

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  

---

**ФАРҒОНА ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ**

**ЮЛДАШЕВА НИЛУФАР АБДУВАХИДОВНА**

**ТЎҚИМАЧИЛИК КОРХОНАЛАРИДА ИНҚИРОЗГА ҚАРШИ**  
**БОШҚАРУВНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси**

**Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD)  
по экономическим наукам**

**Contents of the dissertation abstract of the doctor of philosophy (PhD)  
on economics sciences**

**Юлдашева Нилуфар Абдувахидовна**

Тўқимачилик корхоналарида инкирозга қарши бошқарувни  
такомиллаштириш ..... 3

**Юлдашева Нилуфар Абдувахидовна**

Совершенствование антикризисного управления на текстильных  
предприятиях ..... 25

**Yuldasheva Nilufar Abduvaxidovna**

Further improvement of anti-crisis management in textile  
enterprises ..... 47

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 51

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**  

---

**ФАРҒОНА ПОЛИТЕХНИКА ИНСТИТУТИ**

**ЮЛДАШЕВА НИЛУФАР АБДУВАХИДОВНА**

**ТЎҚИМАЧИЛИК КОРХОНАЛАРИДА ИНҚИРОЗГА ҚАРШИ**  
**БОШҚАРУВНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси**  
**АВТОРЕФЕРАТИ**

**Тошкент – 2020**

**Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида B2019.4.Phd/Iqt551 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Фарғона политехника институтида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгаш веб-саҳифасида ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) ҳамда «Ziyonet» ахборот-таълим портали ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)) манзилларида жойлаштирилган.

**Илмий раҳбар:**

**Ёрматов Илмидин Тошматович**  
иқтисодиёт фанлари номзоди, доцент

**Расмий оппонентлар:**

**Рахимова Дилфуза Нигматовна**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Хашимов Акрам Абдиевич**  
иқтисодиёт фанлари доктори, профессор

**Етакчи ташкилот:**

**Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.10.12.2019.I.16.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2020 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ куни соат \_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: [tsue@tsue.uz](mailto:tsue@tsue.uz)).

Диссертация билан Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг Ахборот-ресурс марказида танишиш мумкин (\_\_\_\_ рақами билан рўйхатга олинган). Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49-уй. Тел.: (99871) 239-28-72.

Диссертация автореферати 2020 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ куни тарқатилди.

(2020 йил «\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси).

**А.Ш. Бекмуродов**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

**У.В. Ғафуров**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, и.ф.д., профессор

**Ш.Дж. Эргашходжаева**

Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги Илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

## **КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)**

**Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати.** Жаҳон мамлакатларида тўқимачилик корхоналарининг инқирозга қарши бошқарув механизмини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этади. «Дунё саноатида тўқимачилик маҳсулотларининг улуши 5,7 фоизни ташкил этмоқда. Тўқимачилик маҳсулотларига бўлган талабнинг ўзгариши 2018 йилда 2005 йилга нисбатан ЕИ давлатларида 90,5 фоизга, АҚШда 99,3 фоиз ва Японияда 220 фоизга ортишига олиб келган»<sup>1</sup>. Ривожланган давлатлар ишлаб чиқаришни диверсификациялаш, замонавий менежмент усулларида самарали фойдаланиш ҳамда инновацияларни жорий этиш асосида тўқимачилик корхоналарида инқироз жараёнларини бартараф этишга ва кучли рақобат шароитида миллий маҳсулотларининг жаҳон бозоридаги рақобатбардошлигини оширишга эришмоқдалар.

Жаҳонда инқирозга қарши бошқарув соҳасида корхонанинг ҳаётий цикли давомида инқирознинг юзага келишига доир методологик ёндошувлар, корхоналар молиявий барқарорлигини ташқи ва ички муҳит омилларини эътиборга олган ҳолда тиклаш, лойиҳавий технологияларни амалга ошириш, инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий механизмларини ривожлантириш, инқирозга юз тутиш хавфини камайтириш, инқирозни прогнозлаштириш, инқирозга қарши бошқарувда маркетинг стратегияларини қўллашни такомиллаштириш бўйича тадқиқотлар олиб борилган. Ҳозирги кунда тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг ташкилий-услубий жиҳатларини ривожлантириш, замонавий менежмент усуллари қўллаш, инқирозни ташхислаш мақсадида инновацион бошқарувга асосланган самарали маркетинг ва стратегик менежмент усуллари такомиллаштириш бўйича устувор йўналишларда илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Ўзбекистон тўқимачилик саноати корхоналарида иқтисодий ночорликни бартараф этиш бўйича давлат томонидан суд санациялари, субсидиялар, преференциялар, солиқ, божхона божлари бўйича имтиёзлар қўлланиб келинмоқда. Тўқимачилик корхоналарида техника-технологияларнинг маънавий эскириши, қўнимсизлик даражасининг юқорилиги, маркетинг хизматининг ривожланмаганлиги, ҳисоб сиёсатининг тўғри юритилмаслиги, маҳсулот сифати кўрсаткичларининг халқаро стандартларга мувофиқ келмаслиги, реинвестиция сиёсатининг юритилмаслиги инқироз ҳолатини келтириб чиқармоқда. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида «таркибий ўзгартиришларни чуқурлаштириш, миллий иқтисодиётнинг етакчи тармоқларини модернизация ва диверсификация қилиш ҳисобига унинг рақобатбардошлигини ошириш»<sup>2</sup> бўйича устувор вазифалар белгилаб берилган. Мазкур вазифаларнинг самарали ижроси республикамиз тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув механизмларини такомиллаштиришни тақозо этади.

<sup>1</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>2</sup> Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони. // [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

Ўзбекистон Республикасининг «Банкротлик тўғрисида»ги Қонуни (2003 йил), Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги, 2016 йил 5 октябрдаги ПФ-4848-сон «Тадбиркорлик фаолиятининг жадал ривожланишини таъминлашга, хусусий мулкни ҳар томонлама ҳимоя қилишга ва ишбилармонлик муҳитини сифат жиҳатидан яхшилашга доир кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги, 2017 йил 14 декабрдаги ПФ-5285-сон «Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари ҳамда 2016 йил 21 декабрдаги ПҚ-2687-сон «2017-2019 йилларда тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини янада ривожлантириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида»ги, 2017 йил 6 октябрдаги ПҚ-3314-сон «Тўқимачилик саноатининг хом ашё базасини диверсификациялаш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарорларида ва мазкур соҳага тегишли бошқа меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда мазкур тадқиқот натижалари муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Мазкур диссертация республика фан ва технологиялар ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ҳамда маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Инкирознинг юзага келиш сабаблари, корхоналардаги инкирозларни бошқариш муаммолари хорижий олимлардан Т.Синха ва Ч.Кастоларнинг тадқиқотларида, ташхислаш ва инкирозга қарши бошқарувни прогнозлаштиришнинг методик жиҳатлари Э.Альтман, У.Бивер, Ф.Беа, Э.Дихтл, К.Друри, А.Макмин, Д.Маршалл, А.Томпсон, Д.Чампи, Дж.Эванс ва бошқаларнинг ишларида тадқиқ этилган<sup>3</sup>.

Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлиги мамлакатлари олимлари: Э.М.Коротков, Е.П.Жарковская, К.В.Балдин, Е.А.Бабушкина, Н.В.Бакша, Р.А.Попов, О.Ю.Патласов, А.П.Добровинский, А.А.Беляев, Е.А.Файншмидт, А.Т.Зуб, А.А.Гершанок, В.А.Горбов, Н.А.Львова, К.В.Кондратьева, Э.Ч.Шадуева<sup>4</sup> ва

<sup>3</sup> Sinha, Tulika. «Crisis management in organizations: an exploratory study of factors that affect strategy formation and selection» (2011). Louisiana State University Doctoral Dissertations. 2843. [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/2843](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/2843); Casto Charles A., «Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership» (2014). Dissertations, Theses and Capstone Projects. Paper 626.; Altman, E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman. – Journal of Finance. – 22 (September 1968). – P. 589-609.; Beaver, W.H. Financial Ratios as Predictors of Failure / W.H. Beaver. – Empirical Research in Accounting, Selected Studies. 1966, Supplement of Journal of Accounting Research 4. – P. 71-127.; Беа Ф.К. Экономика предприятия Текст.: Учеб. для вузов, 2011.; Дихтл Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. – М.: Инфра – М, 2012.; Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник, 2012.; МакМин А. Р. Анализ финансовой отчетности, 2012.; Маршалл Д.Ф. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям, - М.: ИНФРА-М, 2007.; Томпсон А.А., мл., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник. Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2011.-XX, 412 с.; Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: С.-Петербург. Универс., 1997.; Эванс Дж. Управление качеством - учебное пособие, 2000.

<sup>4</sup> Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф.Э.М.Короткова – М.: ИНФРА – М, 2009. – 620 с.; Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник – 4-е изд. - М.: Омега, 2007. – 365 с.; Балдин К.В. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов вузов / под ред. К.В. Балдина. – М.: Проспект, 2005. – 312 с.; Бабушкина Е.А. Антикризисное управление: – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.;

бошқа кўплаб мутахассисларнинг асарларида инқирозга қарши бошқарувнинг назарий асослари, инқирозга қарши бошқарув механизми ва инқирозга қарши бошқарувда ташхислаш масалалари ўрганилган.

Ўзбекистонда иқтисодий ночорликни бартараф этиш, инқироз шароитида ишлаб чиқаришни ривожлантириш, инқирозни бартараф этиш, саноат корхоналарида рискларни бошқариш ва корхоналарда инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий механизмини такомиллаштириш, тўқимачилик корхоналари рақобатбардошлигини ошириш, ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш масалалари Б.Ю.Ходиев, А.Ш.Бекмуродов, У.В.Ғафуров, Д.Н.Рахимова, Н.Қ.Йўлдошев, А.В.Ваҳобов, Н.Х.Жумаев, М.С.Ашуров, Ж.Х.Камбаров, Р.Д.Алладустов ва бошқа олимларнинг илмий асарларида ўз аксини топган<sup>5</sup>.

Бироқ, мазкур йўналишда амалга оширилган илмий тадқиқот ишларининг кўламига қарамасдан, ушбу тадқиқотларда ҳозирги шароитда тўқимачилик корхоналарида инқироз омиллари етарлича тадқиқ этилмаганлиги, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг ташкилий-услугий жиҳатларига алоҳида эътибор қаратилмаганлиги, инқирознинг олдини олишга қаратилган механизм ишлаб чиқилмаганлиги тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг ташкилий-бошқарув масалаларини такомиллаштиришга йўналтирилган тадқиқотлар олиб борилишини тақозо этади.

---

Бакша Н.В. Антикризисное управление. Учебное пособие. Тюмень. Изд-во Тюменского государственного университета, 2013. –300с.; Попов Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учеб.пособие. – М.: Высшее образование, 2009. – 305 с.; Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.; Добровинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013.–240с.; Беляев А.А, Э.М.Коротков. Антикризисное управление.учебник. – М.: ЮНИТИ, 2011, – 311с.; Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебное пособие / Е.А. Файншмидт – М.: МЭСИ, 2012. – 259 с.; Зуб А.Т. Антикризисное управление : учебник для бакалавров /А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 343с. Серия:Бакалавр. Базовый курс.; Гершанок А.А. Совершенствование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием Авт. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ижевск. 2010. – 23с.; Горбов В.А. Совершенствование государственной политики с использованием инструментария антикризисного управления. Дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Курск. 2015. – 270 с.; Львова Н.А., Финансовая стабильность предприятий: методология фундаментальных и прикладных исследований. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург. 2016. – 409 с.; Кондратьева К.В. Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса. Дисс.на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Екатеринбург. 2017. –217с.; Шадуева Э.Ч. Повышение эффективности организации антикризисного управления на промышленных предприятиях (на материалах Кабардино-Балкарской Республики). Дисс. На соискание ученой степени кандидата экономических наук. Пятигорск. 2014. –179 с.

<sup>5</sup> Ходиев Б.Ю. Корпоратив бошқариш. – Т.: Иқтисодиёт, 2010. - 257 б., Бекмуродов А.Ш., Ғафуров У.В., Тухлиев Б.К. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Ўқув кўлланма. – Т.: ТДИУ, 2008. – 120 б.; Рахимова Д.Н. ва бошқ. Инқирозга қарши бошқарув. – Т.: «Fan va technology», -2013. -100 б. Йўлдошев Н.Қ., Қозоқов О.С. Менежмент. Ўқув кўлланма – Т.: ФАН нашриёти, 2004.; Ваҳобов А.В., Жумаев Н.Х., Ҳошимов Э.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари, хусусиятлари ва иқтисодиётга таъсирини юмшатиш йўллари. – Т.: Академнашр, – 2009.; Ашуров М.С. Саноат корхоналарида иқтисодий рискларни бошқаришнинг ташкилий-услугий механизми (Фарғона вилоят саноат корхоналари мисолида) дис. .. икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДТУ, 2006. – 143 б.; Камбаров Ж.Х. Саноат корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий механизмини такомиллаштириш: дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДИУ, 2012. – 156.; Алладустов Р.Д. Халқаро молиявий-иқтисодий инқирознинг капитал оқими ва инвестицияларга таъсирини баҳолаш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. -Т.: ТДИУ, 2018. – 63 б.

**Диссертация мавзусининг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Фарғона политехника институти илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ, «Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш ва модернизация қилиш шароитида саноат корхоналарининг рақобатбардошлигини оширишни тадқиқ этиш, бошқаришнинг самарадор услуб ва технологияларини яратиш ҳамда такомиллаштириш» мавзусидаги амалий лойиҳа доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

тўқимачилик корхоналарида инқирознинг вужудга келиш сабаблари ва омилларига оид назарий ёндашувларни тадқиқ этиш;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизмини ишлаб чиқиш;

инқирозга қарши бошқарув бўйича давлат сиёсати йўналишларини тадқиқ этиш;

тўқимачилик корхоналарида инқирозни ташхислаш ва инқироз олди вазиятни баҳолаш масалаларини тадқиқ этиш;

тўқимачилик корхоналарида инқирозни ташхислаш усулларини такомиллаштириш;

тўқимачилик корхоналари фаолиятини баҳолаш ва рейтингини аниқлаш усулини такомиллаштириш;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув алгоритминини такомиллаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш юзасидан илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида Фарғона вилоятида фаолият кўрсатётган тўқимачилик корхоналарининг инқирозга қарши бошқарув фаолияти олинган.

**Тадқиқотнинг предмети**ни тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув жараёнида вужудга келадиган ижтимоий-иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Тадқиқот жараёнида назарий мушоҳада, тизимли ёндашув, бошқаришнинг умумий усуллари, SWOT таҳлил, эксперт баҳолаш, кузатиш, умумлаштириш, таҳлил, синтез, вақт қаторлари, статистик гуруҳлаш ва бошқа усуллар қўлланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми инқироз хавфини баҳолаш ва креатив стратегия ишлаб чиқиш жараёнларини ташкилий жиҳатдан уйғунлаштириш асосида такомиллаштирилган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув тизими ишлаб чиқариш қуввати, бизнес қиймати, маркетинг хизмати, молиявий барқарорлик ва



инновацион фаолият билан боғлиқ кўрсаткичларни интеграл баҳолаш асосида такомиллаштирилган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув концепцияси инқироз ҳолатига таъсир этувчи омилларни ташхислаш, маркетинг тадқиқотларини ўтказиш, бенчмаркетинг тамойилларини татбиқ этиш жараёнларини комбинациялаш асосида такомиллаштирилган;

республика тўқимачилик корхоналарининг инқирозга учраш хатарини баҳолашнинг 2020-2026 йилларга мўлжалланган прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

тўқимачилик корхоналарида инқирознинг олдини олишга қаратилган тадбирларни амалга ошириш бўйича инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми такомиллаштирилган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув фаолиятини комплекс баҳолаш ва инқирозни ташхислаш бўйича бошқарув, ишлаб чиқариш, иқтисодий, маркетинг, молиявий ва инновацион кўрсаткичлар тизими ишлаб чиқилган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув фаолияти рейтингини аниқлаш усули статистик моделлаштириш дастурини қўллаш асосида такомиллаштирилган;

тўқимачилик корхоналарининг келгусида инқирозга учраш хатарини аниқлаш бўйича эконометрик модель ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги** тадқиқотда қўлланилган ёндашув ва усулларнинг мақсадга мувофиқлиги, ахборот базаси миллий ва нуфузли ташкилотларнинг расмий манбаларидан олинганлиги, илмий тадқиқотларнинг замонавий усуллари ҳамда назарий ишланмалар амалий вазифаларни ҳал этишда қўлланилиши, тегишли хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётга жорий этилганлиги, олинган натижаларнинг «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти олинган натижаларнинг назарий жиҳатдан асосланганлиги, инқирозга қарши бошқарув бўйича ишлаб чиқилган механизм, концепция ва тавсиялардан илмий ходимлар томонидан қўлланма ва услубий тавсиялар тайёрлашда, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув усулларини қўллаш самарадорлигини оширишда, бошқарув қарорлари қабул қилиш механизминини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти эса тўқимачилик корхоналарида замонавий стратегик менежмент ёндашувларини тадқиқ этиш, таклиф этилган инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми, корхоналар фаолиятини комплекс баҳолаш, рейтингини аниқлаш усулларида «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси ва унга аъзо тўқимачилик корхоналари фаолиятида, инқирозга қарши бошқарув функцияларини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкин. Шу билан бирга, тадқиқот натижаларидан «Менежмент»,

