

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.27.06.2017.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**СУЛТАНОВ АКБАР АНВАРДЖАНОВИЧ**

**ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ ҚОРХОНАЛАРИДА ИШЛАБ**  
**ЧИҚАРИШНИ ДИВЕРСИФИКАЦИЯЛАШНИ БОШҚАРИШ**  
**САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

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

**Тошкент шаҳри – 2017 йил**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси  
автореферати мундарижаси  
Оглавление автореферата диссертации доктора философии (PhD) по  
экономическим наукам  
Contents of the Dissertation Abstract of Doctor of Philosophy (PhD) on  
Economics Sciences**

**Султанов Акбар Анварджанович**

Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни  
диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини ошириш ..... 3

**Султанов Акбар Анварджанович**

Повышение эффективности управления диверсификацией  
производства на предприятиях текстильной промышленности ..... 25

**Sultanov Akbar Anvardjanovich**

Improved management of the diversification of production in the textile  
industry enterprises ..... 47

**Эълон қилинган ишлар рўйхати**

Список опубликованных работ  
List of published works ..... 50

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**  
**ХУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ**  
**DSc.27.06.2017.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ**

---

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ**

**СУЛТАНОВ АҚБАР АНВАРДЖАНОВИЧ**

**ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ ҚОРХОНАЛАРИДА ИШЛАБ**  
**ЧИҚАРИШНИ ДИВЕРСИФИКАЦИЯЛАШНИ БОШҚАРИШ**  
**САМАРАДОРЛИГИНИ ОШИРИШ**

**08.00.13 – Менежмент**

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

**Тошкент шаҳри – 2017 йил**

**Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2017.2.PhD/Iqt75 рақам билан рўйхатга олинган.**

Диссертация Тошкент давлат иқтисодиёт университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) илмий кенгаш веб-саҳифаси (tdiu.uz) ва «Ziynet» Ахборот-таълим портали (www.ziynet.uz)да жойлаштирилган.

<b>Илмий раҳбар:</b>	<b>Болтабаев Махмуджон Рустамович</b> иқтисодиёт фанлари доктори, профессор
<b>Расмий оппонентлар:</b>	<b>Рахимова Дилфуза Нигматовна</b> иқтисодиёт фанлари доктори, профессор
	<b>Нурибегов Ровшан Ибрагимович</b> иқтисодиёт фанлари доктори, профессор
<b>Етакчи ташкилот:</b>	<b>Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти</b>

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги DSc.27.06.2017.I.16.01 рақамли Илмий кенгашнинг 2017 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ кунини соат \_\_\_\_\_ даги мажлисида бўлиб ўтади. (Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислон Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz).

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

Диссертация автореферати 2017 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ кунини тарқатилди.  
(2017 йил «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ даги \_\_\_\_\_ рақамли реестр баённомаси).

**Б.Ю. Ходиев**  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш раиси, и.ф.д., профессор

**А.Н. Самадов**  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш илмий котиби, и.ф.н., доцент

**М.А. Махкамова**  
Илмий даражалар берувчи илмий кенгаш қошидаги илмий семинар раиси, и.ф.д., профессор

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

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳоннинг ривожланган давлатлари, хусусан АҚШ, Германия, Буюк Британия, Япония, Жанубий Корея, Франция каби мамлакатларда ишлаб чиқаришни диверсификациялаш асосида миллий иқтисодиётларидаги инқироз жараёнларини бартараф этиш, харид талабини ошириш, миллий маҳсулотларини жаҳон бозоридаги рақобатбардошлигини кучайтиришга эришмоқдалар. Ҳозирги кунда жаҳон миқёсида саноат корхоналарида, хусусан тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришнинг устувор йўналишлари сифатида диверсификациянинг ишлаб чиқариш ҳаракати ва инқирозга юз тутиш хавфини камайтириш стратегияси жорий этилмоқда. Бунда олимлар томонидан рақобатбардошликка эришиш учун биринчи навбатда, иқтисодиётни таркибий жиҳатдан ўзгартириш ва диверсификация қилиш, юқори технологияларга асосланган ишлаб чиқаришни ривожлантириш бўйича муҳим илмий натижаларга эришилди.

Мустақиллик йилларида мамлакатимизда амалга оширилган иқтисодий ислохотлар, иқтисодиётни модернизация қилиш ва диверсификациялаш дастурлари доирасида иқтисодиёт тармоқларининг барқарор иқтисодий ўсиши таъминланмоқда. Бу борада тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилишда стратегик бошқарув самарадорлигини оширишга алоҳида эътибор қаратилди. Бугунги кунда соҳада ўз ечимини кутаётган муаммолар мавжуд бўлиб, жумладан, тўқимачилик корхоналарида жаҳон стандарти талабларига жавоб берадиган ва экспортбоп маҳсулотлар ишлаб чиқаришни таъминлайдиган замонавий юқори технологияга асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этишни янада жадаллаштириш долзарб масалаларидан биридир. 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>1</sup> бўйича муҳим вазифалар белгилаб берилган. Мазкур вазифаларнинг самарали бажарилиши мамлакатимиздаги саноат корхоналарида, хусусан тўқимачилик саноати корхоналарида тўқимачилик маҳсулотлари ассортиментини кенгайтириш ва экспорт салоҳиятини ошириш бўйича ишларни жадаллаштиришни тақозо этади.

Жаҳон стандарт талабларига жавоб берадиган ва экспортбоп маҳсулотлар ишлаб чиқаришни таъминлайдиган юқори технологияга асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш, тўқимачилик корхоналарининг ишлаб чиқариш инфратузилмасини ривожлантириш ва инновация

---

<sup>1</sup>Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сон Фармони 1-илоvasи «2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида» Lex.uz

технологияларини жорий этиш ҳисобига юқори технологияли, жаҳон бозорларида рақобатбардош маҳсулотларни кенг кўламда ишлаб чиқаришни жорий қилишнинг илмий асосларини яратиш талаб этилмоқда. Шу жиҳатдан, хорижий тажрибалар асосида мамлакатимиздаги тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш бугунги куннинг долзарб масалаларидан ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида» ги ҳамда 2016 йил 5 октябрдаги ПФ-4848-сонли «Тадбиркорлик фаолиятининг жадал ривожланишини таъминлашга, хусусий мулкни ҳар томонлама ҳимоя қилишга ва ишбилармонлик муҳитини сифат жиҳатидан яхшилашга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги фармонлари ва бошқа меърий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишга мазкур диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

**Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги.** Диссертация мавзуси республикаимизда амалга оширилаётган илмий тадқиқот ишларининг устувор йўналишларига мос келади ва республика фан ва технологиялари ривожланишининг «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш»нинг устувор йўналишига мос тарзда бажарилган.

**Муаммонинг ўрганилганлик даражаси.** Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришнинг илмий-назарий жиҳатлари кўплаб хорижлик олимларнинг, хусусан, И.Ансофф, Т.Коно, Ж.Куин, Р.М.Кунц, А.В.Лансков, Х.Минцберг, М.Портер ва А.Томпсонларнинг ишларида ёритилган. Стратегик бошқарув, жумладан диверсификацияни стратегик менежмент курали сифатида ўрганиш бўйича И.Ансофф, Я.Корнай, Р.Кунц, П.Друкер, Ф.Котлер, Б.Карлоф, А.Стрикленд, А.Томпсон, А.Оуэнларнинг илмий ишлари классик ишларга айланган<sup>2</sup>. Санаб ўтилган тадқиқотчиларнинг иқтисодий илм-фанга қўшган салмоқли ҳиссасига қарамай, уларда саноат корхоналарини бошқаришнинг ўзига хослиги, шунингдек, хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини диверсификация қилиш жараёнларини бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари инобатга олинмаган.

Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатларида бу борада Г.И.Немченко, А.А.Бочаров, Т.А.Худякова, С.А.Шевченко, С.Ю.Богатирев,

<sup>2</sup>Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: «Питер», 1999.-416 с.; Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. - М.: Прогресс, 1999.-519 с.; Корнай Я. Дефицит. -М.: Наука, 1990. - 181 с.; Кунц Р. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Р. Кунц С. О'Донелл: пер. с англ. - М: Прогресс, 1991. -201с.; Кунц Роджер М. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2004. - № 1 - С. 96-100; Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2003. - 198 с.; Оуэн А. Как осуществлять стратегию // Хрестоматия «Управление изменениями». - М: МЦДО «Лина», 2006 . - С. 141-149; Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон А. Дж. Стрикленд: пер. с англ.; под ред. Л.Г.Зайцева М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. -576с.

П.В.Забелин, А.Н.Петров, С.Г.Светульников, Д.В.Соколов ва В.В.Томилов каби олимлар<sup>3</sup> тадқиқотлар олиб борганлар. Мазкур олимларнинг илмий ишларида бугунги кунда диверсификациянинг ишлаб чиқариш ҳаракати ва инқирозга юз тутиш хавфини қисқартириш стратегияси сифатидаги муаммоси тадқиқ этилган, диверсификация шакллари ва турлари таснифланган. Корхона фаолиятини диверсификация қилишнинг алоҳида йўналишлари бўйича: ресурслар таъминоти (В.В. Иванов); самарадорликни ошириш (Г.И.Немченко); корпорация даражасида бошқарув (П.В.Забелин), алоҳида корхона бошқаруви (А.А.Бочаров, Т.А.Худякова, С.А.Шевченко), металлургия мажмуаси мисолида индустриал тизимни бошқариш (С.Ю.Богатирев) бўйича тадқиқотлар амалга оширилган.

Ўзбекистонда иқтисодийни модернизациялаш босқичида саноат корхоналарини ривожлантириш ва бошқариш тизимини такомиллаштиришнинг умумий жиҳатлари С.С. Ғуломов, Б.Ю.Ходиев, Ё.Абдуллаев, А.Ш.Бекмуродов, М.Р.Болтабоев, Б.Б.Беркинов, Ш.Н.Зайнутдинов, Н.Қ.Йўлдошев, М.А.Икрамов, Д.Н.Раҳимова, Д.С.Қосимова, А.Ф.Расулев, М.Л.Турсунходжаев, А.М. Қодиров ва бошқа олимлар илмий тадқиқот ишларида кўрсатиб берилган<sup>4</sup>. Бироқ, мазкур йўналишда амалга оширилган илмий тадқиқот ишларининг кўламига қарамасдан, ушбу тадқиқотларда саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини бошқариш масалалари назарий жиҳатдан етарлича тадқиқ этилмаганлиги мазкур тадқиқот ишининг мавзусини

<sup>3</sup> Немченко Г.И. Эффективность диверсификации производства: теория и методология./ дис. ... д-ра экон. наук - СПб, СПбГИЭУ. - 1993.; Иванов В.В. Организация диверсифицированного производства на основе вариантного ресурсного обеспечения: дис. ... д-ра экон. наук. - М., 1999.; Забелин П.В. Корпоративное управление связанно-диверсифицированными системами в промышленности: дис. ... д-ра экон. наук. -М., 1999.; Бочаров А. А. Особенности стратегического планирования в условиях диверсификации: дис.... канд. экон. наук. - СПб, 1999; Худякова Т.А. Совершенствование управления диверсифицированного производства промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. - Челябинск, 2000; Шевченко С. А. Формирование системы управления диверсифицированным предприятием: дис. ... канд. экон. наук. - СПб.: ГИЭА, 1998.; Богатырев С. Ю. Диверсификация индустриальных систем (на примере ОАО ММК): дис.... канд. экон. наук. - М, 1998.

<sup>4</sup>Бекмуродов А.Ш., Янг Сон Бэ. Стратегия развития текстильной промышленности Узбекистана: Кластерный подход. Монография. – Ташкент: ТГЭУ, 2006. – 112 с.; Болтабоев М.Р. Ўзбекистон Республикаси тўқимачилик саноати экспорт имкониятларини ривожлантиришда маркетинг стратегияси: Иқт. фан. док. дисс. автореф. – Тошкент: ТДИУ, 2005. – 35 б.; Муратов Р.С. Ўзбекистон қишлоқ аҳолиси истеъмол учун енгил саноат маҳсулотлари ассортиментини шакллантиришнинг регионал аспекти. 08.00.13 – “Маркетинг” ихтисослиги. И.ф.н. илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. – Т., 2006. – 200 б.; Расулов М.Н. Корпоратив бошқарувнинг иқтисодий механизмларини такомиллаштириш негизида корхоналар ривожланиш самарадорлигини ошириш (Ўзбекистон Республикаси саноат корхоналари материаллари мисолида).08.00.13 – “Менежмент ва маркетинг” ихтисослиги. И.ф.н. илмий даражасини олиш учун ёзилган дисс. – Т., 2010. – 161 б.; Замоновий менежмент: назария ва амалиёт / Д.Н.Раҳимова ва бошқ. Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси. – Т.: Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009, 792 б.; Саидова Г. Модернизация, техническое обновление и диверсификация производства, широкое внедрение инновационных технологий – необходимое условие выхода Узбекистана на новые рубежи на мировом рынке / «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжуманидаги тақдимот материаллари. – Т., ТДИУ, 2009 йил 5 май; Ходиев Б.Ю., Шодмонов Ш.Ш., Ғафуров У.В. Мамлакатни жадал ислоҳ этиш ва модернизация қилиш – миллий тараққиётимизнинг мантиқий босқичи: Илмий-оммабоп рисола. – Т.: ТДИУ, 2008. – 53 б.; Бекмуродов А.Ш., Ғафуров У.В.Ўзбекистон иқтисодийни модернизациялаш ҳамда ислохотларни чуқурлаштиришнинг янги ва юксак босқичи йўлида. - Т.: Иқтисодий, 2008. – 126 б. Абулкасимов Х.П. Приоритеты реформирования и модернизации экономики Республики Узбекистан. –Т.: Молия, 2010. - 84 с.

танланишига сабаб бўлди.

**Тадқиқотнинг диссертация бажарилган олий таълим муассасасининг илмий-тадқиқот ишлари режалари билан боғлиқлиги.** Диссертация тадқиқоти Тошкент давлат иқтисодиёт университети илмий-тадқиқот ишлари режаси, ФМ-3 «Бозор рақобати шароитида реал сектор тармоқлари ҳамда корхоналар ривожланишининг илмий методологик асосини такомиллаштириш» (2012-2016 йй.) фундаментал тадқиқотлар давлат лойиҳаси доирасида бажарилган.

**Тадқиқотнинг мақсади** иқтисодиётни модернизациялаш шароитида тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштиришдан иборат.

**Тадқиқотнинг вазифалари:**

саноат корхоналари фаолиятини диверсификация қилишни бошқаришнинг мазмуни ва замонавий хусусиятларига илмий қарашларни тадқиқ этиш, шу асосда унинг моҳияти ва жиҳатларини аниқлаш;

хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини диверсификация қилиш жараёнларини бошқаришга нисбатан назарий ёндашувларни тадқиқ этиш;

тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификациялашни бошқариш тизимининг концептуал ёндашуви ва методологик принципларини белгилаш;

тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилишни ривожлантиришда бозор агентларининг иқтисодий манфаатларини аниқлаш;

республикамиз тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни ташкил этиш ва бошқаришда юзага келадиган муаммоларни аниқлаш ҳамда уларни бартараф этишга қаратилган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқиш;

тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни ташкил этиш ва бошқаришнинг замонавий тенденцияларини таҳлил қилиш асосида соҳани келгусида ривожлантиришнинг истиқболли йўналишларини асослаб бериш;

тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларининг иқтисодий самарадорлигини баҳолаш услубини такомиллаштириш;

ишлаб чиқаришни диверсификациялаш шароитида тўқимачилик корхоналарини стратегик бошқаришнинг ташкилий шакл ва усулларини ишлаб чиқиш.

**Тадқиқотнинг объекти** сифатида Ўзбекистон Республикасида фаолият кўрсатаётган тўқимачилик саноати корхоналари олинди.

**Тадқиқотнинг предмети**ни тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш жараёнида юзага келадиган ташкилий - иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

**Тадқиқотнинг усуллари.** Диссертацияда тизимли ёндашув билан бирга бошқаришнинг умумий усуллари, қиёсий ва эксперт таҳлил, танлаб тадқиқ қилиш усуллари қўлланилган. Амалий тадқиқотлар ва эмпирик баҳолашлар



иқтисодий-математик усуллар ва кўп омилли эконометрик таҳлилларга асосланган. Шунингдек, умумлаштириш, қайта ишлаш, таҳлил, синтез ва прогнозлаштириш усуллари қўлланилган.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги** қуйидагилардан иборат:

тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш стратегияларини жорий этишнинг активлар ва ресурслар манбаларини олдиндан белгилаш имконини берувчи ташкилий-иқтисодий кучларнинг стратегик баланси усули ишлаб чиқилган;

маҳаллий хом-ашё ресурсларини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшимча қийматли тайёр тўқимачилик маҳсулотлари ассортиментини кенгайтиришга қаратилган тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификация қилиш салоҳиятини ошириш модели ишлаб чиқилган;

тўқимачилик саноати корхоналарида юқори технологияга асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш амалиётига диверсификация стратегияларини татбиқ этиш усуллари ишлаб чиқилган;

бошқарувнинг ташкилий тузилиши доирасида тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификация қилишнинг корпоратив, ишбилармонлик ва функционал стратегияси бўйича таклифлар асосланган.

**Тадқиқотнинг амалий натижалари** қуйидагилардан иборат:

тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификациялаш салоҳиятини ошириш модели диверсификациянинг ҳар бир типологик шакллари доирасида ривожлантириш вариантларини ишлаб чиқиш; амалга оширилиши юқори ноаниқлик ва таваккалчилик билан изоҳланадиган диверсификация қилиш таклифларини (ғояларини) саралаш; диверсификациянинг бозор имкониятлари ҳақиқийлиги ва корхонанинг умумий молиявий-иқтисодий аҳволига молиявий-иқтисодий баҳо бериш имконини берган;

тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификациялаш жараёнларини бошқаришга стратегик менежмент усуллари татбиқ этишда корхоналарнинг молиявий ва иқтисодий салоҳиятидан самарали фойдаланиш асосида диверсификациядан кўзланган мақсадларга эришиш йўллари асослаб берилган. Мазкур илмий ишланмаларни жорий қилиш ва ундан амалиётда фойдаланиш натижасида 2011-2016 йилларда “Ўзбекенгилсаноат” АЖ томонидан қўшимча 143,23 млн сўм иқтисодий самарага эришилган; тўқимачилик саноати корхонаси томонидан ишлаб чиқариш фаолиятини диверсификация қилишнинг ташкилий стратегияларини танлаш ва маҳсулот ассортиментини кенгайтириш усуллари “Мархамат” ОАЖ фаолиятига татбиқ этилган. “Мархамат” ОАЖ маҳсулот сифати ошиши ва ассортиментни кенгайтириши ҳисобига 2014 йилда қўшимча 80,5 млн сўм самарадорликка эришилган;

тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқариш фаолиятини диверсификациялаш жараёнини ташкил этишда самарали бошқарув тизимини ташкил этиш тамойиллари ҳамда диверсификациялаш бўйича саноат корхонаси салоҳиятини баҳолаш усуллари тармоқ корхоналари томонидан ушбу жараённи амалга оширишда ташкилий стратегияларини танлаш, бошқарувнинг ташкилий даражаси доирасида тўқимачилик

корхонасини диверсификация қилиш билан боғлиқ стратегик ҳаракатларини амалга оширишда фойдаланилган;

тўқимачилик саноатида ишлаб чиқаришни таркибий жиҳатдан ўзгартириш ва диверсификация қилишни чуқурлаштириш, юқори технологияларга асосланган янги корхоналарни ташкил этиш ва фаолият кўрсатаётган қувватларни модернизация қилиш юзасидан илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқилган;

Ўзбекистонда тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификациялаш билан боғлиқ муаммолар, умумий тенденциялар ва қонуниятлар аниқланган.

**Тадқиқот натижаларининг ишончилиги** қўлланилган ёндашув, усуллар ва назарий маълумотларнинг расмий манбалардан олингани, келтирилган таҳлиллар ва тажриба-синов ишлари самарадорлигининг математик-статистика ва эконометрика методлари воситасида асосланганлиги, хулоса, таклиф ва тавсияларнинг амалиётга жорий этилганлиги, олинган натижаларнинг ваколатли тузилмалар томонидан тасдиқланганлиги билан изоҳланади.

**Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти янги услубий ёндашув ишлаб чиқилгани ва қўлланилгани билан боғлиқ бўлиб, ишлаб чиқилган услубий таклифлар, илмий асосланган тавсия ва хулосалар тармоқнинг илмий-услубий асосларини такомиллаштириш, жумладан, унда ишлаб чиқилган назарий ва методологик ёндашувлар тўқимачилик корхоналари фаолиятини диверсификация қилиш ва иқтисодий салоҳиятини бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича стратегик ва комплекс дастурларни ишлаб чиқариш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Тадқиқотнинг амалий аҳамияти шундаки, ишлаб чиқилган тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини бошқариш усуллари ва моделлари, уларнинг ривожланишига хос хусусиятлар тармоқ корхоналари, тегишли вазирлик ва идоралар ҳамда Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг тармоқни янада ривожлантиришга оид комплекс дастурларни шакллантириш ва ишлаб чиқишда стратегик мўлжаллар ва устувор вазифаларни аниқлаш имконини беради ҳамда «Ўзбекенгилсаноат» АЖ тизимидаги корхоналар фаолиятида ва бошқа манфаатдор тузилмаларда истиқболли дастур ва режаларни ишлаб чиқишда, тадқиқот натижаларидан тегишли илмий-тадқиқот ишларида, ўқув адабиётлари илмий манба сифатида фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши.** Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришни такомиллаштириш юзасидан ишлаб чиқилган услубий ва амалий таклифлар асосида:

тўқимачилик саноатида ишлаб чиқаришни диверсификация қилишни чуқурлаштириш, юқори технологияларга асосланган янги корхоналарни ташкил этиш ва фаолият кўрсатаётган қувватларни модернизация қилиш юзасидан ишлаб чиқилган таклифлар Ўзбекистон Республикаси

Президентининг 2016 йил 22 февралдаги ПҚ-2495-сонли «Худудларни комплекс ривожлантиришни таъминлашда маҳаллий давлат бошқаруви органлари фаолиятини такомиллаштиришга оид кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги қарорини тайёрлашда фойдаланилган (Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлигининг 2016 йил 31 майдаги ИШ-3-0/20-8-сонли маълумотномаси). Илмий натижадан фойдаланиш худудий тармоқ корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш фаолиятини ривожлантириш вариантларини ишлаб чиқиш ва унинг худуддаги корхоналар фаолиятига таъсир этиши корхоналарнинг якуний молиявий-иқтисодий кўрсаткичларига баҳо беришга имкон берган;

тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини стратегик бошқаришга таъсир этувчи омилларни аниқлаш усулари ҳамда ишлаб чиқаришни диверсификациялашга стратегик менежмент усулларини тадбиқ этиш асосида бошқарувнинг ташкилий даражалари доирасида тўқимачилик корхонасини диверсификация қилишнинг стратегик чора-тадбирларини белгилаш йўллари «Ўзбекенгилсаноат» АЖ амалиётига жорий этилган («Ўзбекенгилсаноат» АЖнинг 2016 йил 5 апрелдаги БС-12-999-сонли маълумотномаси). Мазкур илмий ишланманинг жорий этилиши натижасида «Ўзбекенгилсаноат» АЖда ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, «Марҳамат» АЖда ишлаб чиқариш фаолиятини диверсификация қилишнинг ташкилий стратегияларини танлаш маҳсулот ассортиментини кенгайтиришга замин яратиб берган;

маҳаллий хом-ашё ресурсларини чуқур қайта ишлаш асосида юқори кўшимча қийматли тайёр маҳсулотлар ассортиментини кенгайтиришга қаратилган саноат корхоналарини диверсификация қилиш салоҳиятини ошириш самарадорлигини таҳлил қилишда корреляцион-регрессион усуллардан фойдаланиш бўйича ишлаб чиқилган тавсиялар «Ўзбекчармпойабзали» уюшмаси амалиётида қўлланилган («Ўзбекчармпойабзали» уюшмасининг 2017 йил 23 сентябрдаги ШШ 1-/1171-сон маълумотномаси). Мазкур илмий ишланманинг жорий қилиниши «Ўзбекчармпойабзали» уюшмасига кўшимча 132,8 млн. сўм иқтисодий самарадорликка эришиш ва маҳсулот ассортиментини кенгайтириш имконини берган. Шунингдек, «Андижон саноат ривож» АЖ, «Қўқон пойабзали» АЖ, «Пойабзалчи» АЖ, «Ташкент Шейк Индастри» АЖ корхоналарига 2014-2015 йилларда умумий ҳажмда кўшимча 128,5 млн. сўм даромад келтирган.

**Тадқиқот натижаларининг апробацияси.** Мазкур тадқиқот натижалари 3 та халқаро ва 10 та Республика илмий-амалий анжуманларида маъруза қилинган ва апробациядан ўтказилган.

**Тадқиқот натижаларининг эълон қилинганлиги.** Диссертация мавзуси бўйича жами 36 та илмий иш чоп этилган, шулардан, 1 та монография, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг диссертацияларнинг асосий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий

нашрларда 21 та илмий мақола, жумладан, 17 таси республика ва 4 таси хорижий журналларда нашр этилган.

**Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми.** Диссертация таркиби кириш, тўртта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат. Диссертациянинг ҳажми 158 бетни ташкил этади.

## ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

**Кириш** қисмида ўтказилган тадқиқот мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, унинг мақсади ва вазифалари ҳамда объект ва предмети тавсифланган ва шакаллантирилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги ва амалий натижалари баён қилинган, олинган натижаларнинг назарий ҳамда амалий аҳамияти очиқ берилган, тадқиқот натижаларини амалиётга жорий қилиш, нашр этилган ишлар ва диссертация тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертация ишининг «**Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришнинг илмий-услубий асослари**», - деб номланган биринчи бобида саноат корхоналарида, шу жумладан тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини бошқаришнинг илмий-услубий асослари тадқиқ этилган.

Муаллиф дунё иқтисодиёти фани ва амалиётининг терминологик аппарати, назарий ва фактологик базасидан келиб чиқиб, республикамизда иқтисодиётни ривожлантиришнинг ҳозирги шароитида тўқимачилик саноати корхоналарининг барқарор ривожланишини таъминлаш мақсадида мазкур корхоналарнинг хўжалик фаолиятини диверсификация қилиш орқали уларни бозор муҳити динамикасига мослаштириш лозим, деб ҳисоблайди. Мазкур тадқиқотда турли илмий мактаблар – мамлакатимиз ва хорижий мактабларнинг нуқтаи назарларидан диверсификациянинг иқтисодий ҳодиса сифатидаги илмий таҳлили амалга оширилган.

Тадқиқот ишида таъкидланганидек, саноат тармоғидаги диверсификациянинг моҳияти шундаки, у мулкчиликнинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари турлича бўлган корхоналарни талаб ва тақлифлар кескин ўзгариб турадиган ихтисослаштирилган бозорлар конъюнктурасига мослаштириш имконини беради. Муаллиф фикрича, ишлаб чиқариш фаолиятини диверсификация қилиш деганда фаолият йўналишлари ва соҳаларининг ўзгариши, яъни ишлаб чиқариш дастурига ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар (хизматлар) га тўғридан-тўғри ўхшаш бўлмаган маҳсулот (хизмат)ларни киритиш тушунилади.

Бунда тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилиш янги маҳсулотни (хизматни) ишлаб чиқаришни кўзда тутиши лозим:

янги технологияларни қўллаган ҳолда. Янги маҳсулот корxonанинг истеъмолчиларига қаратилган ёки айни вақтда ишлаб чиқариладиган маҳсулот билан бирга чиқарилади (горизонтал диверсификация);

мавжуд технологияни қўллаган ҳолда, амалдаги технология асосида такомиллаштирилган янги маҳсулот ишлаб чиқарилади (марказлашган

диверсификация);

айни вақтда ишлаб чиқариладиган маҳсулот билан технологик жиҳатдан боғлиқ бўлмаган ишлаб чиқариш (конгломерат диверсификация).

Диссертацияда тўқимачилик саноати корхоналари молиявий имкониятларнинг мавжудлик даражасига қараб диверсификацияни икки хил йўналишда ташкил этиш тавсия этилди: биринчи йўналишда асосий фаолият тури бўйича диверсификацияни босқичма - босқич амалга ошириш; иккинчи йўналишда, аксинча, диверсификация стратегияси асосий ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаслиги зарур.

Тадқиқот ишида тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни амалга ошириш зарурияти турли хил омиллар билан белгиланиши аниқланди. Шу билан бир қаторда, диверсификация олдида қўйилган мақсадга эришиш биринчи навбатда макродаражада мамлакатнинг, макродаражада корхона ва фирмаларнинг молиявий имкониятларига боғлиқ (1-жадвал).

### 1-жадвал

#### Тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификация қилиш омиллари

Техник ва технологик	Иқтисодий	Молиявий	Ижтимоий	Стратегик
<p>1. Ишлаб чиқариш қувватларини тўлиқ ишлашини таъминлаш ва ишлаб чиқариш салоҳиятини сақлаб қолиш.</p> <p>2. Хом-ашё, материаллар, технологиядан фойдаланишнинг муқобил вариантлари.</p> <p>3. Ишсизлик ва ресурслардан тўлиқ фойдаланиш даражаси.</p>	<p>1. Капиталнинг анъанавий тармоқларда ортиқча тўпланиб қолиши ва уни сарфлашнинг янги соҳаларини аниқлаш.</p> <p>2. Бозордаги салмоғини ошириш, янги бозорларни эгаллаш.</p> <p>3. Синергетик самарага эришиш.</p> <p>4. Миқёс самарасини таъминлаш.</p> <p>5. Ресурсларнинг чекланганлиги.</p> <p>6. Ресурсларни тежаш сиёсати.</p>	<p>1. Хавф - хатар ва таваккалчилик даражасини пасайтириш.</p> <p>2. Молиявий барқарорлик.</p> <p>3. Молиявий салоҳиятни ошириш.</p>	<p>1. Ишчи кадрларни сақлаб қолиш.</p> <p>2. Янги иш ўринларини яратиш.</p> <p>3. Бошқа эҳтиёжларни қондириш.</p> <p>4. Менежернинг инновацион сиёсати.</p>	<p>1. Бозор конъюнктураси ва унинг тебранишларга мослашиш.</p> <p>2. Суғурта самарадорлигини ошириш.</p> <p>3. Антимонополь қонунчилиги.</p> <p>4. Давлат буюртмаси.</p> <p>5. Истиқболли режаларни белгилаш.</p>

*Изоҳ: жадвал муаллиф томонидан тузилган.*

Ўзбекистонда иқтисодийнинг етакчи тармоқларини амалга ошириш ривожлантиришнинг кўрсаткичлари аввало юқори ва изчил ўсиш суръатларини сақлаш, макроиқтисодий барқарорликни янада мустаҳкамлашга қаратилганини таъкидлаш лозим.

Мазкур тадқиқот вазифаларини инобатга олган ҳолда тўқимачилик корхонасининг амалдаги фаолиятдан узоқлашиши ва унинг янги соҳаларга

Ўтишини назарда тутувчи диверсификация стратегияси кўриб чиқилди. Муаллифнинг фикрича, тармоқ корхоналарида стратегик бошқарув мураккаб кўп даражали жараёнлар билан боғлиқ бўлиб, ўз ичига мақсад ва вазифаларни белгилаш, стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш босқичларидан иборат бўлиши зарур. Мазкур жараённинг муваффақияти кўп жиҳатдан тўқимачилик корхонаси учун нисбатан ички ва ташқи муҳит қанчалик пухта ўрганилганига боғлиқ. Бундай таҳлилни йўналишлари тўқимачилик корхонасида диверсификацияни стратегик бошқариш жараёнларига таъсир кўрсатувчи омилларни тадқиқ этиш ва аниқлаш асосида амалга ошириш лозим (1-расм).

Диверсификация қилинган тўқимачилик саноати корхоналарида менежерлар ташкилот мақсадини ҳисобга олган ҳолда бизнес юритиш стратегияси – корхонанинг турли тармоқларида фаолият юритаётган бир-бирдан фарқ қилувчи бўлинмалари учун кўп тармоқли стратегик ҳаракат режасини ишлаб чиқишлари лозим.

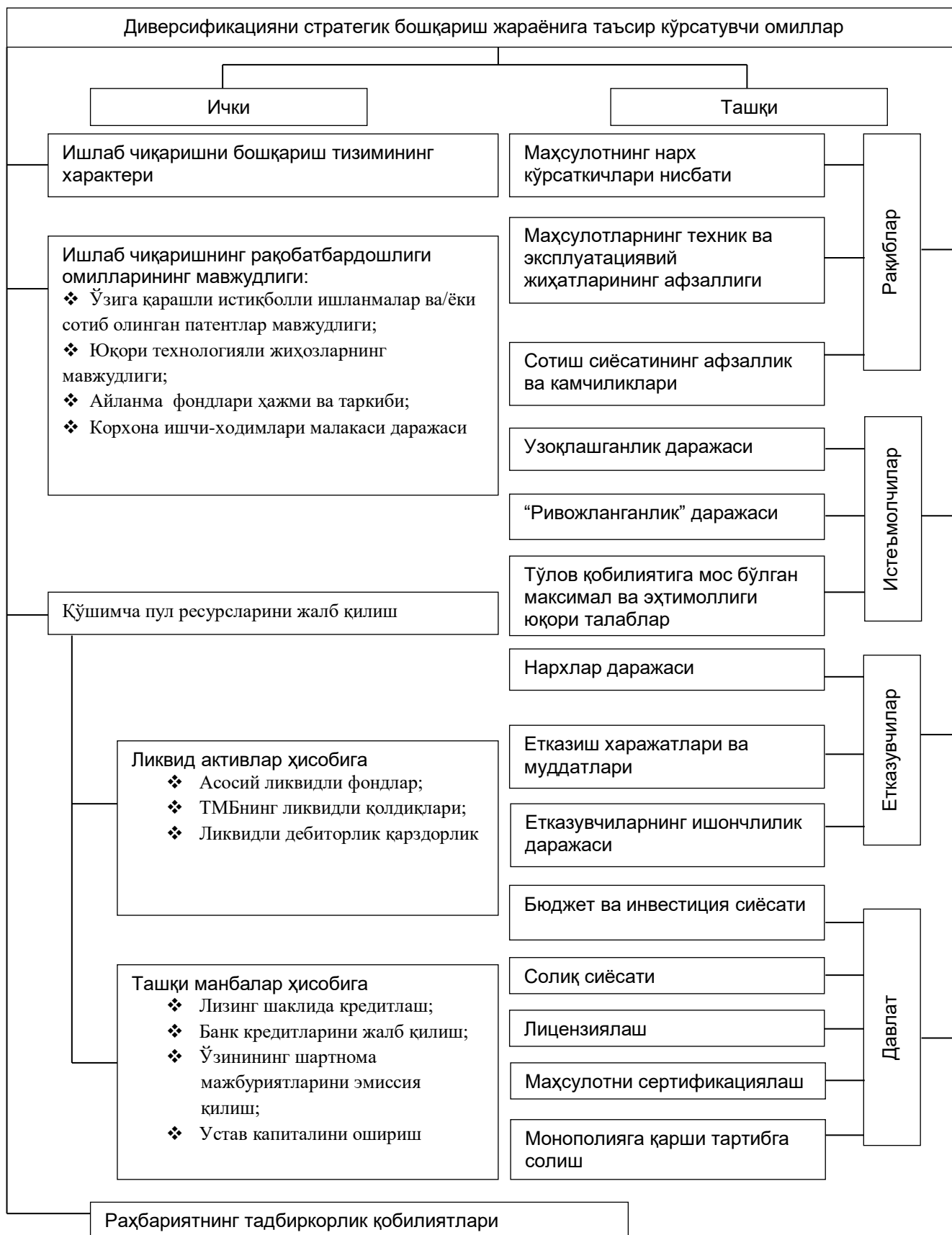
Тўқимачилик корхоналари диверсификациясининг ташкилий стратегияси назариясига таянишда диверсификация мақсадларига эришишни таъминловчи шароитлар яратишга қаратилган ташкилий тадбирлар мажмуасини амалга ошириш зарур.

Тўқимачилик корхоналарининг диверсификация бозорида мақбул даражада ўрин эгаллаши, аниқ вазиятга мослаштирилиши мумкин бўлган микро- ва макроиқтисодий шарт - шароитларни ўзгартириш мақсадида ривожланишнинг ташкилий стратегияларини турларга ажратиш мумкин.

Тадқиқот ишининг «**Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини ошириш методологияси**», - деб номланган иккинчи бобида тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификациялаш жараёнларини бошқаришга стратегик менежментни татбиқ этиш усуллари, тармоқ корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш стратегияларини ташкилий-иқтисодий кучлар баланси усули билан асослашнинг услубий жиҳатдан асослаб берилган.

Тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификациялаш стратегиясининг асосий вазифаси – ишлаб чиқарувчилар томонидан танланган стратегияларнинг эҳтимолий имкониятларини аввалдан режалаштириб, шаклини ўзгартириш орқали мавжуд бойликларни, бозордаги ўринларни ва бошқа мақсадларни улар ривожининг исталган даражасига етказишни таъминлашдан иборат. Муаллифнинг фикрича, тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилиш имкониятларининг стратегик таҳлилининг стратегик тадбиркорлик усули доирасида ўтказиш мақсадга мувофиқ.

Ушбу усулни амалга ошириш схемаси мўлжалдаги бозорга қаратилган диверсификациянинг бошқариш жараёнида муваффақиятли амалга оширилиши мумкин бўлган бошқарувга оид қарорлар қабул қилиш жараёнини туркумлаштиради.



**1-расм. Тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификациялашни стратегик бошқаришга таъсир этувчи омиллар<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Муаллиф ишланмаси

Тўқимачилик саноати корхоналарида диверсификация фаолияти стратегияси учта турли ташкилий даражаларда ишлаб чиқилади:

1. Корпоратив – компания ва умуман унинг фаолият соҳалари учун.

2. Ишбилармонлик – фаолиятнинг ҳар бир алоҳида тури учун.

3. Функционал – фаолиятнинг маълум турининг ҳар бир функционал йўналиши учун. Фаолиятнинг ҳар бир соҳаси ишлаб чиқариш стратегияси, маркетинг стратегияси, молия ва ҳоказолар стратегиясига эга.

Учта даражанинг ҳар бири учун 2-жадвалда кўрсатилган маълум бир стратегик ҳаракатлар тўғри келади.

## 2-жадвал

### Бошқарувнинг ташкилий даражалари доирасида тўқимачилик корхоналарини диверсификация қилишнинг стратегик чоратadbирлари<sup>6</sup>

Стратегия даражаси	Диверсификация қилиш билан боғлиқ стратегик чоратadbирлар
<b>1. Корпоратив</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юқори унумдорликка эга хўжалик портфелини яратиш ва бошқариш;</li> <li>• таркибий бўлинмалар ўртасида синергизмга эришиш ва уни рақобатли устунликка айлантириш;</li> <li>• инвестициявий устувор йўналишларни белгилаш ва корпоратив ресурсларни фаолиятнинг энг жозибадор соҳаларига йўналтириш.</li> </ul>
<b>2. Ишбилармонлик</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рақобатбардошликни кучайтиришга қаратилган чоратadbирларни ишлаб чиқиш;</li> <li>• ташқи муҳитдаги ўзгаришларга жавоб қайтариш механизмларини шакллантириш;</li> <li>• асосий ва функционал бўлинмаларнинг стратегик ҳаракатларини бирлаштириш;</li> <li>• корxonанинг ўзига хос масалалари ва муаммоларини ҳал қилиш бўйича саъй-ҳаракатлар мажмуи.</li> </ul>
<b>3. Функционал</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жойлардаги менежерлар таклифларни кўриб чиқиш, қайта кўриш ва бирлаштириш.</li> <li>• ягона ҳаракатлар режасини ишлаб чиқиш;</li> <li>• ишчи-ходимлар малакасини ошириш ва қайта ўқитиш;</li> <li>• операциявий таваккалчиликларни прогнозлаштириш.</li> </ul>

Тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилиш жараёнларини самарали бошқаришни шакллантиришга кўриб чиқиладиган иқтисодий тизимнинг салоҳияти хизмат қилади, уни таҳлил қилиш учун диссертацияда муаллиф томонидан ташкилий-иқтисодий кучларни баланслаштириш усулида асосланган ёндашув таклиф қилинган.

Бунда ташкилий-иқтисодий куч деганда, тегишли фаолиятнинг намоён бўлиш имконияти, субъект иқтисодиётининг маълум бир кескинлик ва йўналтирилганлик даражаси билан фарқланувчи аҳволи ва ташкилотчилик қобилияти тушунилади. Куч иқтисодий тизимларда кечаётган жараёнларнинг жадаллик тарзи билан таърифланадиган ўлчов бирлигидир. Алоҳида

<sup>6</sup> Муаллиф ишланмаси.



жараёнларга нисбатан «куч» тушунчасига диссертацияда ҳаракатларни амалга ошириш қобилияти сифатида қаралган, шу сабабли куч ниманидир амалга оширишга, масалан, фаолиятни диверсификация қилишга салоҳият манбаи сифатида қабул қилинади.

Ташкилий-иқтисодий кучларни баланслаштириш усули диверсификация жараёнларини ривожлантириш манбалари ва имкониятлари аҳволини аниқлаш имконини берувчи ҳамда хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятининг ички ва ташқи томонлари ўртасидаги муносабатларни акс эттирувчи ва мувозанатга солувчи ташкилий-иқтисодий жиҳатлар тизими тушунилади. Кучлар балансини ҳосил қилишда «актив» ва «пассив» деб аталувчи бухгалтерлик балансининг иккита асосий тоифалари қўлланилган. Баланс активлари диверсификацияга «ундовчи» омиллар (захиралар, имкониятлар) сифатида қабул қилинган. Актив диверсификация жараёнида қўлланилганда келажакда ташкилотнинг иқтисодий фойда олишини таъминловчи ресурслари мавжуд эканлигини кўрсатади. Кучлар стратегик балансининг активи диверсификацияни бошқариш жараёнига киритилиши мумкин бўлган тизимнинг энг таъсирли (самарали) қисмларини ўз ичига олади.

Кучлар стратегик балансининг пассиви – бу, диверсификация ресурсларининг иқтисодий манбаларини таърифловчи воситалар мажмуаси. Пассив ва активлар танланган стратегиянинг ҳаракат қилиш сабаблари ва рағбатлантириш омилларидир.

Тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилишни бошқариш жараёнларини ташкилий-иқтисодий кучлар балансининг «муҳит – актив – пассив» шаклида ички ва ташқи иқтисодий муҳитни унинг таркибий қисмларига бўлган ҳолда (иқтисодий, ишлаб чиқариш, технологик, инновацион, бошқарув, ижтимоий) кўриб чиқиш таклиф этилди.

Балансининг таклиф этилаётган элементларининг тизимлаштирилган таркиби 3-жадвалда келтирилган.

Ҳар бир вариант учун ҳисоб схемаси ўзгармас ва бир неча босқичдан иборат:

1-босқич. Кўрсаткичларни ажратилган гуруҳларга тўплаш ва уларнинг миқдорий қийматларини баҳолаш. Аниқ миқдорий ифодасига эга бўлмаган кўрсаткичлар учун баҳолаш эксперт йўли билан олиниши мумкин. Масалан, занжирлаш ёки жуфтли қиёслаш усули ёрдамида<sup>7</sup>.

2-босқич. Ҳар бир гуруҳ учун гуруҳ кўрсаткичини ҳосил қилиш. Гуруҳ кўрсаткичи ягона кўрсаткичлар қийматлари комбинация шаклида чизиқли ўраш методидан фойдаланиб, уларнинг диверсификация жараёнларини бошқаришдаги аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда ҳосил қилиш мумкин. Бу ҳолда i-чи гуруҳ кўрсаткичи қуйидаги кўринишга эга бўлади:

---

<sup>7</sup> Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок /Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. - М.: Статистика, 2008. –С.92.

**Тўқимачилик саноати корхоналарининг диверсификациялаш шароитидаги ҳаракатларини белгиловчи ташкилий-иқтисодий кучларнинг стратегик баланси**

Мухит	Стратегик актив	Стратегик пассив
Ички	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инновацион ўзгаришларнинг техник ва технологик захиралари;</li> <li>• юксак кадрлар салоҳияти;</li> <li>• молиявий ресурсларнинг мавжудлиги;</li> <li>• бозор шароитларига мослашиш механизми;</li> <li>• мулкдорлар ва раҳбарият бизнесни диверсификация қилишнинг хоҳиши;</li> <li>• мавжуд бўлган инновация салоҳияти;</li> <li>• етказиб берувчилар билан мустаҳкам алоқалар;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маҳсулотга бўлган талабнинг пасайиши;</li> <li>• ходимларнинг касбий ва малакавий даражаси пасайиши;</li> <li>• ҳаражатлар даражасининг юқорилиги;</li> <li>• маҳсулот рентабеллик даражасининг етарли эмаслиги;</li> <li>• корхонанинг ижобий имиджга эга эмаслиги;</li> <li>• молиявий ҳолатнинг жиддий аҳволдалиги;</li> <li>• маркетингнинг ривожланмаганлиги.</li> </ul>
Ташқи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бозор субъектларининг корхоналар ишлаб чиқариётган товар ва хизматларга талаб мавжудлиги;</li> <li>• хомашё, материаллар, жиҳозлар, бутловчи қисмларни етказиб берувчилар томонидан таклифлар мавжудлиги;</li> <li>• инфратузилма жиҳатдан таъминланганлик;</li> <li>• молиявий институтларда ортикча пул маблағлари мавжудлиги;</li> <li>• тадбиркорлик ва саноат ривожини қўллаб-қувватловчи ташкилотларнинг мавжудлиги;</li> <li>• илмий-тадқиқот ташкилотлари салоҳияти;</li> <li>• корхоналар ва ташкилотларнинг кооперация алоқалари ривожланганлиги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат бозорининг суствлиги;</li> <li>• лозим бўлган меъёрий-ҳуқуқий базанинг мавжуд эмаслиги;</li> <li>• кўмакчи тармоқ корхоналарининг салоҳияти пастлиги;</li> <li>• ноқулай ижтимоий фикр;</li> <li>• тармоқ бозоридаги корхоналар ўртасидаги рақобат кучлилиги;</li> <li>• молиявий бозорнинг барқарорсизлиги;</li> <li>• ҳокимият тузилмаларининг босими;</li> <li>• инвестицион қўнимсизлик;</li> <li>• бозор агентларининг тўлов қобилияти пастлиги .</li> </ul>

*Изоