. - 1998. - 19-сон. - Б.152-159.
7. Каримов И.А. «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози. Ўзбекистон шароитида уни бартараф этиш йуллари ва чоралари» Тошкент. Ўзбекистон 2009 йил. 56 б.
8. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Президент Ислон Каримовнинг 2009 йилнинг асосий якунлари ва 2010 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2011 йил 21 январь.

9. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. - Президент Ислам Каримовнинг 2011 йилнинг асосий яқунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи, 2012 йил 20январь.
10. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик: ташкил этиш, режалаштириш, бошқариш. Ғуломов С. С. Умумий таҳрири остида. “Фан ва технология”, 2005 й.
11. Ансофф И. Стратегическое управление – М.: Прогресс, 2006 г.
12. Асаул А.Н., Ключев А.Ф. Кудрявцев А.В., Рыбнов Е.И. Экономика предпринимательства – СПб: СПбГАСУ, 2005 г.
13. Лапаева М.Г., Кальвина Ю.И. Нефтяные предприятия: Разработка стратегии развития/ Вестник ОГУ №4. 2010 г.
14. Александра Григорьева Стратегияни режалаштириш/ Корхонани бошқариш журнали 2007 йил, 2-сон, 37-бет.
15. Менежмент : практические ситуации, деловые игры, упражнения. Под общ.ред. О.А. Страховой – СПб: “Питер”, 2005 г.
16. Бўтаев Ш.А., Шадманкулов А.А. «Стратегик маркетинг» фанидан маърузалар матни, ТДАИ, 2007 й.
17. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение-важнее чем знания. М.: Дело, 2005 г.
18. Викханский “Стратегические управление” М, “Экономика” 2005г.
19. Томпсон А.А., Адж. Стрикленд. “Стратегический менеджмент” М., “Банки и биржи” 2006 г.
20. Бекарев А.М. Основы менеджмента. Гос. Универ. Высшая школа экономики, 2004 г.
21. Вачугов Д. Д. под ред. Д. Д. Вачугова. Практикум по менеджменту: деловые игры. Высшая школа, 2004 г.
22. И. Б. Гурков Стратегический менеджмент организации. М.: ТЕИС, 2004

г.

- 23.Гладишева А.Г., Гордяненко. Теория управления: Учеб. пособ. – М., 2008. – 100 б.
- 24.Говриленко В.М. Менеджмент: Конспект лекций. - М.: Приор - издат, 2008. –160 б.
- 25.Эгорова В.Н., Уолт К. Ключевие показатели менеджмента. 2-е изд.- М: Дело, 2007. - 100 с.
- 26.Ковалев В.В. Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами. - М: Финанси и статистика, 2008. - 288 с.
- 27.Команди менеджеров: Секрети успеха и причины неудач. Пер. с англ. Р. Мередит Белбин. - М.: НИРР, 2008. - 315 с.
- 28.Зуб Анатолий Тимофеевич. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2004 г.
- 29.Под ред. Львова Д.С., Гранберг А.Г. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.: ЗАО «Экономика», 2004 г.
- 30.Юлдашев Н.К., Болтабоев М.Р., Рихсимбоев О.К., Ганиев Б.О. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма.- Т.: ТДИУ, 2010, С.102
- 31.Юлдашев Н.К., Козоков О.С. Менеджмент . Т.: Фан, 2004 й.
- 32.Лепла Д.Ф. Стратегии развития Бренда. М.: 2004 г.

Интернет сайтлари:

1. [www.uzinfoinvest. Uz](http://www.uzinfoinvest.Uz)
2. www.investuzbekistan.ru
3. [www. google.com](http://www.google.com)
4. www.uza.uz
5. www.stroyka.uz

ИЛОВАЛАР