«Бизнесни бошқариш», «Стратегик менежмент» фанлари бўйича тегишли илмий тадқиқот ишларида, маърузалар матни, кейс-стади, ўқув қўлланмалар ва дарслик тайёрлашда илмий манба сифатида фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизмини инқироз хавфини баҳолаш, креатив стратегия ишлаб чиқиш жараёнларини ташкилий жиҳатдан уйғунлаштириш асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклифлар «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги «Fergana Oseana» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги қўшма корхонасининг сотиш фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2019 йил 8 августдаги 04/06-3489-сон маълумотномаси). Натижада «Fergana Oseana» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги қўшма корхонасининг маҳсулот сотиш ҳажми 2018 йилда 2017 йилга нисбатан 10%га ошиши таъминланган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув тизимини ишлаб чиқариш қуввати, бизнес қиймати, маркетинг хизмати, молиявий бақарорлик ва инновацион фаолият билан боғлиқ мезонларни баҳолаш асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклифлар «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи «Forestcolor» масъулияти чекланган жамияти ва «Fergana Oseana» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги қўшма корхонасининг ишлаб чиқариш фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2019 йил 8 августдаги 04/06-3489-сон маълумотномаси). Натижада «Forestcolor» масъулияти чекланган жамиятининг соф фойдаси ҳажми 2018 йилда 2017 йилга нисбатан 15%га, «Fergana Oseana» масъулияти чекланган жамияти шаклидаги қўшма корхонасининг соф фойдаси ҳажми 2018 йилда 2017 йилга нисбатан 10%га ошган;

тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув концепциясини инқироз ҳолатига таъсир этувчи ташқи ва ички муҳит омилларни ташхислаш, маркетинг тадқиқотларини ўтказиш, бенчмаркетинг тамойилларини татбиқ этиш жараёнларини комбинациялаш асосида такомиллаштириш бўйича берилган таклифлар «Yodgorlik» масъулияти чекланган жамиятининг бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2019 йил 8 августдаги 04/06-3489-сон маълумотномаси). Таклиф этилган илмий янгиликнинг амалиётга жорий этилиши натижасида корхонанинг бошқарув самарадорлигини 2018 йилда 2017 йилга нисбатан 8%га оширишга эришилган;

республика тўқимачилик корхоналарининг инқирозга учраш хатарини баҳолашнинг 2020-2026 йилларга мўлжалланган прогноз кўрсаткичлари бўйича берилган таклифлар «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси фаолиятини стратегик ривожлантириш амалиётига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2019 йил 8 августдаги 04/06-3489-сон маълумотномаси). Ушбу прогноз кўрсаткичлари асосида 2020-2026 йиллар учун «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги тўқимачилик корхоналарининг инқирозга қарши бошқарув самарадорлигини ошириш стратегияси ишлаб чиқилган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 8 та республика ва 5 та халқаро илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 19 та илмий иш чоп этилган, жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссияси эътироф этган илмий журналларда 6 та мақола, жумладан, 4 таси республика ва 2 таси нуфузли хорижий журналларда ҳамда 13 та маъруза тезислари илмий-амалий конференциялар тўпламларида нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация иши таркиби кириш, учта боб, 9 та параграф, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ҳамда иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 156 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Диссертациянинг **кириш** қисмида тадқиқот мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги, тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши, тадқиқот натижаларининг апробацияси, нашр қилинган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг «**Инқирозга қарши бошқарувнинг концептуал асослари**» деб номланган биринчи бобида корхоналарда инқирозларнинг вужудга келиш сабаблари, омиллари, инқироз турлари, инқирозга қарши бошқарув зарурияти, функциялари, инқирозга қарши бошқарув стратегияларини қўллаш услубияти, шунингдек, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг назарий ва услубий жиҳатлари турли ёндашувлар бўйича тадқиқотчилар қарашлари асосида тадқиқ этилган ҳамда умумий хулосалар ишлаб чиқилган.

Иқтисодийни либераллаштириш ва янада ривожлантириш шароитида рақобатнинг кучайиши ва инқироз ҳолатлари тўқимачилик корхоналарига ҳам жиддий таҳдид ҳисобланади. Унинг салбий таъсирининг олдини олиш бўйича зарурий воситалар таркибига инқирозга қарши бошқарув бўйича замонавий инновацион технологиялардан фойдаланиш киради. Улардан оқилона фойдаланиш корхона бошқаруви ҳамда мақбул қарорлар қабул қилиш жараёнлари самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

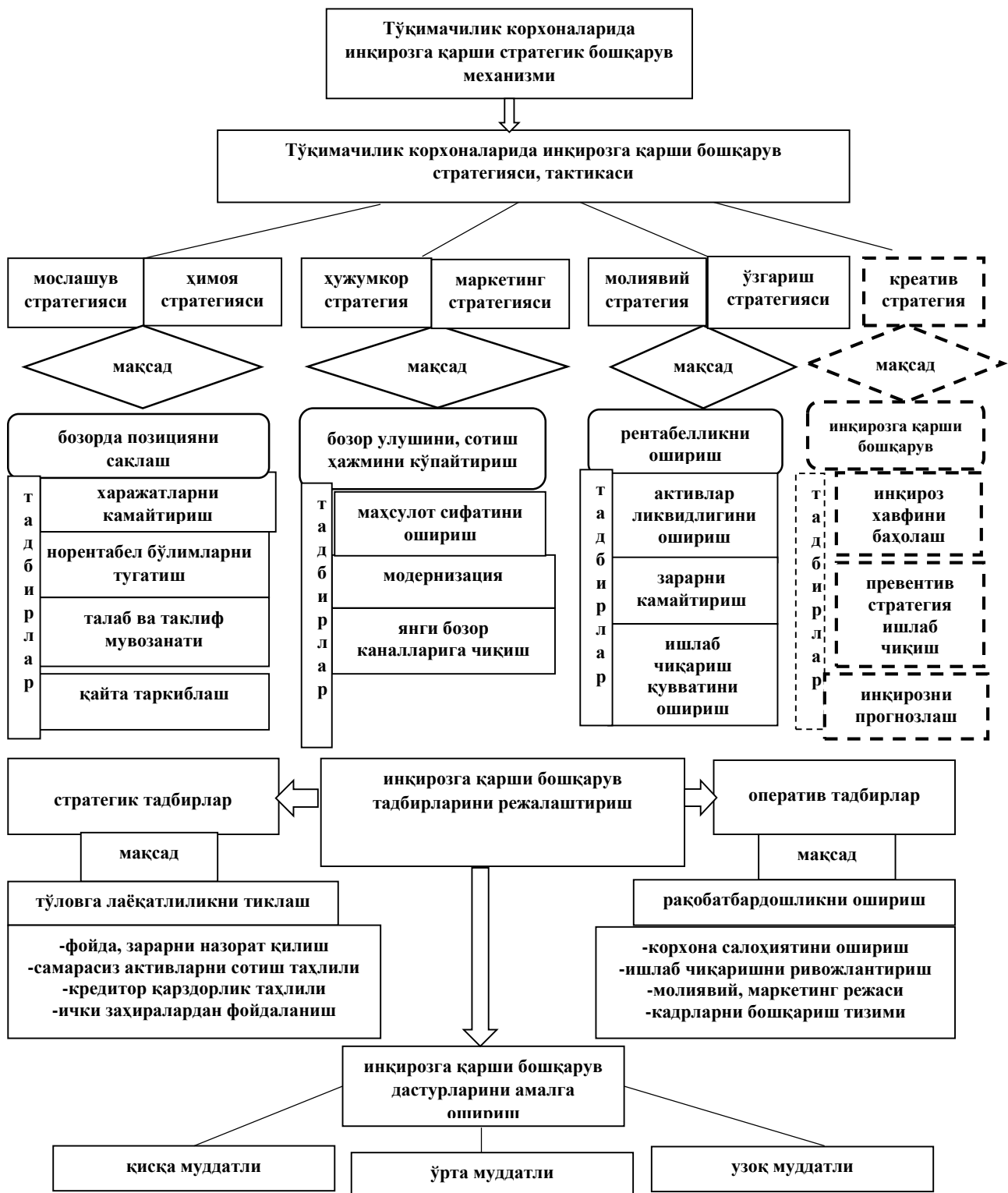
Диссертацияда «инқироз – корхона барқарорлигига таҳдид солувчи, янгича фаолият юритишга ундовчи, ўзига хос ижтимоий-иқтисодий жараён» сифатида талқин этилган. Шу жиҳатдан инқирознинг пайдо бўлиши сабаблар, омиллар ва аломатлар занжири сифатида таснифланган. Муаллифнинг фикрича, инқирозни гуруҳларга бўлиб ўрганиш инқирозга қарши бошқарувда муҳим аҳамиятга эга. Бунда инқирозни зарар келтириш хусусиятига кўра гуруҳлаш таклиф этилган. Тўқимачилик корхоналарининг ўзига хос хусусиятларига кўра инқирозни шакллантирувчи омиллар, сабаблар ва оқибатлар тизимли таснифланган.

Инқироз манбаларини бошқарилмайдиган ташқи, бошқариладиган ички омилларга бўлиш лозим деб топилган. Бошқарилмайдиган, ташқи омиллар ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий омиллар гуруҳини, бошқариладиган, ички омиллар бошқарув ва ишлаб чиқариш омилларини ўз ичига қамраб олади.

Инқироз хавфини олдиндан кўриш, унинг салбий оқибатларини камайтириш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқиш инқирозга қарши бошқарувнинг асосий элементлари ҳисобланади. Мазкур вазифаларни амалга оширишда стратегик бошқарув муҳим аҳамият касб этади. Муаллифнинг фикрича, стратегик бошқарув мураккаб жараёнлар билан боғлиқ бўлиб, ички ва ташқи муҳитни таҳлил этиш, мақсад, вазифаларни белгилаш, мақбул стратегияни шакллантириш ҳамда амалга ошириш босқичларидан иборат бўлиши зарур. Шунингдек, маҳсулотга бўлган талабнинг динамикаси, таклиф конъюнктурасини ўрганиш бўйича маркетинг стратегияларидан фойдаланиш инқироздан чиқишга хизмат қилади. Маркетинг стратегияларининг асосий принциплари – харидор талабларига йўналтирилганлик ва талабларни тўлиқ қондириш орқали корхона барқарорлигини таъминлашдан иборат.

Диссертацияда Ўзбекистон тўқимачилик саноатида инқирозга қарши бошқарув бўйича самарали стратегияни қўллашда инқироз хавфини эрта ташхислаш, инқироз ҳолатларига тезкор таъсирланиш, инқироздан чиқиш учун корхона ички имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш каби принциплардан фойдаланиш муҳимлиги таъкидланган. Шу жиҳатдан, инқирозга қарши бошқарувда креатив стратегиядан фойдаланиш тавсия этилган. Муаллиф томонидан тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми мақсадлар турига мувофиқ, стратегик ва оператив тадбирларни режалаштириш, қисқа, узоқ ва ўрта муддатли дастурларни амалга ошириш жараёнларига татбиқ этиш бўйича инқироз хавфини баҳолаш, превентив стратегия ишлаб чиқиш ва инқирозни прогнозлаш каби таркибий қисмлардан иборат бўлган креатив стратегияни қўллаш таклиф этилган (1-расм).

Инқирозга қарши бошқарувда тадбирлар уч хил модель орқали амалга оширилади: превентив модель, реактив модель, реабилитацион модель. Превентив модель инқирозгача босқичдаги тадбирларни, превентив, яъни инқирознинг олдини олувчи стратегияни танлаш, оператив ва стратегик тадбирларни режалаштириш, ташкил этиш, ходимларни тайёрлаш, молиявий ўзгаришларга тайёргарлик, ички ресурслардан фойдаланиш каби тадбирларни ўз ичига қамраб олади. Реактив модель инқироз жараёнидаги тадбирларни назарда тутди. Реабилитацион модель инқироздан кейинги тадбирларни амалга оширишни тақозо этади. Муаллиф томонидан инқирозга қарши бошқарувнинг стратегик механизмини такомиллаштириш мақсадида превентив - инқирознинг олдини олувчи стратегиялардан фойдаланиш таклиф этилган.



**1-расм. Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми<sup>6</sup>**

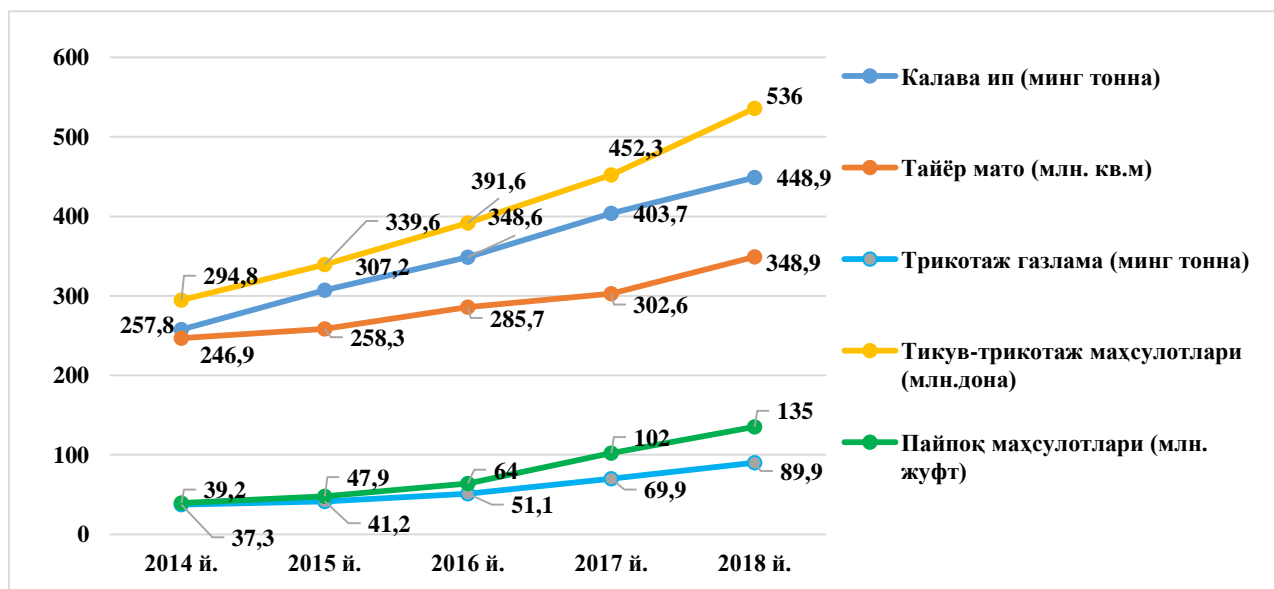
Тадқиқот натижаларига кўра, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувда узоқ муддатли истиқболни белгилаш, ички ва ташқи муҳит таҳлили асосида ички имкониятлардан фойдаланиш, ресурсларни жалб этиш, замонавий менежмент усулларини қўллаш орқали корхона барқарорлигига эришиш каби вазифалар устувор аҳамият касб этиши зарур.

<sup>6</sup> Муаллиф ишланмаси.

Диссертациянинг «Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув жараёнини тадқиқ этиш» деб номланган иккинчи бобида республикаимиз тўқимачилик саноатининг ривожланишига доир статистик маълумотлар, Фарғона вилояти тўқимачилик корхоналарининг инқироз даражалари таҳлилий ўрганилган, инқирозни ташхислаш ва инқироз олди вазиятини баҳолаш зарурияти асослаб берилган. Шунингдек, ушбу бобда тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувда замонавий менежмент механизмлари ва бошқарув фаолиятини комплекс баҳолаш тизимини жорий этиш усуллари ёритиб берилган.

Инқирозга қарши бошқарувда инқироз хавфини баҳолаш ва ташхислаш муҳим вазифалардан ҳисобланади. Ташхислаш – бу молиявий иқтисодий ҳолатнинг барқарорлиги бўйича молиявий ҳисоб ва ҳисоботларни баҳолашдир. Ташхислаш натижаларига кўра, инқироз кўламини аниқлаш, ўз навбатида, инқирозга қарши бошқарувда самарали тадбирларни қўллашга хизмат қилади.

Диссертацияда Ўзбекистон Республикаси бўйича тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳолатларига доир статистик кўрсаткичлар таҳлил этилган (2-расм).



2-расм. Ўзбекистон Республикасида тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми ва динамикаси<sup>7</sup>

Расмдаги маълумотларга кўра, 2014-2018 йиллар давомида ип маҳсулотлари ишлаб чиқариш 1,7 коэффицентга, тайёр мато ишлаб чиқариш 1,4 коэффицентга, трикотаж газлама ишлаб чиқариш 2,4 коэффицентга, тикув-трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш 1,8 коэффицентга ва пайпок маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми 3,4 коэффицентга ортиб бориши кузатилади.

Иқтисодиётни техник-иқтисодий модернизациялаш саноатнинг устувор тармоқларини янада ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, ташқи ва ички бозорлардаги талабларга жавоб берадиган

<sup>7</sup> Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

рақобатбардош товарларни кўпайтириш ҳисобига амалга оширилишини тақозо этади. Шу боис юртимизда тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмини оширишга катта эътибор берилмоқда (3-расм).



3-расм. Ўзбекистон иқтисодиётида тўқимачилик саноатининг ўсиш суръати (% да)<sup>8</sup>

Маълумотлар шуни кўрсатадики, 2010-2018 йиллар давомида саноат ишлаб чиқариш таркибида тўқимачилик маҳсулотларининг улуши 2016 йилгача ўсиш тенденциясига эга бўлган. 2016-2018 йилларда ўсиш суръати пасайганлиги кузатилмоқда. Тўқимачилик саноатининг ўсиш суръати 2010-2018 йиллар оралиғидаги энг кўп миқдор 2015 йилга тўғри келмоқда.

Тадқиқот натижаларига кўра, тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми ошиб боришининг сабаби аҳоли талабининг ўсиб бориши билан боғлиқ. Тўқимачилик саноатининг ривожланиши, ўз навбатида, тармоқ корхоналари барқарорлигини сақлаш, инқироз хавфидан ҳимояланиш заруратини келтириб чиқаради. Мазкур вазифаларни инобатга олган ҳолда муаллиф томонидан тўқимачилик соҳасида инқирозга қарши бошқарув бўйича макро, мезо ва микродаражадаги чора-тадбирларни қўллаш тавсия этилган. Макродаражада: божхона қонунчилигини такомиллаштириш, маҳсулот сифатини ошириш мақсадида тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш учун импорт тарзида кириб келадиган хом ашё, аксессуарлар, жиҳоз ва ускуналар учун божхона тўловларини янада камайтириш, солиқ имтиёзларини кўпайтириш, логистикани ривожлантириш; мезодаражада: илмий ва ишлаб чиқариш бўйича мувофиқлаштирувчи тизимни жорий этиш, инновацион дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, лойиҳаларни экспертизалаш тизимини

<sup>8</sup> Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

такомиллаштириш, илмий тадқиқот институтлари ва технопарклар билан ҳамкорликни кучайтириш; микродаражада: стратегик режалаштириш, маркетинг ва ҳисоб сиёсатини такомиллаштириш, инновацион ва инвестициявий фаолликни жадаллаштириш, ишлаб чиқариш жараёнларини оптималлаштириш, энергия тежовчи технологиядан фойдаланиш таклиф этилган.

Муаллиф томонидан Фарғона вилоятидаги тўқимачилик корхоналарининг ҳолатини баҳолаш ва уларда инқирозни прогнозлаш мақсадида хорижий давлатларда қўлланиладиган моделлардан фойдаланилди. Жумладан, У.Бивернинг кўрсаткичлар тизими, Р.Таффлер ва Г.Тишоуларнинг молиявий беқарорликни ифодаловчи Z-ҳисобнинг тўрт омилли модели, М.А.Федотов ва Э.Альтман моделлари асосида таҳлиллар амалга оширилди. Таҳлилларга асосан, тўқимачилик корхоналарига инқироз хавф солаётганлиги аниқланди. Инқирозни прогнозлашнинг хорижий моделлари корхона фаолиятининг фақат молиявий жиҳатларинигина назарда тутди. Бу борада Д.Нортон ва Р.Капланлар томонидан 1990 йилда таклиф этилган молиявий ва номолиявий кўрсаткичларнинг баланслаштирилган тизими аҳамиятли. Уларнинг фикрича, корхона ҳолатини фақат молиявий кўрсаткичларга асосан баҳолаш ва прогнозлаштириш тўлиқ аниқ ҳамда самарали эмас<sup>9</sup>.

Тадқиқот ишида амалга оширилган таҳлиллар асосида жаҳон амалиётида инқироз хавфини баҳолаш бўйича фойдаланиладиган машҳур моделларни республикамиз корхоналарида самарали татбиқ этиш имконияти мавжуд эмаслиги аниқланди. Муаллифнинг фикрича, мамлакатимиз тўқимачилик корхоналарида инқироз хавфини ташхислашда миллий моделни яратиш инқирозга қарши бошқарувни амалга оширишга хизмат қилади.

Диссертацияда тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув жараёнини таҳлилий ўрганиш ва унинг самарадорлигини баҳолашда бир қатор кўрсаткичлар тизимидан фойдаланиш таклиф қилинган. Мазкур кўрсаткичлар эксперт баҳолаш усулидан фойдаланган ҳолда олтита гуруҳга ажратилиб келтирилган. Хусусан, инқирознинг юзага келишига таъсир этувчи омиллар сифатида бошқарув тизими, ишлаб чиқариш, иқтисодий, маркетинг, молиявий ва инновацион кўрсаткичлари аниқланган (1-жадвал).

Шунингдек, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув тизими ишлаб чиқариш қуввати, бизнес қиймати, маркетинг хизмати, молиявий ва инновацион фаолият билан боғлиқ мезонларни баҳолаш асосида такомиллаштирилган. Тадқиқотлар асосида инқироз хавфини аниқлашда сифат белгиларини кўрсаткичлар орқали тизимлаштириш, нафақат молиявий жиҳатларни, балки номолиявий кўрсаткичларни ҳам қамраб олувчи тўқимачилик корхоналарини комплекс баҳолаш тизими таклиф этилган. Ушбу усулдан фойдаланишда эксперт гуруҳи тузилиб, ҳар бир йўналиш бўйича фикрлар умумлаштирилади.

Мазкур тизимдаги омиллар ва кўрсаткичлар ўртача эксперт баҳолаш йўли билан аниқланган. Тизимдаги ҳар бир омиллар таъсир даражасига кўра, 1-4

---

<sup>9</sup> Орлов, Д. Жизненный цикл проектного плана / Д. Орлов // Управление проектами. – 2005. - № 3-4. — С 65-67.



баллар оралиғида баҳоланади. Натижада, муваффақиятли корхоналар учун 80 балл, ўрта даражада фаолият юритаётган корхоналар учун 65-72 балл, келгуси 10 йилда инқироз хавфи мавжуд бўлган корхоналар учун 51-65 балл, келгуси 5 йилда инқирозга дуч келиш эҳтимоли мавжуд бўлган корхоналар учун 36-50 баллгача бўлган ораликдаги меъёрлар белгиланган. 0-35 балл инқироз остонасидаги корхоналарга тегишли меъёр ҳисобланади.

### 1-жадвал

#### Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув фаолиятини комплекс баҳолаш (кўрсаткичлар бўйича баҳолаш) тизими<sup>10</sup>

№	Кўрсаткич номи	Белгиланган балл	Инқироз остонаси	«Yodgorlik» МЧЖ бўйича
Бошқарув (максимал балл 14)				
1	Бошқарувчининг салоҳияти	4	1	3
2	Бошқарувда коллегиялик тамойили	2	0	1
3	Ўрта ва қуйи бўғиндаги менежерлар малакаси	4	1	2
4	Кадрлар сиёсатининг юритилиши	3	1	2
5	Малака ошириш ва стажировка дастурлари мавжудлиги	1	0	1
Ишлаб чиқариш кўрсаткичлари (максимал балл 12)				
6	Техника ва технологияларнинг янгилик даражаси	4	2	3
7	Меҳнат унумдорлиги	4	2	3
8	Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш	4	2	3
Иқтисодий кўрсаткичлар (максимал балл 18)				
9	Корхона имижиди	2	0	2
10	Комплекс таҳлилнинг юритилиши	4	2	3
11	Пул маблағларининг айланиш таҳлили	4	2	3
12	Қарз маблағларининг ўз вақтида тўланиши	4	2	3
13	Иқтисодий ўсиш	4	2	3
Маркетинг кўрсаткичлари (максимал балл 15)				
14	Рақобатбардошлик даражаси	4	2	3
15	Ўзгаришларга нисбатан таъсир (янги маҳсулот, техника, бозор)	3	1	2
16	Янги маҳсулот учун база яратиш	3	1	2
17	Сифат ва баҳо уйғунлиги	3	1	2
18	Маҳсулотни сотишда ОАВ, интернет тармоқларидан фойдаланиш	2	0	1
Молиявий кўрсаткичлар (максимал балл 16)				
19	Ликвидлик даражаси	4	3	3
20	Рентабеллик даражаси	4	3	3
21	Молиявий мустақиллик	4	3	3
22	Ўз маблағлари билан таъминланганлик даражаси	4	3	3
Инновацион кўрсаткичлар (максимал балл 5)				
23	Номоддий активлар (патентлар, моделлар, товар белгилари)	2	1	0
24	Инновацион фаолият билан шуғулланувчи бўлим мавжудлиги (лойиҳа ва тадқиқотлар)	2	0	0
25	Охирги уч йилда ишлаб чиқарилган ишланмалар мавжудлиги	1	0	0
	<b>Жами:</b>	<b>80</b>	<b>35</b>	<b>54</b>

<sup>10</sup> Муаллиф ишланмаси.

Таҳлил натижаларига кўра, «Yodgorlik» масъулияти чекланган жамияти 51-65 баллга эга бўлиб, келгуси 10 йилда инқироз хавфи мавжуд бўлган корхоналар гуруҳига мансуб. Бу эса белгиланган кўрсаткичлар бўйича натижаларни яхшилашга қаратилган чора-тадбирлар ишлаб чиқишни талаб этади.

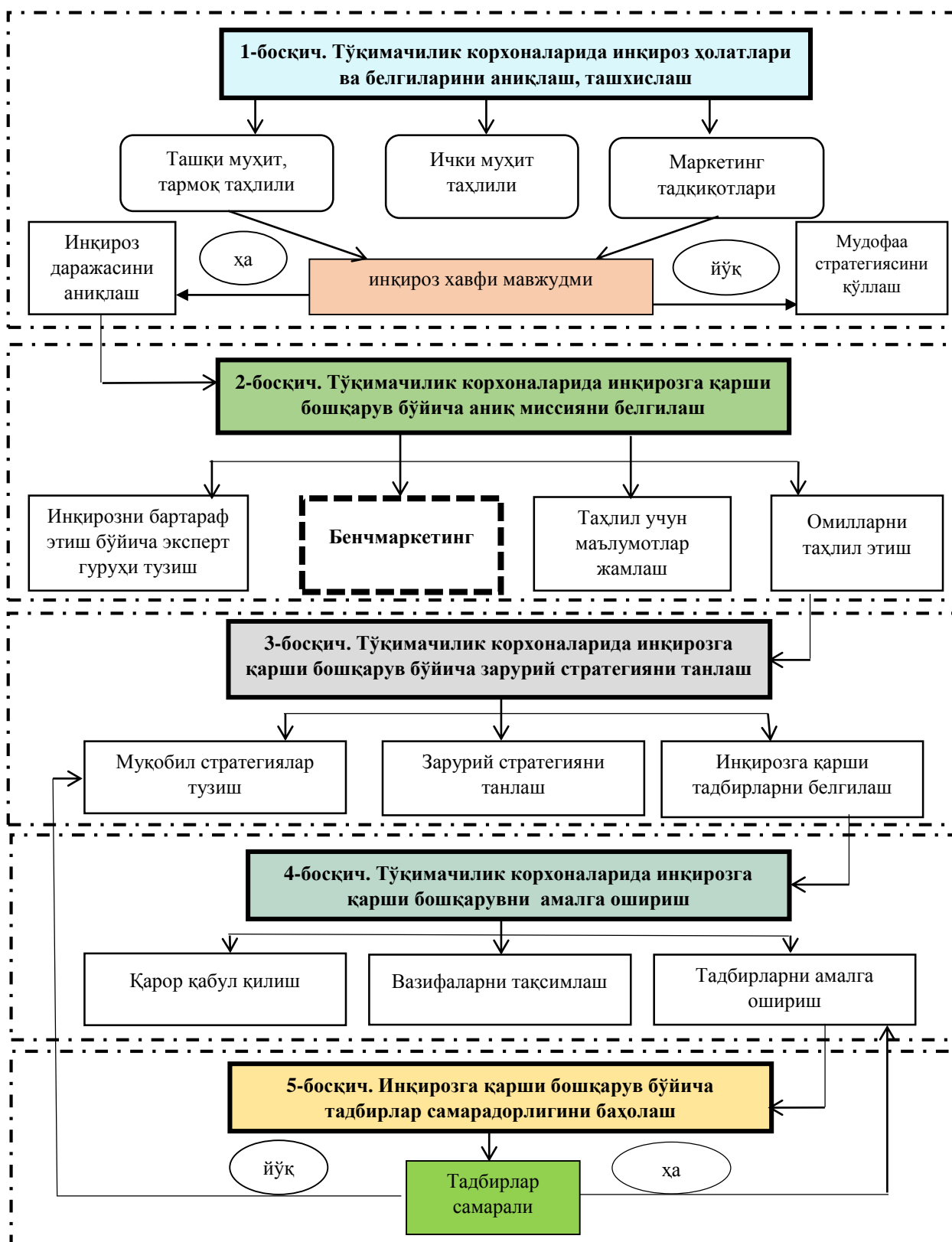
Диссертациянинг «**Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш**» деб номланган учинчи бобида хорижий давлатларнинг корхоналарда инқирозни бартараф этиш бўйича илғор тажрибалари, инқирозга қарши бошқарувда инновацион менежмент усулларини жорий этиш усуллари ўрганиб чиқилган. Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув бўйича самарали қарорлар қабул қилиш технологиясини такомиллаштириш юзасидан илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган.

Ҳар қандай фаолиятни, шу жумладан, инқирозга қарши бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун концепция ишлаб чиқиш тақозо этилади. Дастур белгиланган ҳолда стратегия яратилгандан кейин уларни амалиётга татбиқ қилиш жараёнини ифодаловчи кўрсаткичларга эътибор қаратиш лозим бўлади. Бу ерда асосий эътиборни самарали лойиҳаларни танлашга, танланган тадбирларнинг кутилган натижани бериш даражасига ҳамда уларни кузатиб бориш билан боғлиқ кўрсаткичларга қаратиш лозим.

Диссертацияда инқироз ҳолатларини аниқлашдан тортиб, уни бартараф этишгача бўлган 5 та босқичдан иборат концепция ишлаб чиқилган. Мазкур концепция инқироз ҳолатларини ташхислаш, инқирозга қарши бошқарув бўйича аниқ миссияни белгилаш, инқирозга қарши бошқарув бўйича зарурий стратегияни танлаш, инқирозга қарши бошқарувни амалга ошириш, тадбирлар самарадорлигини баҳолаш, амалга оширилган ишларни таҳлил қилиш ва хулосалар чиқариш бўйича вазифаларни қамраб олган.

Муаллиф фикрича, тўқимачилик корхоналарида инқироз белгилари аниқлангач, инқирозга қарши бошқарув бўйича аниқ миссияни белгилашда бенчмаркетинг тамойилларидан фойдаланиш тавсия этилади (4-расм). Бенчмаркетинг тамойиллари инқирозни бартараф этиш бўйича эксперт гуруҳи тузилгач, ушбу гуруҳ томонидан аналог корхоналарининг маркетинг фаолиятдан фойдаланиш ҳамда яхши натижаларга эришиш учун замонавий ёндашув асосида стратегиялар ишлаб чиқишга асосланади.

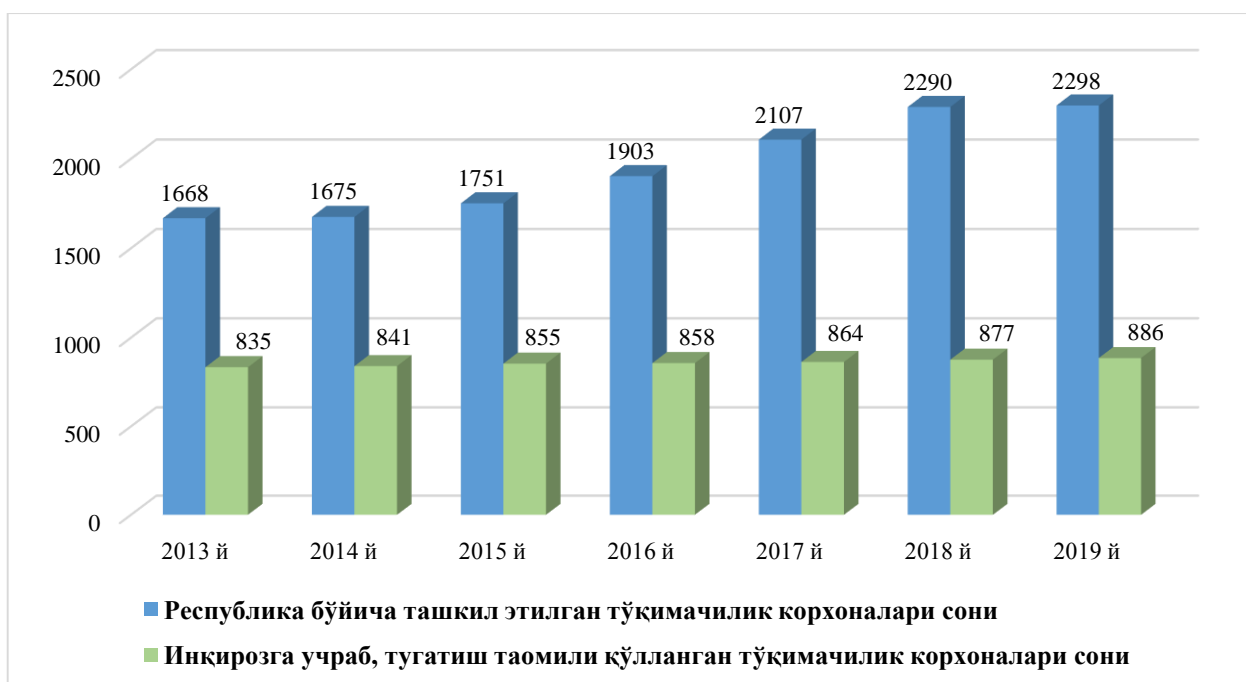
Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув концепцияси – амалга оширилиши лозим бўлган вазифалар кетма-кетлигини тавсифловчи алгоритм бўлиб, бешинчи босқич якунида инқирозга қарши тадбирлар самарадорлигини баҳолаш жараёнида, «ҳа» деб, яъни тадбирлар самарали деб топилса, улар амалга оширилади, аксинча, «йўқ» деб топилса, муқобил стратегиялар танлаш босқичига қайтилади. Тадқиқот натижаларига кўра, ушбу концепция ёрдамида инқирозга қарши бошқарув бўйича тадбирларнинг мониторинги юритилади.



4-расм. Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув концепцияси<sup>11</sup>

Диссертацияда мамлакатимизда 2013-2019 йилларда ташкил этилган ҳамда инқирозга учраган тўқимачилик корхоналари динамикасига оид статистик маълумотлар таҳлил этилди (5-расм).

<sup>11</sup> Муаллиф ишланмаси.



**5-расм. Ўзбекистон Республикаси бўйича тўқимачилик корхоналарида инқирозга учраш тенденциялари<sup>12</sup>**

Расм маълумотларига кўра, 2013-2019 йилларда республика бўйича ташкил этилган тўқимачилик корхоналари сонидан ва инқирозга учраб, тугатиш таомили қўлланган тўқимачилик корхоналари сонидан ҳам ўсиш суръати кузатилмоқда. Графикда тасвирлаш усули орқали тренд мавжудлиги аниқланди.

Келгуси йилларда тўқимачилик корхоналарининг ташкил этилиши ҳамда инқирозга учраш хавфи мавжудлиги прогнозини амалга ошириш мақсадида эконометрик моделдан фойдаланилди. Хусусан, компьютер дастурий таъминоти бўлган «Minitab» дастури ёрдамида вақт қаторлари математик усули орқали республика миқёсида ташкил этилган ҳамда инқирозга учраб, тугатиш таомили қўлланган тўқимачилик корхоналари сонининг ўсиб бориш кўрсаткичлари таҳлил этилди.

«Minitab» дастури ёрдамида қуйидаги ҳисоблаш формулалари тақдим этилди:

$$Y_t = 1459,43 + 124,143 * t \quad (1)$$

бу ерда:  $Y$  – республика миқёсида ташкил этилган корхоналар сони;  
 $t$  – истиқболдаги йиллар. Прогноз муддати: 7 йил.

$$Y_t = 826 + 8,35714 * t \quad (2)$$

бу ерда:  $Y$  – инқирозга учраб, тугатиш таомили қўлланган корхоналар сони;  
 $t$  – истиқболдаги йиллар. Прогноз муддати: 7 йил.

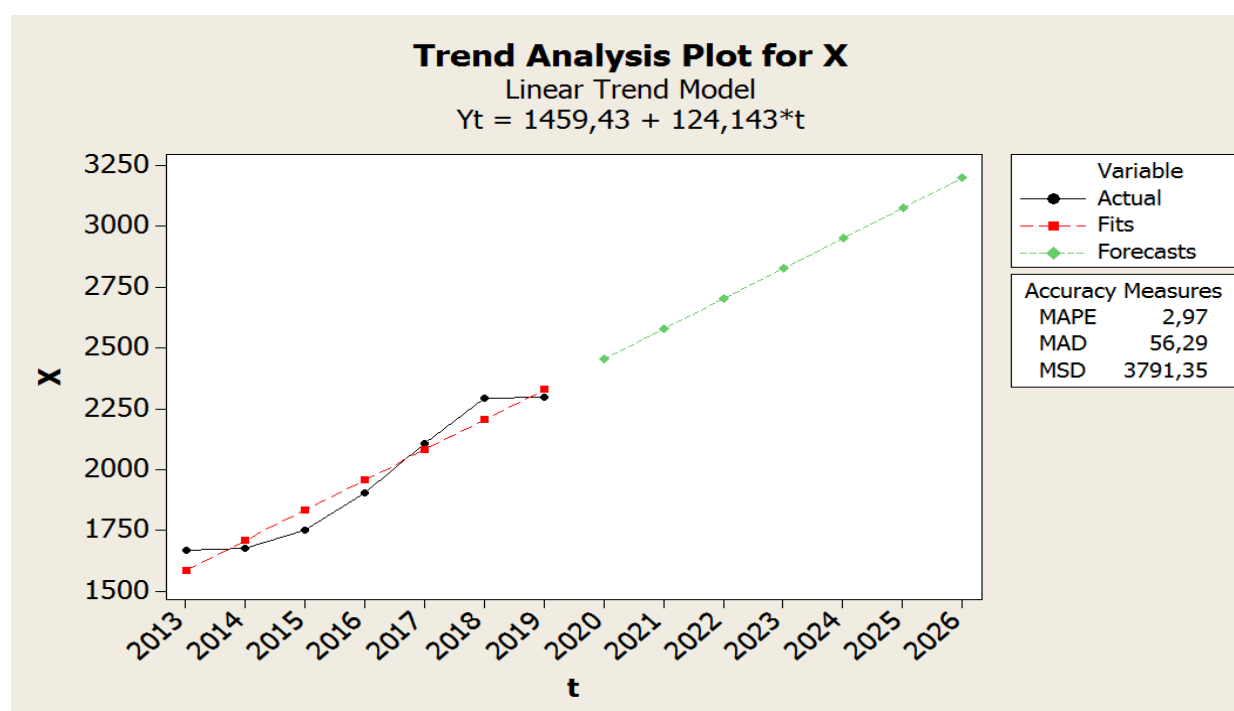
Таҳлиллар асосида 97 фоиз ишонччилик даражаси билан истиқболдаги йилларда, яъни 2020-2026 йилларда ташкил этиладиган ва инқирозга учраш хатари кутилаётган тўқимачилик корхоналари сони бўйича прогноз амалга оширилди (2-жадвал).

<sup>12</sup> Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари асосида муаллиф ишланмаси.

**Ўзбекистон Республикаси бўйича тўқимачилик корхоналари динамикаси  
хамда инқироз хатари бўйича прогноз кўрсаткичлари<sup>13</sup>**

Кўрсаткичлар	2020 й.	2021 й.	2022 й.	2023 й.	2024 й.	2025 й.	2026 й.
Республика бўйича ташкил этиладиган корхоналар сони, бирликда	2453	2577	2701	2825	2949	3073	3197
Инқирозга учраш хавфи мавжуд бўлган тўқимачилик корхоналари сони, бирликда	893	901	910	918	926	935	943

Таҳлил натижаларига асосан, 2020-2026 йилларда мамлакатимизда ташкил этиладиган тўқимачилик корхоналари сонида кескин ўсувчи тенденция аниқланди (6-расм).

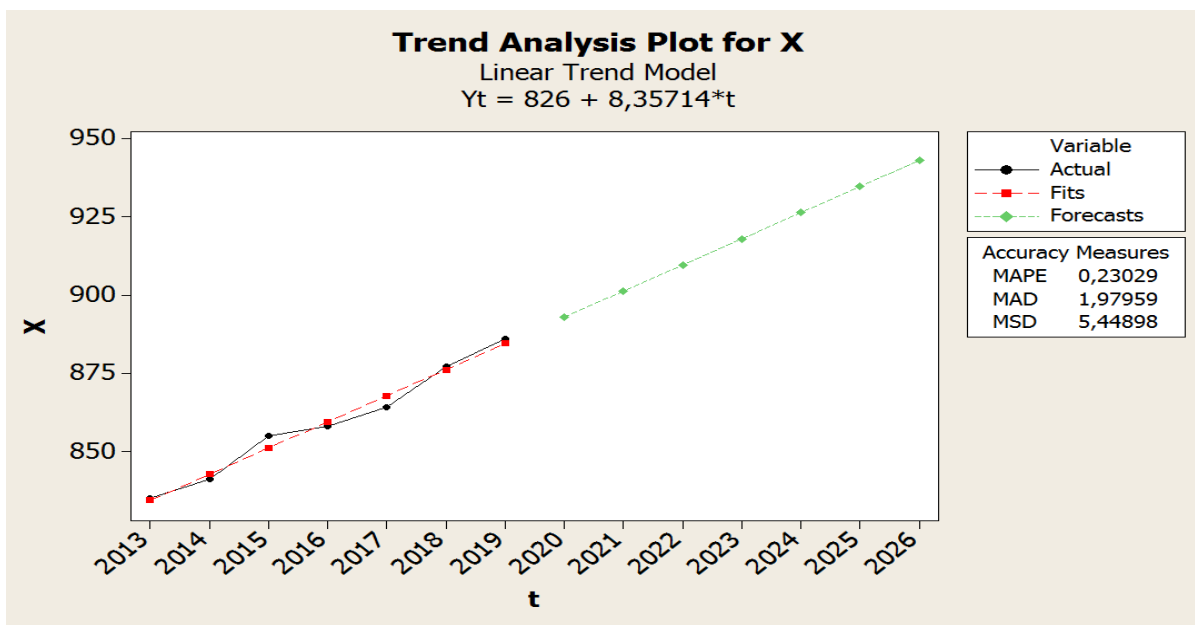


**6-расм. Ўзбекистон Республикаси бўйича ташкил этиладиган тўқимачилик корхоналари сонининг прогнози<sup>14</sup>**

Шунингдек, таҳлиллар асосида тўқимачилик корхоналарида инқирозга учраш хавфи мавжудлиги аниқланди. 2026 йилга келиб, инқирозга учраш хатари мавжуд бўлган тўқимачилик корхоналари сони 943 тага етиши прогноз қилинди. «Minitab» дастурий таъминоти вақт қаторлари модели ёрдамида олинган натижалар 7-расмда акс эттирилган:

<sup>13</sup> «Minitab» дастури ёрдамида вақт қаторлари усулида олинган натижалар асосида муаллиф ишланмаси.

<sup>14</sup> «Minitab» дастури ёрдамида вақт қаторлари тадқиқот усулидан олинган натижаларнинг график кўриниши.



**7-расм. Ўзбекистон Республикаси бўйича инқирозга учраш хатари мавжуд  
тўқимачилик корхоналари динамикаси<sup>15</sup>**

График маълумотлардан кўринадикки, мамлакатимизда инқирозга учраган тўқимачилик корхоналари сони ўсиб боровчи тенденцияга эга. Инқирозга учраб, тугатиш таомили қўлланган тўқимачилик корхоналари ҳозирда 886 тани ташкил этиб, вақт қаторлари прогноз моделидан олинган натижа асосида истиқболдаги йилларда 943 тага етиши 97 фоиз эҳтимоллик билан аниқланди. Бу эса тўқимачилик корхоналарида инқирозни бартараф этиш бўйича стратегик тадбирларни амалга оширишни тақозо этади.

Демак, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув комплекслилик асосида замонавий менежмент усуллари қўллаш заруратини англади. Тадқиқотда ҳисобланган кўрсаткичлардан кўринадикки, тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувда корхоналарни баҳолашдаги устувор омилларни аниқлаш, истиқболдаги режаларни белгилаш барқарор иқтисодий ривожланишни таъминлашга хизмат қилади.

## ХУЛОСА

«Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш» мавзусида олиб борилган тадқиқот натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Инқирозга қарши бошқарув тизими инқироз хавфини баҳолаш, инқирозга қарши чора-тадбирлар ишлаб чиқиш ва амалга оширишни таъминловчи механизмдир. Диссертацияда тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг назарий ва услубий жиҳатлари турли ёндашувлар бўйича тадқиқотчиларнинг қарашлари асосида тадқиқ этилган, шунингдек, инқирозга қарши бошқарув принциплари ва бошқариш тизими ишлаб чиқилган.

<sup>15</sup> «Minitab» дастури ёрдамида вақт қаторлари тадқиқот усулидан олинган натижаларнинг график кўриниши.

2. Инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий моҳияти ва тузилишини ўрганиш инқирозга олиб келувчи омилларнинг аниқланишига олиб келади. Диссертацияда тўқимачилик корхоналарида инқирозга олиб келувчи омилларнинг ўзига хос таснифи ишлаб чиқилиб, илмий адабиётларда мавжуд таснифланиш белгилари тизимлаштирилган ва умумлаштирилган. Мазкур таснифлашда муаллиф томонидан «зарар келтириш хусусиятига кўра» таснифлаш белгиси билан қўшимча қилинган, инқирозга олиб келувчи бошқарилмайдиган ва бошқариладиган омиллар қайд этилган.

3. Диссертацияда тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши стратегик бошқарув механизми ҳаракатини таъминловчи вазифалар технологияси таклиф этилган. Инқирозга қарши стратегик бошқарув технологияси: мақсадларни белгилаш, инқироз хавфини баҳолаш, превентив стратегияни ишлаб чиқиш, инқирозни прогнозлаш, инқирозга қарши оператив ва стратегик тадбирларни режалаштириш, қисқа, ўрта ва узоқ муддатли дастурларни амалга ошириш жараёнларини самарали ташкил этиш каби босқичлардан ташкил топган.

4. Тўқимачилик саноатида инқирознинг олдини олиш бўйича макро, мезо ва микродаражадаги тадбирларни амалга ошириш таклиф этилган. Макродаражада: тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш учун импорт тарзида кириб келадиган хом ашё, аксессуарлар, жиҳоз ва ускуналар учун божхона тўловларини янада камайтириш, солиқ имтиёзларини кўпайтириш, хатарли активларни сотиб олиш, логистикани ривожлантириш, мезодаражада: инновацион дастурларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, лойиҳаларни экспертизалаш тизимини такомиллаштириш, илмий тадқиқот институтлари ва технопарклар билан ҳамкорликни кучайтириш, микродаражада: стратегик режалаштириш, маркетинг ва ҳисоб сиёсатини такомиллаштириш, инновацион ва инвестициявий фаолликни жадаллаштириш, энергия тежовчи технологиядан фойдаланиш таклиф этилган.

5. Инқирозга қарши бошқарув иқтисодиётнинг барча бўғинида ташхислаш, инқироз ҳолатларини, унинг сабабларини огоҳлантириш, бартараф этиш бўйича бошқарув тадбирлари тизими ҳисобланади. Шу боисдан, Фарғона вилоятидаги тўқимачилик корхоналарида ташхислаш ва инқироз олди вазиятни баҳолаш мақсадида турли моделлардан фойдаланилган. Тадқиқотлар натижасида, У.Бивернинг кўрсаткичлар тизими, Р.Таффлер ва Г.Тишоуларнинг молиявий нобарқарорликни ифодаловчи Z-ҳисобнинг тўрт омилли моделини, М.А.Федотов модели, Э.Альтман моделларини республика тўқимачилик корхоналарида самарали татбиқ этиш имкониятининг йўқлиги аниқланган. Ўзбекистон Республикасида тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув тизимини ишлаб чиқариш қуввати, бизнес қиймати, маркетинг хизмати, молиявий ва инновацион фаолият билан боғлиқ мезонлари асосида баҳолаш тавсия этилган.

6. Тадқиқот ишида иерархик моделлаштириш MPRIORITY 1.0 усули орқали Фарғона вилоятидаги тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни баҳолашдаги муҳим омиллар аниқланган. Мазкур усулнинг амалиётда қўлланилиши инқирозга қарши бошқарувнинг тўлиқ таҳлилини амалга ошириш, инқирозга қарши бошқарувнинг зарурий элементларини аниқлаш, уларни мос

равишда баҳолаш ҳамда инқирозга қарши бошқарув бўйича натижалар таҳлилидан келиб чиқувчи чора-тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради.

7. Ишлаб чиқилган услубий ёндашувнинг асосий таркибий қисми бўлиб корхонада инқирознинг олдини олиш ва инқирозга қарши бошқарувда бажариладиган ишларнинг кетма-кетлигини белгилаб берувчи алгоритм ҳисобланади. Олиб борилган тадқиқотларга кўра, инқирознинг олдини олиш бўйича вазифа ва функцияларни босқичма-босқич амалга ошириш алгоритми ишлаб чиқилган. Инқироз ҳолатини ташхислаш, муқобил стратегия танлаш ҳамда бенчмаркетинг тамойилларини қўллаш жараёнларини комбинациялаш асосида тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарув концепциясини қўллаш таклиф этилган.

8. Эконометрик модель тузиш орқали «Minitab» дастури вақт қаторлари модели ёрдамида республика миқёсида 2020-2026 йилларда ташкил этиладиган ҳамда инқирозга учраш хатари мавжуд бўлган тўқимачилик корхоналарининг прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.



**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.10.12.2019. I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ  
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

---

**ФЕРГАНСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**ЮЛДАШЕВА НИЛУФАР АБДУВАХИДОВНА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА  
ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**08.00.13 – Менеджмент**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам**

**Ташкент – 2020**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована под номером В2019.4. PhD/Iqt551 в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан.**

Диссертация выполнена в Ферганском политехническом институте.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета ([www.tsue.uz](http://www.tsue.uz)) и Информационно-образовательном портале «Ziynet» ([www.ziynet.uz](http://www.ziynet.uz)).

**Научный руководитель:** **Ёрматов Илмидин Тошматович**  
кандидат экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:** **Рахимова Дилфуза Нигматовна**  
доктор экономических наук, профессор

**Хашимов Акрам Абдиевич**  
доктор экономических наук, профессор

**Ведущая организация:** **Ташкентский институт текстильной и лёгкой промышленности**

Защита диссертации состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года в \_\_\_\_ часов на заседании Научного совета DSc.10.12.2019. I.16.01. по присуждению ученых степеней при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д.49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-41-23; e-mail: [tsue@tsue.uz](mailto:tsue@tsue.uz))

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (регистрационный № \_\_\_\_). (Адрес: 100003, город Ташкент, улица Ислама Каримова, д.49. Тел.: (99871) 239-28-72.)

Автореферат диссертации разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года.

(реестр протокола рассылки № \_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 года.

**А.Ш.Бекмуродов**

Председатель научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**У.В. Гафуров**

Ученый секретарь научного совета по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

**Ш.Дж.Эргаходжаева**

Председатель Научного семинара при научном совете по присуждению ученых степеней, д.э.н., профессор

## **ВВЕДЕНИЕ (аннотация диссертации доктора философии (PhD))**

**Актуальность и востребованность темы диссертации.** В странах мира важное значение имеет разработка антикризисного механизма управления текстильными предприятиями. «Доля текстильной продукции в мировой промышленности составляет 5,7 процентов. В 2018 году, в странах ЕС изменение спроса на текстильные изделия увеличилось на 90,5 процентов, на 99,3 процентов в США и на 220 процентов в Японии по сравнению с 2005 годом»<sup>1</sup>. Развитые государства способствуют преодолению кризисных процессов на текстильных предприятиях и повышению конкурентоспособности национальной продукции на мировом рынке в условиях жесткой конкуренции, на основе диверсификации производства, эффективного использования современных методов менеджмента, а также внедрения инноваций.

В мире в сфере антикризисного управления проводятся исследования по совершенствованию методологических подходов к возникновению кризисов на протяжении всего жизненного цикла предприятия, восстановлению финансовой устойчивости предприятий с учетом внешних и внутренних факторов, реализации проектных технологий, разработке экономических механизмов антикризисного управления, прогнозированию кризисов, а также использованию маркетинговых стратегий в антикризисном управлении. В настоящее время на текстильных предприятиях в приоритетных направлениях проводятся научные исследования по совершенствованию методов эффективного маркетинга и стратегического менеджмента на основе инновационного управления, с целью развития организационно-методических аспектов антикризисного управления, применения методов современного менеджмента и диагностики кризисов.

На предприятиях текстильной промышленности Узбекистана для преодоления экономической беспомощности государством применяются льготы по судебным санациям, субсидиям, преференциям, налоговым и таможенным пошлинам. На текстильных предприятиях возникновение кризисной ситуации вызвано моральным устареванием техники и технологий, высоким уровнем текучести, недостаточностью маркетинговых услуг, неправильным ведением учетной политики, несоответствием показателей качества продукции международным стандартам и отсутствием политики реинвестирования. В Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан на 2017-2021 годы, определены приоритетные задачи по «повышению конкурентоспособности национальной экономики за счет углубления структурных преобразований, модернизации и диверсификации ее ведущих отраслей»<sup>2</sup>. Эффективная реализация данных задач требует совершенствования механизмов антикризисного управления на текстильных предприятиях нашей республики.

Данное диссертационное исследование послужит реализации задач, обозначенных в Законе Республики Узбекистан «О банкротстве» (2003 год), в

---

<sup>1</sup> [www.oecd.org](http://www.oecd.org).

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», представленных на сайте // [www.lex.uz](http://www.lex.uz).

Указе Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», в Указе Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2016 года № УП-4848 «О дополнительных мерах по обеспечению ускоренного развития предпринимательской деятельности, всемерной защите частной собственности и качественному улучшению делового климата», в Указе Президента Республики Узбекистан от 14 декабря 2017 года № УП-5285 «О мерах по ускоренному развитию текстильной и швейно-трикотажной промышленности», а также в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 21 декабря 2016 года № ПП-2687 «О программе мер по дальнейшему развитию текстильной и швейно-трикотажной промышленности на 2017-2019 годы», в Постановлении Президента Республики Узбекистан от 6 октября 2017 года № ПП-3314 «О дополнительных мерах по диверсификации базы сырья текстильной промышленности» и в других нормативно-правовых документах в данной области.

**Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики.** Настоящее диссертационное исследование выполнено в соответствии с приоритетными направлениями развития науки и технологий республики I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

**Степень изученности проблемы.** Причины возникновения кризиса, проблемы управления кризисами в предприятиях были исследованы в работах зарубежных ученых Т.Синха и Ч.Кастро, в то время, как методологические аспекты диагностики и прогнозирования антикризисного управления были изучены учеными, такими как: Э.Альтман, У.Бивер, Ф.Беа, Э.Дихтл, К.Друри, А.Макмин, Д.Маршалл, А.Томпсон, Д.Чампи, Дж.Эванс и другими<sup>3</sup>.

Ученые из Содружества Независимых Государств Э.М.Коротков, Е.П.Жарковская, К.В.Балдин, Е.А.Бабушкина, Н.В.Бакша, Р.А.Попов, О.Ю.Патласов, А.П.Добровинский, А.А.Беляев, Е.А.Файншмидт, А.Т.Зуб, А.А.Гершанок, В.А.Горбов, Н.А.Львова, К.В.Кондратьева, Э.Ч.Шадуева<sup>4</sup> и

---

<sup>3</sup> Sinha, Tulika. «Crisis management in organizations: an exploratory study of factors that affect strategy formation and selection» (2011). Louisiana State University Doctoral Dissertations. 2843. [https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool\\_dissertations/2843](https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/2843); Casto Charles A., «Crisis Management: A Qualitative Study of Extreme Event Leadership» (2014). Dissertations, Theses and Capstone Projects. Paper 626.; Altman, E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman. – Journal of Finance. – 22 (September 1968). – P. 589-609.; Beaver, W.H. Financial Ratios as Predictors of Failure / W.H. Beaver. – Empirical Research in Accounting, Selected Studies. – 1966, Supplement of Journal of Accounting Research 4. – P. 71-127.; Беа Ф.К. Экономика предприятия Текст.: Учеб. для вузов, 2011.; Дихтл Э., Швайццер М. Экономика предприятия. – М.:Инфра – М, 2012.; Друри К. Управленческий и производственный учет : учебник, 2012.; МакМин А. Р. Анализ финансовой отчетности, 2012.; Маршалл Д.Ф. Финансовая инженерия: полное руководство по финансовым нововведениям, ИНФРА-М, 2007.; Томпсон А.А., мл., Стрикленд Ш А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник. Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2011.-XX, 412 с.; Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб.: С.-Петерб. Универс., 1997.; Эванс Дж. Управление качеством - учебное пособие, 2000.

<sup>4</sup> Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф.Э.М.Короткова – М.: ИНФРА – М, 2009. – 620 с.; Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник – 4-е изд. - М.: Омега, 2007. – 365 с.; Балдин К.В. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов вузов / под ред. К.В. Балдина. – М.: Проспект, 2005. – 312 с.; Бабушкина Е.А. Антикризисное управление: – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.;

многие другие специалисты исследовали вопросы по теоретическим основам антикризисного управления, механизмам антикризисного управления и диагностике в антикризисном управлении.

Вопросы по преодолению экономической беспомощности в Узбекистане, развития производства в условиях кризиса, преодоления кризиса, управления рисками на промышленных предприятиях и совершенствования экономического механизма антикризисного управления на предприятиях, повышения конкурентоспособности текстильных предприятий, управления диверсификацией производства были отражены в научных трудах ученых, таких как: Б.Ю.Ходиев, А.Ш.Бекмуродов, У.В.Гафуров, Д.Н.Рахимова, Н.К.Йулдошев, А.В.Вахобов, Н.Х.Жумаев, М.С.Ашуров, Ж.Х.Камбаров, Р.Д.Алладустов и других<sup>5</sup>.

Однако, несмотря на масштабы научных исследований, проведенных в данной области, в данных работах отсутствуют исследования кризисных факторов на текстильных предприятиях в текущих условиях, недостаточно внимание к организационно-методическим аспектам антикризисного управления на текстильных предприятиях, а также отсутствие механизма, направленного на предотвращение кризиса, что, в свою очередь, требует совершенствования организационно-управленческих вопросов антикризисного управления на текстильных предприятиях.

---

Бакша Н.В. Антикризисное управление. Учебное пособие. Тюмень. Изд-во Тюменского государственного университета, 2013. –300с.; Попов Р.А. Антикризисное управление [Текст]: учеб.пособие. – М.: Высшее образование, 2009. – 305 с.; Патласов О.Ю., Сергиенко О.В. Антикризисное управление. Финансовое моделирование и диагностика банкротства коммерческой организации. – Москва: Книжный мир, 2009. – 512 с.; Добровинский А.П. Антикризисное управление организацией: учебное пособие; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013.–240с.; Беляев А.А, Э.М.Коротков. Антикризисное управление. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2011, – 311с.; Файншмидт Е.А. Зарубежная практика антикризисного управления. Учебное пособие / Е.А. Файншмидт – М.: МЭСИ, 2012. – 259 с.; Зуб А.Т. Антикризисное управление : учебник для бакалавров /А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 343 с. Серия : Бакалавр. Базовый курс.; Гершанок А.А. Совершенствование организационно-экономического механизма антикризисного управления предприятием Авт. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Ижевск. 2010. – 23с.; Горбов В.А. Совершенствование государственной политики с использованием инструментария антикризисного управления. Дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Курск. 2015. – 270 с.; Львова Н.А., Финансовая стабильность предприятий: методология фундаментальных и прикладных исследований. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Санкт-Петербург. 2016. – 409 с.; Кондратьева К.В. Механизм опережающего управления развитием предприятия в условиях организационного кризиса. Дисс.на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Екатеринбург. 2017. –217с.; Шадуева Э.Ч. Повышение эффективности организации антикризисного управления на промышленных предприятиях (на материалах Кабардино-Балкарской Республики). Дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Пятигорск. 2014. –179 с.

<sup>5</sup> Ходиев Б.Ю. Корпоратив бошқариш. – Т.: Иктисодиёт, 2010. - 257 б., Бекмуродов А.Ш., Гафуров У.В., Тухлиев Б.К. Жаҳон молиявий-иктисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни баргараф этишнинг йўллари ва чоралари. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2008. – 120 б.; Рахимова Д.Н. ва бошқ. Инқирозга қарши бошқарув. – Т.: «Fan va technology», -2013. -100 б. Йўлдошев Н.К., Қозоқов О.С. Менежмент. Ўқув қўлланма – Т.: ФАН нашриёти, 2004.; Вахобов А.В., Жумаев Н.Х., Ҳошимов Э.А. Жаҳон молиявий-иктисодий инқирози: сабаблари, хусусиятлари ва иктисодиётга таъсирини юмшатиш йўллари. – Т.: Академ нашр, – 2009.; Ашуров М.С. Саноат корхоналарида иктисодий рискларни бошқаришнинг ташкилий-услубий механизми (Фарғона вилоят саноат корхоналари мисолида) дис. .. икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДТУ, 2006. – 143 б.; Камбаров Ж.Х. Саноат корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг иктисодий механизмини такомиллаштириш: дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДИУ, 2012. – 156.; Алладустов Р.Д. Халқаро молиявий-иктисодий инқирознинг капитал оқими ва инвестицияларга таъсирини баҳолаш. Иктисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. -Т.: ТДИУ, 2018. – 63 б.

**Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где выполнена диссертация.** Диссертационное исследование проводилось в рамках стратегического исследовательского направления на тему: «Исследование повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, создание и совершенствование эффективных методов и технологий управления в условиях диверсификации и модернизации производства», согласно плану научно-исследовательских работ Ферганского политехнического института.

**Целью исследования** является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления на текстильных предприятиях.

**Задачи исследования** состоят из следующих:

исследование теоретических подходов к возникновению причин и факторов кризиса на текстильных предприятиях;

разработка механизма стратегического управления антикризисным управлением на текстильных предприятиях;

исследование направлений государственной политики по антикризисному управлению;

изучение вопросов диагностики кризиса и оценки докризисного состояния на текстильных предприятиях;

совершенствование методов диагностики кризиса на текстильных предприятиях;

совершенствование метода оценки и определения рейтинга деятельности текстильных предприятий;

разработка предложений по совершенствованию алгоритма антикризисного управления на текстильных предприятиях;

разработка научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию антикризисного управления на текстильных предприятиях.

**Объектом исследования** является деятельность антикризисного управления текстильными предприятиями, действующими в Ферганской области.

**Предметом исследования** являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе антикризисного управления на текстильных предприятиях.

**Методы исследования.** В ходе исследования использовались теоретический обзор, систематический подход, общие методы управления, SWOT-анализ, экспертная оценка, наблюдение, обобщение, анализ, синтез, временные ряды, статистическая группировка и другие методы.

**Научная новизна исследования** заключается в следующем:

усовершенствован механизм стратегического антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе организационной интеграции процессов оценки кризисных рисков и разработки креативной стратегии;

усовершенствована система антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе интегральной оценки показателей, связанных с производственной мощностью, стоимостью бизнеса, маркетинговой услугой, финансовой устойчивостью и инновационной деятельностью;

усовершенствована концепция антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе комбинации процессов диагностики факторов, влияющих на кризис, проведения маркетинговых исследований и внедрения принципов бенчмаркетинга;

разработаны прогнозные показатели оценки риска возникновения кризиса текстильных предприятий республики на период 2020-2026 гг.

**Практические результаты исследования.** Практические результаты исследования заключаются в следующем:

усовершенствован механизм стратегического антикризисного управления по реализации мер, направленных на предотвращение кризиса на текстильных предприятиях;

разработана система комплексной оценки деятельности антикризисного управления на текстильных предприятиях и диагностики кризиса по управленческим, производственным, экономическим, маркетинговым, финансовым и инновационным показателям;

усовершенствован метод определения рейтинга деятельности антикризисного управления на текстильных предприятиях, на основе применения программы статистического моделирования;

разработана эконометрическая модель по определению риска возникновения будущих кризисов текстильных предприятий.

**Достоверность полученных результатов.** Достоверность результатов исследования определяется целесообразностью примененных подходов и методов, полученной базой данных из официальных источников национальных и влиятельных организаций, применением современных методов научных исследований, а также теоретических разработок при решении практических задач, внедрением соответствующих выводов, предложений и рекомендаций, полученными результатами ассоциации «Узтукимачиликсаноат».

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования заключается в том, что полученные теоретически-обоснованные результаты, разработанный механизм по антикризисному управлению, концепция и рекомендации могут быть использованы научными исследователями при подготовке разработок и методических рекомендаций, повышении эффективности применения методов антикризисного управления на текстильных предприятиях, а также при совершенствовании механизма принятия управленческих решений.

Практическая значимость результатов исследования определяется использованием при изучении подходов современного стратегического менеджмента на текстильных предприятиях, предлагаемого механизма антикризисного стратегического управления, при комплексной оценке деятельности предприятий, методов определения рейтинга в деятельности ассоциации «Узтукимачиликсаноат» и членов текстильных предприятий, а также при совершенствовании функций антикризисного управления. Также, результаты исследования могут быть использованы в качестве научного источника при подготовке соответствующих научно-исследовательских работ,

текстов лекций, кейс-стадий, учебных разработок и пособий по предметам «Менеджмент», «Управление бизнесом», «Стратегический менеджмент».

**Внедрение результатов исследования.** На основании научных результатов по совершенствованию антикризисного управления на текстильных предприятиях:

предложения по совершенствованию механизма стратегического антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе организационной интеграции процессов оценки риска кризиса и разработки креативной стратегии были внедрены в деятельность продажи совместного предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью «Fergana-Oseana», входящего в структуру ассоциации «Узтукимачиликсаноат» (Справка о внедрении № 04/06-3489 от 8 августа 2019 года ассоциации «Узтукимачиликсаноат»). В результате, объем продажи продукции совместного предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью «Fergana-Oseana» увеличился на 10 процентов в 2018 году по сравнению с 2017 годом;

предложения по совершенствованию системы антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе оценки критерий, связанных с производственной мощностью, стоимостью бизнеса, маркетинговых услуг, финансовой устойчивостью и инновационной деятельностью были внедрены в деятельность производства общества с ограниченной ответственностью «Forestcolor», входящего в структуру ассоциации «Узтукимачиликсаноат» и совместного предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью «Fergana-Oseana» (Справка о внедрении № 04/06-3489 от 8 августа 2019 года ассоциации «Узтукимачиликсаноат»). В результате, чистая прибыль общества с ограниченной ответственностью «Forestcolor» увеличилась на 15 процентов в 2018 году по сравнению с 2017 годом, в то время, как чистая прибыль совместного предприятия в форме общества с ограниченной ответственностью «Fergana-Oseana» увеличилась на 10 процентов в 2018 году по сравнению с 2017 годом;

предложения по совершенствованию концепции антикризисного управления на текстильных предприятиях на основе комбинации процессов диагностики внешних и внутренних факторов, влияющих на кризисное состояние, проведения маркетинговых исследований, внедрения принципов бенчмаркетинга было внедрено в управленческую деятельность общества с ограниченной ответственностью «Yodgorlik» (Справка о внедрении № 04/06-3489 от 8 августа 2019 года ассоциации «Узтукимачиликсаноат»). В результате внедрения предложенной научной новизны было достигнуто повышение эффективности управления предприятием на 8 процентов в 2018 году по сравнению с 2017 годом;

предложения по прогнозным показателям оценки риска возникновения кризиса текстильных предприятий республики на период 2020-2026 гг. были применены в практике стратегического развития деятельности ассоциации «Узтукимачиликсаноат». (Справка о внедрении № 04/06-3489 от 8 августа 2019 года ассоциации «Узтукимачиликсаноат»). На основе данных прогнозных показателей была разработана стратегия повышения эффективности



антикризисного управления текстильными предприятиями в структуре ассоциации «Узтукимачиликсаноат» на 2020-2026 годы.

**Апробация результатов исследования.** Результаты данного исследования были обсуждены на 8 республиканских и 5 международных научно-практических конференциях.

**Публикация результатов исследования.** По теме диссертации опубликованы всего 19 научных работ, в том числе 4 научных статей в журналах, рекомендованных для публикации основных научных результатов докторских диссертаций Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан, 2 статьи в индексированном зарубежном журнале, 13 тезисов в сборниках научно-практических конференций.

**Структура и объем диссертации.** Объем диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составил 156 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность и востребованность проведенных исследований, определены цель и задачи, объект, предмет и методы исследования, их соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, а также изложены научная новизна и практические результаты работы, определены достоверность и внедрение результатов исследования, приведены данные об апробации результатов исследования, опубликованных работах, структуре и объеме диссертации.

В первой главе диссертации **«Концептуальные основы антикризисного управления»** были исследованы причины, факторы возникновения кризисов, виды кризисов, необходимость антикризисного управления, функции, методология применения стратегий антикризисного управления на текстильных предприятиях, а также теоретические и методологические аспекты антикризисного управления по различным подходам на основе взглядов исследователей и разработаны общие выводы.

В условиях либерализации и дальнейшего развития экономики, ужесточение конкуренции и кризисные ситуации представляют серьезную угрозу для текстильных предприятий. В структуру необходимых инструментов по предотвращению его негативного влияния входит использование современных инновационных технологий по антикризисному управлению. Рациональное использование способствует повышению эффективности процессов управления предприятием и принятия оптимальных решений.

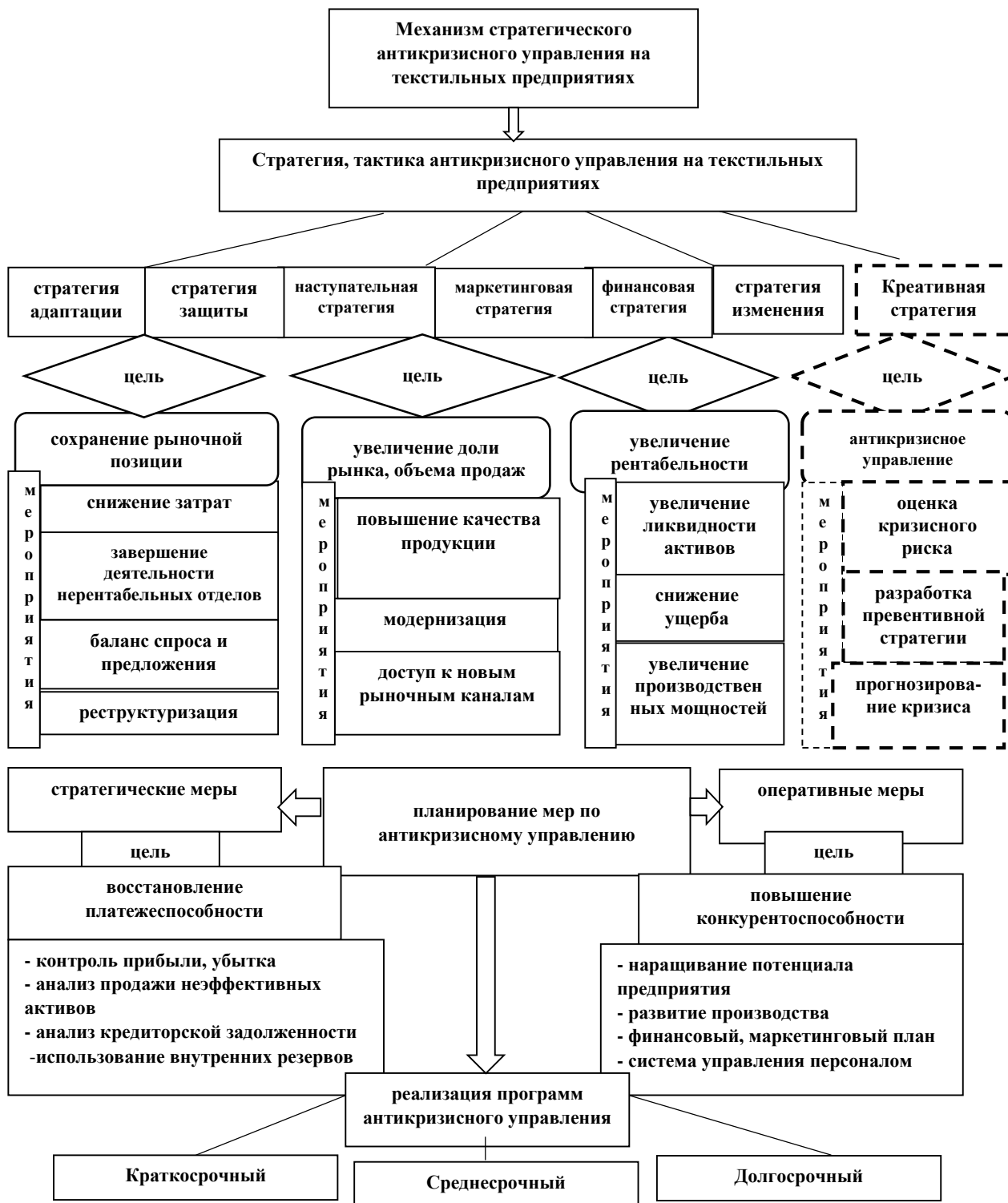
В диссертации кризис интерпретируется как – «особый социально-экономический процесс, который угрожает устойчивости предприятия и побуждает ведение нового вида деятельности». В связи с этим, возникновение кризиса было классифицировано как цепочка причин, факторов и симптомов. По мнению автора, изучение кризиса, разделив на группы, имеет важное значение в антикризисном управлении. Кроме того, было предложено сгруппировать кризис по особенностям причинения ущерба. По особенностям текстильных предприятий

были систематически классифицированы факторы, причины и последствия, формирующие кризис. Было сочтено необходимым разделить источники кризиса на неуправляемые внешние и управляемые внутренние факторы. К неуправляемым внешним факторам относится группа социально-экономических и политических факторов, а к управляемым внутренним факторам входят факторы управления и производства.

Ключевыми элементами антикризисного управления являются прогноз кризисного риска и разработка мер по снижению его негативных последствий. Стратегическое управление играет важную роль в реализации данных задач. По мнению автора, стратегическое управление связано со сложными процессами и должно состоять из этапов анализа внутренней и внешней среды, определения целей, задач, формирования и реализации оптимальной стратегии. Кроме того, динамика спроса на продукцию и использование маркетинговых стратегий для изучения конъюнктуры предложения послужат преодолению кризиса. Основными принципами маркетинговых стратегий является обеспечение устойчивости предприятия посредством концентрации внимания на потребностях клиента и полного удовлетворения потребностей.

В диссертации подчеркивается важность использования таких принципов, как ранняя диагностика кризисного риска, быстрое реагирование на кризисные ситуации и полное использование внутренних возможностей предприятия по преодолению кризиса при применении эффективной стратегии по антикризисному управлению в текстильной промышленности Узбекистана. В этой связи, было рекомендовано использование креативной стратегии в антикризисном управлении. Автором было предложено использование креативной стратегии, включающего в себя структурные компоненты, такие как: планирование стратегических и оперативных мероприятий, оценка кризисного риска по внедрению в процессы реализации краткосрочных, долгосрочных и среднесрочных программ, разработка превентивных стратегий и прогнозирование кризисов в соответствии с целями механизма стратегического антикризисного управления на текстильных предприятиях (рис.1).

Меры по антикризисному управлению осуществляются с помощью трех моделей: превентивная модель, реактивная модель и реабилитационная модель. Превентивная модель охватывает меры докризисного этапа, такие как превентивная, то есть выбор стратегии, предотвращающий кризис, планирование, организация оперативных и стратегических мер, обучение персонала, подготовка к финансовым изменениям, использование внутренних ресурсов. Реактивная модель предусматривает меры в процессе кризиса. Реабилитационная модель требует реализации посткризисных мероприятий. Автором было предложено использование превентивной – стратегия, предотвращающая кризис, с целью совершенствования стратегического механизма антикризисного управления.



**Рис.1. Механизм стратегического антикризисного управления на текстильных предприятиях<sup>5</sup>**

Согласно результатам исследования, в антикризисном управлении на текстильных предприятиях приоритет следует отдавать таким задачам, как определение долгосрочной перспективы, использование внутренних возможностей на основе анализа внутренней и внешней среды, а также достижение устойчивости предприятия за счет использования методов современного менеджмента.

<sup>5</sup> Разработка автора.

Во второй главе диссертации «Исследование процесса антикризисного управления на текстильных предприятиях» были проанализированы и изучены статистические данные по развитию текстильной промышленности нашей республики, уровни кризиса текстильных предприятий Ферганской области, а также обоснована необходимость диагностики кризиса и оценки докризисной ситуации. Также в данной главе были изложены механизмы современного менеджмента при антикризисном управлении на текстильных предприятиях и методы внедрения системы комплексной оценки управленческой деятельности.

Оценка и диагностика кризисного риска считаются одним из важнейших задач при антикризисном управлении. Диагностика - это оценка финансовой отчетности и отчетов по устойчивости финансово-экономического состояния. По результатам диагностики, определение масштаба кризиса, в свою очередь, способствует применению эффективных мер в антикризисном управлении.

В диссертации, были проанализированы статистические показатели по состоянию производства текстильной продукции по Республике Узбекистан (рис.2).

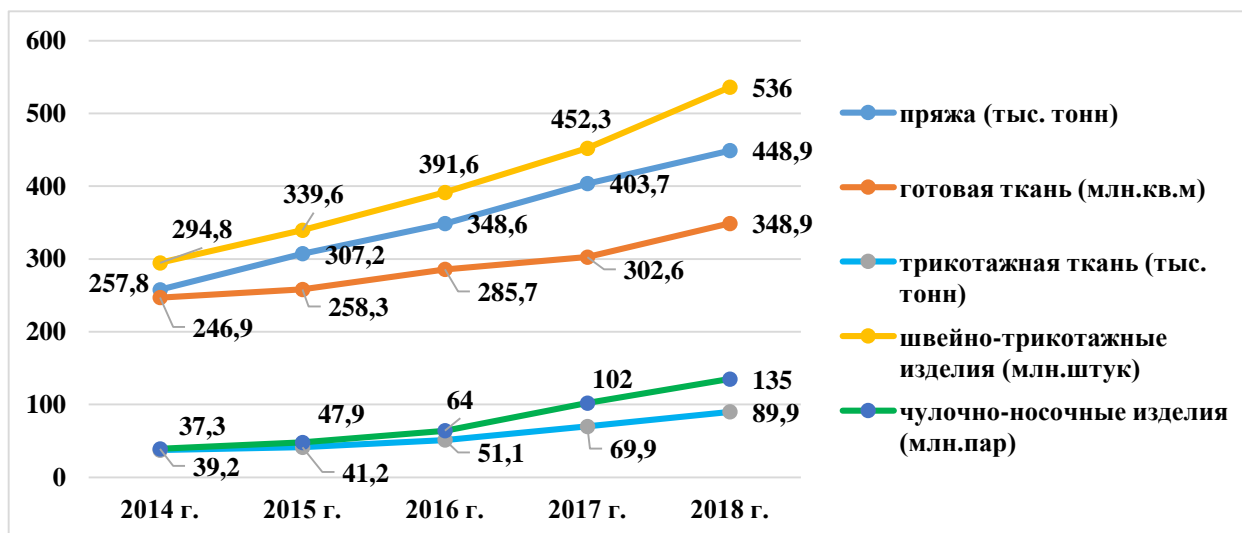


Рис. 2. Динамика и объем производства текстильной продукции в Республике Узбекистан<sup>6</sup>

Согласно данным рисунка, за период 2014-2018 гг. наблюдалось увеличение производства пряжи на 1,7 коэффициента, выпуска готовых тканей на 1,4 коэффициента, производство трикотажных тканей на 2,4 коэффициента, выпуск швейно-трикотажных изделий составил 1,8 коэффициента, производство чулочно-носочных изделий увеличилось на 3,4 коэффициента.

Требуется реализация за счет технико-экономической модернизации экономики, дальнейшего развития приоритетных отраслей промышленности, повышения эффективности производства, увеличения конкурентоспособных товаров, отвечающих требованиям на внешнем и внутреннем рынках. По этой причине огромное внимание уделяется увеличению объема текстильной продукции в нашей стране (рис.3).

<sup>6</sup> Разработка автора, на основе данных Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан.



**Рис.3. Темпы роста текстильной промышленности в экономике Узбекистана (в процентах)<sup>7</sup>**

Данные показывают, что в течение 2010-2018 гг. доля текстильной продукции в структуре промышленного производства имела тенденцию роста до 2016 года. Наблюдается снижение темпов роста текстильной промышленности в 2016-2018 годах. Самый высокий показатель темпа роста текстильной промышленности за период 2010-2018 годов приходится на 2015 год.

Согласно результатам исследования, причиной увеличения объема производства текстильной продукции связано с ростом спроса населения. В свою очередь, развитие текстильной промышленности требует необходимости сохранения устойчивости предприятий отрасли и защиты от кризисного риска. С учетом данных задач автором было рекомендовано применение мер по антикризисному управлению в текстильной сфере на макро, мезо и микроуровне. На макроуровне: с целью совершенствования таможенного законодательства и повышения качества продукции необходимо дальнейшее снижение таможенных пошлин на импортируемое сырье, аксессуары, оборудование и технику, увеличения налоговых льгот, развитие логистики, на мезоуровне: внедрение системы, по научно-производственной координации, разработка и реализация инновационных программ, совершенствование системы экспертизы проектов, укрепление сотрудничества с научно-исследовательскими институтами и технопарками, на микроуровне: было предложено стратегическое планирование, совершенствование маркетинга и учетной политики, ускорение инновационной и инвестиционной активности, оптимизация производственных процессов и использование энергосберегающих технологий.

Автором были использованы модели, применяемые в зарубежных странах, для оценки состояния и прогноза кризиса текстильных предприятий в Ферганской области. В частности, анализы были проведены на основе системы показателей У. Бивера, четырехфакторной модели Z-счета Р. Таффлера и Г.

<sup>7</sup> Разработка автора, на основе данных Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан.

Тишоу, определяющей финансовую устойчивость, а также модели М. А. Федотова и Э. Альтмана. На основе анализа было выявлено, что кризис грозит текстильным предприятиям. Эти модели предусмотрены только к финансовым аспектам деятельности предприятия. В этом отношении важна сбалансированная система финансовых и нефинансовых показателей, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом в 1990 году. По их мнению, оценка и прогнозирование деятельности предприятия только на основе финансовых показателей не являются полностью точным и эффективным<sup>8</sup>.

На основании проведенного в исследовании анализа выявлено, что на предприятиях нашей страны отсутствуют возможности для эффективного внедрения известных моделей, применяемых в мировой практике по оценке кризисного риска. По мнению автора, создание национальной модели диагностики кризисного риска на текстильных предприятиях нашей страны послужит реализации антикризисного управления.

В диссертации было предложено использование ряда показателей для анализа процесса антикризисного управления на текстильных предприятиях и оценки его эффективности (таблица 1).

Данные показатели сгруппированы в шесть групп с использованием метода экспертной оценки. В частности, управленческая система, производственные, экономические, маркетинговые, финансовые и инновационные показатели были определены как факторы, влияющие на возникновение кризиса.

Таким образом, антикризисная система управления на текстильных предприятиях была усовершенствована на основе оценки критериев, связанных с производственной мощностью, стоимостью бизнеса, маркетинговыми услугами, финансовой и инновационной деятельностью. На основе исследования, для определения кризисного риска была предложена систематизация посредством показателей качества, система комплексной оценки текстильных предприятий, включающая в себя не только финансовые аспекты, но и нефинансовые показатели. При использовании данного метода, будет сформирована экспертная группа для обобщения мнений по каждому направлению.

Факторы и показатели в данной системе были определены с помощью средней экспертной оценкой. Каждый из факторов в системе оценивается в диапазоне 1-4 балла в зависимости от уровня воздействия. В результате, были определены следующие нормативы: 80 баллов - для успешных предприятий, 65–72 балла для предприятий, осуществляющие свою деятельность на среднем уровне, 51–65 баллов- для предприятий, которым грозит кризис в ближайшие 10 лет и 36–50 баллов - для предприятий, которые могут оказаться в кризисе в течение следующих 5 лет. 0-35 баллов считается нормативом для предприятий, оказавшиеся на пороге кризиса.

---

<sup>8</sup> Орлов, Д. Жизненный цикл проектного плана / Д. Орлов // Управление проектами. – 2005. - № 3-4. — С 65-67.

Таблица 1

**Система комплексной оценки (оценка по показателям) деятельности антикризисного управления на текстильных предприятиях<sup>9</sup>**

№	Наименование показателя	Обозначенный балл	Порог кризиса	по ООО «Yodgorlik»
Управленческий (максимальный балл 14)				
1	Потенциал управляющего	4	1	3
2	Принцип коллегиальности в управлении	2	0	1
3	Квалификация менеджеров среднего и нижнего звеньев	4	1	2
4	Ведение кадровой политики	3	1	2
5	Наличие программ повышения квалификации и стажировки	1	0	1
Производственные показатели (максимальный балл 12)				
6	Уровень инноваций в технике и технологии	4	2	3
7	Производительность труда	4	2	3
8	Использование производственных мощностей	4	2	3
Экономические показатели (максимальный балл 18)				
9	Имидж предприятия	2	0	2
10	Проведение комплексного анализа	4	2	3
11	Анализ оборота денежных средств	4	2	3
12	Своевременное погашение долга	4	2	3
13	Экономический рост	4	2	3
Маркетинговые показатели (максимальный балл 15)				
14	Уровень конкурентоспособности	4	2	3
15	Влияние на изменения (новая продукция, техника, рынок)	3	1	2
16	Создание базы для новой продукции	3	1	2
17	Сочетание качества и цены	3	1	2
18	Использование СМИ, интернета для продажи продукции	2	0	1
Финансовые показатели (максимальный балл 16)				
19	Уровень ликвидности	4	3	3
20	Уровень рентабельности	4	3	3
21	Финансовая независимость	4	3	3
22	Уровень обеспеченности собственными средствами	4	3	3
Инновационные показатели (максимальный балл 5)				
23	Нематериальные активы (патенты, модели, торговые знаки)	2	1	0
24	Наличие отдела, занимающегося с инновационной деятельностью (проект и исследования)	2	0	0
25	Наличие разработок, созданных за последние три года	1	0	0
<b>Всего:</b>		<b>80</b>	<b>35</b>	<b>54</b>

<sup>9</sup> Разработка автора.

Согласно результатам анализа, общество с ограниченной ответственностью «Yodgorlik» присвоено 51-65 баллов, и он входит в группу предприятий, которые могут оказаться под угрозой кризиса в течение следующих 10 лет. Это, в свою очередь, требует разработки мер, направленных на улучшение результатов по обозначенным показателям.

В третьей главе диссертации, **«Совершенствование антикризисного управления на текстильных предприятиях»**, был изучен передовой опыт зарубежных стран в области антикризисного управления на предприятиях, а также способы внедрения методов инновационного менеджмента в антикризисном управлении. Также были разработаны научно обоснованные предложения и рекомендации по совершенствованию технологии принятия эффективных решений по антикризисному управлению на текстильных предприятиях.

Для любой деятельности, в том числе для реализации деятельности антикризисного управления, требуется разработать концепцию. После создания стратегии, с учетом определенной программы, необходимо обратить внимание на показатели, характеризующие процесс их внедрения в практику. При этом, необходимо уделить внимание выбору эффективных проектов, уровню ожидаемых результатов выбранных мероприятий, а также показателям, связанными с их надзором.

В диссертации разработана концепция, состоящая из 5 этапов, начиная от определения кризисных ситуаций и заканчивая их преодолением. Данная концепция включает в себя задачи по диагностике кризисных ситуаций, определению точной миссии по антикризисному управлению, выбору необходимой стратегии антикризисного управления, реализации антикризисного управления, оценке эффективности мероприятий, анализу проделанной работы и выработке выводов.

По мнению автора, после выявления признаков кризиса на текстильных предприятиях, целесообразно использовать принципы бенчмаркетинга при определении точной миссии по антикризисному управлению (рис.4). Принципы бенчмаркетинга основаны на том, что после создания экспертной группы по преодолению кризиса для использования маркетинговой деятельности аналоговых предприятий и достижения хороших результатов, данной группой будут разработаны стратегии на основе современного подхода.

Концепция антикризисного управления на текстильных предприятиях представляет собой алгоритм, который описывает последовательность задач, необходимых для выполнения, в конце пятого этапа, в процессе оценки эффективности антикризисных мер, если отмечается «да», то есть мероприятия считаются эффективными, а если, наоборот, отмечается как «нет», то возвращается к выбору альтернативных стратегий. По результатам исследования, с помощью данной концепции будет проведен мониторинг мероприятий по антикризисному управлению.



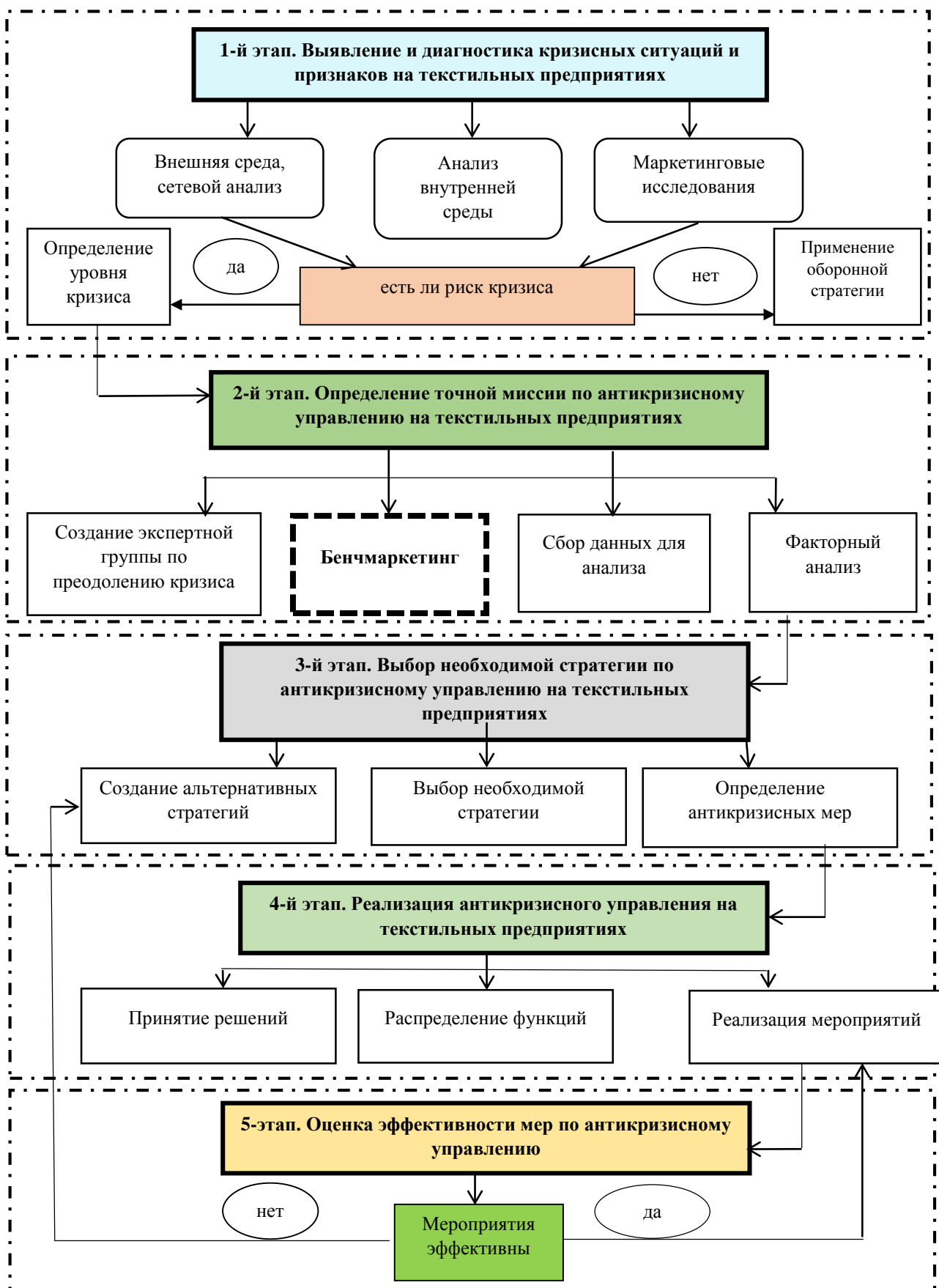


Рис.4. Концепция антикризисного управления на текстильных предприятиях<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Разработка автора.

В ходе диссертации были проанализированы статистические данные о динамике текстильных предприятий, основанных и понесших кризис в 2013-2019 годах в нашей стране (рис.5).



**Рис.5. Тенденции возникновения кризиса на текстильных предприятиях по Республике Узбекистан<sup>11</sup>**

Согласно данным рисунка, наблюдается темп роста в количестве текстильных предприятий, созданных в стране в 2013-2019 годах. В то же время количество текстильных предприятий, оказавшиеся в кризисе и ликвидированы увеличилось. Было определено, что существует тренд с помощью метода визуализации на графике.

С целью создания текстильных предприятий в ближайшие годы и прогнозирования наличия кризисного риска использовалась эконометрическая модель. В частности, с помощью компьютерного программного обеспечения «Minitab», посредством математического метода временных рядов, мы проанализировали показатели роста количества текстильных предприятий, созданных в масштабе республики, а также оказавшиеся в кризисе и ликвидированы.

Следующие формулы расчета были представлены с помощью программы «Minitab»:

$$Y_t = 1459,43 + 124,143 * t \quad (1)$$

где:  $Y$  – количество предприятий, созданных в масштабе республики;  
 $t$  – будущие годы. Прогнозный период: 7 лет.

$$Y_t = 826 + 8,35714 * t \quad (2)$$

где:  $Y$  – количество текстильных предприятий, оказавшиеся в кризисе и ликвидированы;  
 $t$  – будущие годы. Прогнозный период: 7 лет.

<sup>11</sup> Разработка автора на основе данных Государственного комитета по статистике Республики Узбекистан.

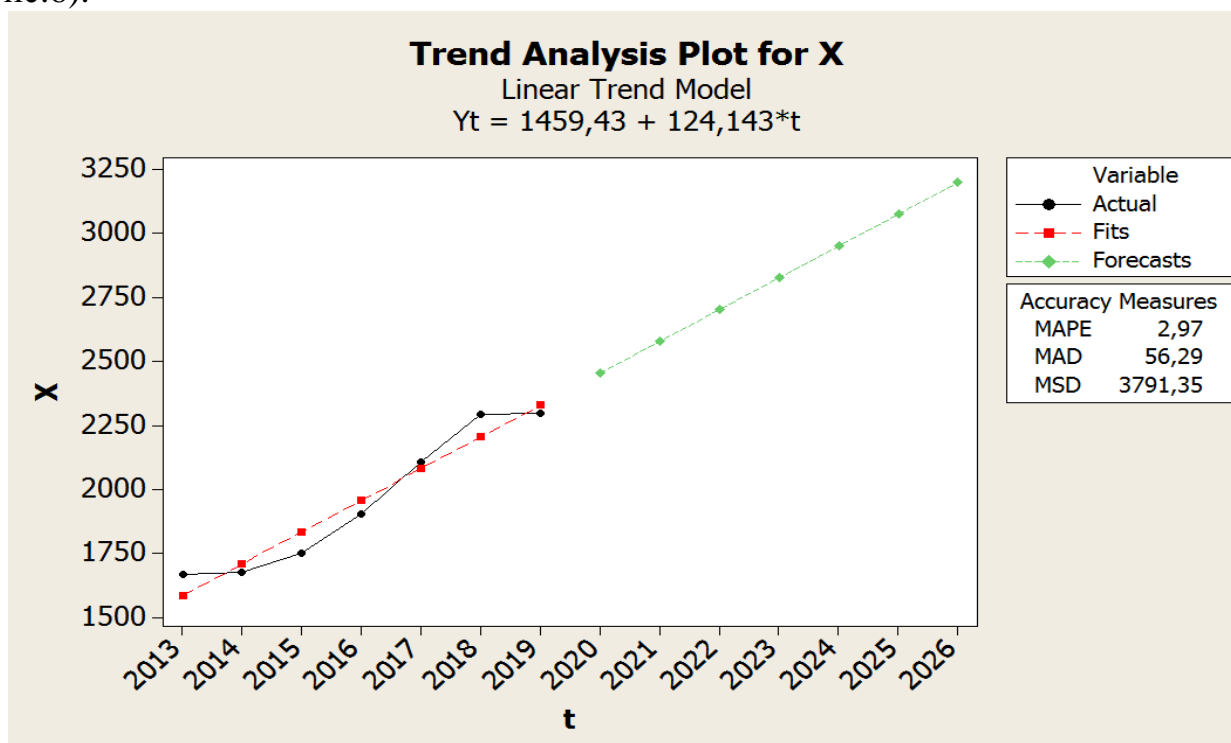
На основе анализа был проведен прогноз по количеству текстильных предприятий с уровнем надежности 97 процентов в ближайшие годы, то есть создаваемых и ожидаемых возникновение кризисного риска в 2020–2026 годах (табл. 2).

**Таблица 2**

**Динамика текстильных предприятий по Республике Узбекистан и прогнозные показатели по кризисному риску<sup>12</sup>**

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	2023г.	2024г.	2025г.	2026г.
Количество предприятий, создаваемых по республике, ед.	2453	2577	2701	2825	2949	3073	3197
Количество текстильных предприятий, подверженных кризисному риску, ед.	893	901	910	918	926	935	943

По результатам анализа была выявлена тенденция резкого роста в количестве текстильных предприятий, создаваемых в стране в 2019–2026 годах (рис.6).

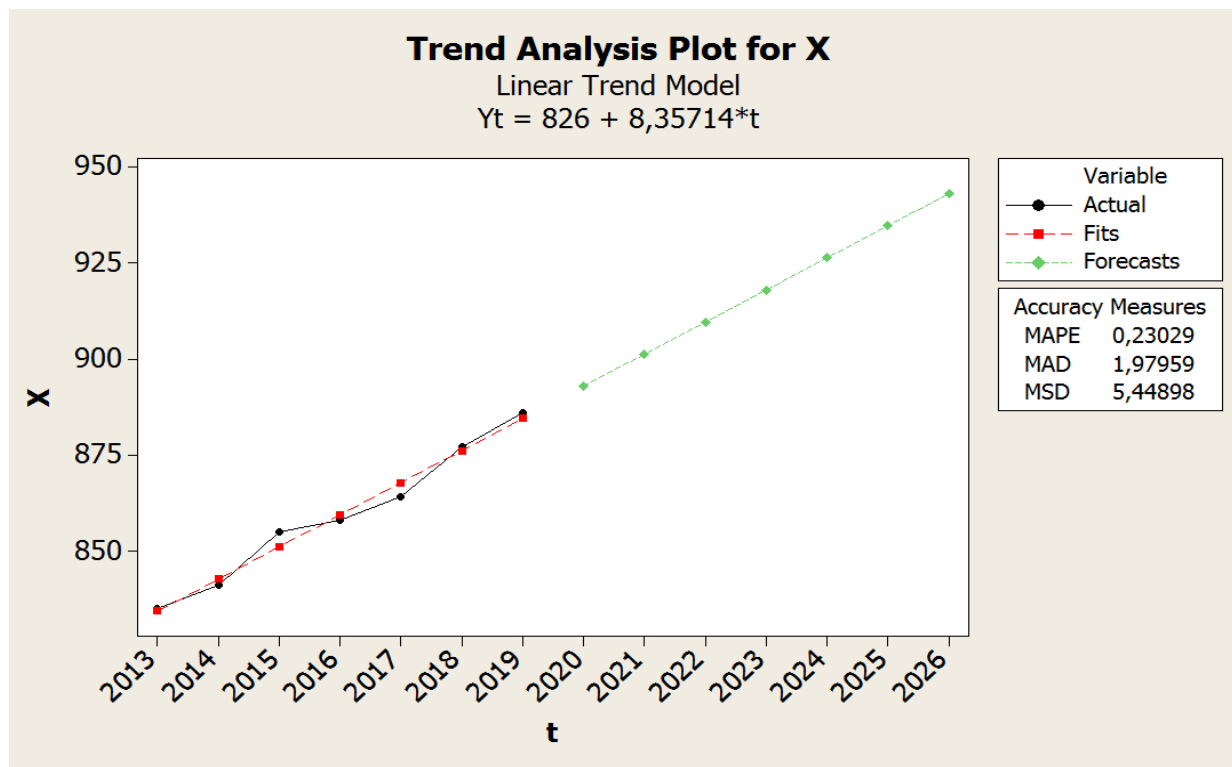


**Рис.6. Прогноз количества текстильных предприятий, создаваемых по Республике Узбекистан<sup>13</sup>**

<sup>12</sup> Разработка автора на основе результатов, полученных методом временных рядов с помощью программного обеспечения «Minitab».

<sup>13</sup> Графическое представление результатов, полученных на основе исследуемого метода временных рядов с помощью программы «Minitab».

Также было выявлено наличие возникновения кризисного риска на текстильных предприятиях. Согласно прогнозу, к 2026 году количество текстильных предприятий, подверженных кризисному риску, достигнет 943 единиц. Результаты, полученные с помощью модели временных рядов посредством программы «Minitab», показаны на рис.7:



**Рис.7. Динамика текстильных предприятий, подвергающихся кризисному риску по Республике Узбекистан<sup>14</sup>**

Как показывают данные графика, количество текстильных предприятий, подвергшихся кризису в нашей стране, имеет тенденцию к росту. В настоящее время количество текстильных предприятий, подвергшихся кризису и ожидающие ликвидации составляет 886 единиц, и на основе результатов, полученных с помощью прогнозной модели временных рядов, было выявлено, что с вероятностью 97 процентов они могут достигнуть 943 единиц в будущие годы. Это, в свою очередь, требует реализации стратегических мер по преодолению кризиса на текстильных предприятиях.

Следовательно, антикризисное управление на текстильных предприятиях означает необходимость применения методов современного менеджмента на основе комплексности. Как видно из расчетных показателей в исследовании, определение приоритетных факторов в оценке предприятий в антикризисном управлении на текстильных предприятиях, определение перспективных планов послужат обеспечению устойчивого экономического развития.

<sup>14</sup> Графическое представление результатов, полученных на основе исследуемого метода временных рядов с помощью программы «Minitab».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам диссертационного исследования на тему «Совершенствование антикризисного управления на текстильных предприятиях» были разработаны следующие выводы:

1. Система антикризисного управления- это механизм, обеспечивающий оценку кризисного риска, разработку и реализацию антикризисных мер. В диссертации были исследованы теоретико-методологические аспекты антикризисного управления на текстильных предприятиях по различным подходам на основе взглядов исследователей, а также разработаны принципы антикризисного управления и система управления.

2. Определение экономической сущности и структуры антикризисного управления приводит к выявлению факторов, ведущих к кризису. В диссертации разработана специфическая классификация факторов, ведущих к кризису на текстильных предприятиях, систематизированы и обобщены признаки классификации, имеющиеся в научной литературе. В данной классификации, автором отмечены неуправляемые и управляемые факторы, приводящие к кризису, добавленные со знаком классификации «по характеру причинения ущерба».

3. В диссертации предложена технология задач, обеспечивающих движение механизма стратегического антикризисного управления на текстильных предприятиях. Технология стратегического антикризисного управления состоит из следующих этапов: определение целей, оценка кризисного риска, разработка превентивной стратегии, прогнозирование кризиса, планирование стратегических и антикризисных мер, эффективная организация процессов реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных программ.

4. Предложена реализация мер на макро, мезо и микроуровнях для предотвращения кризисов в текстильной промышленности. Было предложено следующее: на макроуровне: с целью совершенствования таможенного законодательства и повышения качества продукции необходимо дальнейшее снижение таможенных пошлин на импортируемое сырье, аксессуары, оборудование и технику, увеличения налоговых льгот, развитие логистики, на мезоуровне: внедрение системы, по научно-производственной координации, разработка и реализация инновационных программ, совершенствование системы экспертизы проектов, укрепление сотрудничества с научно-исследовательскими институтами и технопарками, на микроуровне: стратегическое планирование, совершенствование маркетинга и учетной политики, ускорение инновационной и инвестиционной активности, оптимизация производственных процессов и использование энергосберегающих технологий.

5. Антикризисное управление – это система управленческих мер по диагностике, предупреждению и предотвращению кризисных случаев и его причин во всех звеньях экономики. В этой связи, для диагностики и оценки докризисной ситуации на текстильных предприятиях в Ферганской области

были использованы различные модели. В результате исследования было выявлено, что на текстильных предприятиях республики отсутствует возможность эффективного внедрения системы показателей У. Бивера, четырехфакторной модели Z-расчета Р. Таффлера и Г. Тишоу, определяющей финансовую нестабильность, а также модели М. А. Федотова и Э. Альтмана. Также, было рекомендована оценка системы антикризисного управления на текстильных предприятиях в Республике Узбекистан на основе критериев, связанных с производственной мощностью, стоимостью бизнеса, маркетинговыми услугами, финансовой и инновационной деятельностью.

6. В ходе исследования были выявлены важные факторы оценки антикризисного управления на текстильных предприятиях в Ферганской области посредством метода иерархического моделирования MPRIORITY 1.0. Практическое применение данного метода позволит проведению комплексного анализа антикризисного управления, выявлению необходимых элементов антикризисного управления, а также соответствующей оценке и разработке мер, основанных на анализе результатов по антикризисному управлению.

7. Основным компонентом разработанного методологического подхода считается алгоритм, определяющий последовательность действий, выполняемых на предприятии в предотвращении кризиса и антикризисном управлении. Согласно проведенным исследованиям, был разработан алгоритм поэтапной реализации задач и функций по предотвращению кризиса. Было предложено применение концепции антикризисного управления на текстильных предприятиях, основанной на комбинации процессов для диагностики кризисной ситуации, выбора альтернативной стратегии и применения принципов бенчмаркетинга.

8. Посредством экономической модели, с использованием модели временных рядов программы «Minitab», были разработаны прогнозные показатели текстильных предприятий, создаваемых в масштабе республики в 2020–2026 годах, а также подверженные кризисному риску.

**SCIENTIFIC COUNCIL FOR AWARDING  
OF SCIENTIFIC DEGREES DSc.10.12.2019.I.16.01  
AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**  

---

**FERGHANA POLYTECHNIC INSTITUTE**

**YULDASHEVA NILUFAR ABDUVAXIDOVNA**

**FURTHER IMPROVEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN  
TEXTILE ENTERPRISES**

**08.00.13 – Management**

**DISSERTATION ABSTRACT  
of the doctor of philosophy (PhD) on economic sciences**

**Tashkent – 2020**

**The theme of dissertation of Doctor of Philosophy (PhD) on economic sciences was registered under number B2019.4.PhD/Iqt551 at the Supreme Attestation Commission at the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.**

The doctoral (PhD) dissertation has been prepared at the Ferghana Polytechnic Institute.

The abstract of the dissertation is posted in three languages (Uzbek, Russian and resume in English) on the website (www.tsue.uz) and the website of «ZiyoNet» Information and educational portal (www.ziynet.uz).

**Scientific supervisor:** **Yormatov Ilimdin Toshmatovich**  
Candidate of economic sciences, Associate professor

**Official opponents:** **Rakhimova Dilfuza Nigmatovna**  
Doctor of economic sciences, professor

**Khashimov Akrom Abdievich**  
Doctor of economic sciences, professor

**Leading organization:** **Tashkent Institute of Textile and Light Industry**

The defense of the dissertation will take place «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 at \_\_ at the meeting of one-time Scientific council No. DSc.10.12.2019.I.16.01 at Tashkent State University of Economics. (Address:100003, Tashkent, Islom Karimov street 49. Tel.: (998 71) 239-28-72; fax: (998 71) 233-60-01, e-mail: tsue@tsue.uz.)

The doctoral dissertation can be reviewed at the Information Resource Centre of Tashkent State University of Economics (is registered under № \_\_\_\_). Address: 100003, Tashkent, Islom Karimov street 49. Tel.: (998 71) 239-28-72; fax: (998 71) 233-60-01.

Abstract of dissertation sent out on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020.

(mailing report No. \_\_\_\_ on «\_\_» \_\_\_\_\_ 2020).

**A.Sh.Bekmuradov**

Chairman of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of science in Economic sciences, Professor

**U.V.Gafurov**

Scientific Secretary of the Scientific Council for awarding scientific degrees, Doctor of Economic sciences, Professor

**Sh.D. Ergashkhodjaeva**

Chairman of the Scientific seminar under the Scientific council for awarding scientific degrees, Doctor of science in Economic sciences, Professor



## INTRODUCTION (abstract of PhD thesis)

**The aim of the research** is to develop proposals and recommendations for improving crisis management in textile enterprises.

**The object of the research work** is the activity of crisis management of textile enterprises operating in Ferghana region.

**The scientific novelty of the research work** comprised of following:

the mechanism of strategic crisis management in textile enterprises was improved on the basis of organizational integration of crisis risk assessment processes and the development of a creative strategy;

the crisis management system at textile enterprises was improved based on an integrated assessment of indicators related to production capacity, business value, marketing service, financial stability and innovation;

the concept of crisis management in textile enterprises was improved based on a combination of processes for diagnosing factors affecting the crisis, conducting market research and implementing benchmarking principles;

the forecast indicators of risk assessment of the crisis of textile enterprises of the republic for the period 2020-2026 were developed.

**Implementation of research results.** Based on scientific results on improving crisis management in textile enterprises:

proposals for improving the mechanism of strategic crisis management in textile enterprises based on the organizational integration of crisis risk assessment processes and developing a creative strategy were implemented into the sale activity of a joint venture in the form of a Fergana-Oseana limited liability company, which is part of «Uztukimachiliksanoat» association (Implementation reference No.04/06-3489 dated on August 8, 2019, of «Uztukimachiliksanoat» association). As a result, the sales volume of the products of the joint venture in the form of a «Fergana-Oseana» limited liability company increased by 10 percent in 2018 compared to 2017;

proposals to improve the crisis management system in textile enterprises based on the assessment of criteria related to production capacity, business value, marketing services, financial stability and innovative activities were introduced into the production activities of «Forestcolor» limited liability company, which is part of «Uztukimachiliksanoat» association and a joint venture in the form of a limited liability company «Fergana-Oseana» (Implementation reference No.04/06-3489 dated on August 8, 2019, of «Uztukimachiliksanoat» association). As a result, the net profit of «Forestcolor» limited liability company increased by 15 percent in 2018 compared to 2017, while the net profit of the joint venture in the form of «Fergana-Oseana» limited liability company increased by 10 percent in 2018 compared to 2017;

proposals for improving the concept of crisis management in textile enterprises based on a combination of processes for diagnosing external and internal factors affecting the crisis, conducting market research, implementing benchmarking principles, were introduced into the management activities of «Yodgorlik» limited liability company (Implementation reference No.04/06-3489 dated on August 8, 2019, of «Uztukimachiliksanoat» association). As a result of the implementation of the

proposed scientific novelty, an increase in the efficiency of enterprise management by 8 percent was achieved in 2018 compared to 2017;

proposals on forecast indicators for assessing the risk of a crisis of textile enterprises of the republic for the period 2020-2026 were applied in the practice of strategic development of the activities of «Uztukimachilik sanoat» association. (Implementation reference No.04/06-3489 dated on August 8, 2019, of «Uztukimachilik sanoat» association). Based on these forecast indicators, a strategy has been developed to increase the efficiency of crisis management of textile enterprises in the structure of association for 2020–2026.

**Structure and volume of the research.** The research structure includes three chapters, conclusion, and applications. The volume of the research consists of 156 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLICATION**

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Юлдашева Н.А. Инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштиришда инновацион бошқарувни қўллаш // *Biznes-Эксперт*. – Тошкент, 2018. – № 5 (125). 48-51 бетлар. (08.00.00. №3).

2. Юлдашева Н.А. Корхоналарда инқирозларнинг вужудга келиш сабаблари ва омиллари // *Иқтисод ва молия*. – Тошкент, 2018. №4. 18-24 бетлар. (08.00.00. №18).

3. Юлдашева Н.А. Корхонада инқироз олди вазиятни ташхислаш масалалари // *Халқаро молия ва ҳисоб илмий электрон журнали*. – Тошкент, 2018. №3.1-8 бетлар. (08.00.00. №19).

4. Юлдашева Н.А. «Инқирозга қарши бошқарувда хориж тажрибаларидан фойдаланиш механизми // *Жамият ва бошқарув журнали*». - Тошкент, 2019. №1 (83).165-171 бетлар. (08.00.00. №8).

5. Юлдашева Н.А. Методика диагностики предприятия в системе антикризисного управления // *International Scientific Journal Theoretical & Applied Science*. 2018. Vol. 60. – pp.248-252. (Global Impact Factor – 0.564). №5.

6. Yuldasheva N.A. Innovative management in improving anti-crisis management // *The Way of Science. International scientific journal. Volgograd* 2019. №1 (59). – pp. 51-53. (Global Impact Factor – 0.543). –№5.

7. Юлдашева Н.А. Иқтисодиётни либераллаштиришда инқирозга қарши бошқарувнинг роли // «Миллий иқтисодиётда либераллаштириш жараёнларини чуқурлаштиришнинг назарий асослари ва амалий жиҳатлари (хориж ва Ўзбекистон тажрибаси)» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжумани материаллари тўплами. –Тошкент, Тошкент давлат шарқшунослик институти, 2018. 20 апрель. 77-80 бетлар.

8. Юлдашева Н.А. Инқирозга қарши бошқарувда стратегиянинг аҳамияти// «Ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарув амалиётини такомиллаштириш: муаммолар ва ечимлар» мавзусидаги Республика илмий ва илмий-техник анжумани материаллари тўплами. Фарғона 2018, 1-2-декабрь. 375-377 бетлар.

9. Юлдашева Н.А. Инновации – ведущее средство антикризисного менеджмента. Новое качество и новые возможности экономического роста: инновации, активное предпринимательство и поддержка прогрессивных технологий // Тезисы докладов международной электронной конференции. – Алматы – Бишкек - Екатеринбург - Харьков – Ташкент, 2018. май. – стр.144-148.

10. Юлдашева Н.А. Антикризисная стратегия на предприятиях легкой промышленности // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства: материалы II Международной научно-практической конференции (11 апреля 2019 г.). – Т.Ш. – Макеевка: ГОУ ВПО Донбасская аграрная академия, 2019. – стр.341-346.

## II бўлим (II часть; II part)

11. Юлдашева Н.А. Инқирознинг олдини олишда инвестициявий менежментнинг ўрни // «Инновацион ривожланиш даврида интенсив ёндашув истиқболлари» мавзусидаги халқаро конференция материаллари тўплами. 1-қисм.– Наманган. 2018. 10-11 июль. 222-224 бетлар.

12. Юлдашева Н.А. Иқтисодий стратегик ривожлантиришда инқирозга қарши бошқарувни қўллаш // «Ўзбекистонни янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси ва таълим-тарбия масалаларининг долзарб муаммолари» мавзусидаги Республика илмий-амалий конференцияси материаллари. Андижон. 2018.118-121 бетлар.

13. Юлдашева Н.А. Корхона самарадорлигида персонални бошқаришнинг аҳамияти // «Ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарув амалиётини такомиллаштириш: муаммолар ва ечимлар» мавзусидаги Республика илмий ва илмий-техник анжумани материаллар тўплами. Фарғона. 2018 йил 1-2-декабрь. 281-283 бетлар.

14. Юлдашева Н.А. Енгил саноат соҳасини инновацион ривожлантиришнинг ижтимоий-иқтисодий масалалари // «Сборник материалов I Международной научно-практической конференции Актуальные проблемы внедрения инновационной техники и технологий на предприятиях по производству строительных материалов, химической промышленности и в смежных отраслях» 24-25 мая 2019 года 4 – том. Фергана – 2019. стр.33-35.

15. Юлдашева Н.А. Инқирозга қарши бошқарувнинг назарий асослари // Материалы VI Международной научно-практической конференции «Global science and innovations 2019: Central Asia» III том, – Нур-султан – 2019. 36-41 бетлар.

16. Юлдашева Н.А. Рискларни бошқариш самарадорлиги // «Ишлаб чиқариш корхоналарида бошқарув амалиётини такомиллаштириш: муаммолар ва ечимлар» мавзусидаги Республика илмий ва илмий-техник анжумани материаллар тўплами. Фарғона. 2018 йил 1-2-декабрь. 370-372 бетлар.

17. Юлдашева Н.А. Корхоналарда инқирозга қарши бошқарувда кадрлар сиёсатини самарали ташкил этишнинг аҳамияти // «Инновацион иқтисодий шакллантиришда хизмат кўрсатиш соҳасининг ўрни ва ролини ошириш муаммолари» мавзусидаги Республика анъанавий илмий-амалий конференцияси материаллари I – қисм. Самарқанд 2019 йил 22-23 февраль. 198-201 бетлар.

18. Юлдашева Н.А. Корхоналарда инқирозга қарши бошқарувда стратегик тадбирларнинг роли // «XXI асрда илм-фан тараққиётининг ривожланиш истиқболлари ва уларда инновацияларнинг тутган ўрни» мавзусидаги Республика илмий-онлайн конференция материаллари тўплами, Тошкент. 2019 йил 30 май. 67-69 бетлар.

19. Юлдашева Н.А. Инқирозга қарши бошқарувда инвестициявий сиёсатнинг роли // «Инвестицияларни диверсификациялаш асосида саноат корхоналари самарадорлигини ошириш» мавзусидаги Республика илмий-амалий конференция материаллари тўплами. Наманган. 2019 йил 7-8 июн. 70-72 б.

Автореферат «ЎЖамият ва бошқарув» журнали таҳририятида таҳрирдан ўтказилди (27.12.2019 йил).

Босишга рухсат этилди: 30.12.2019 йил.  
Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табағи 3,4. Адади: 100. Буюртма: № 4.

Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси,  
100197, Тошкент, Интизор кўчаси, 68.

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.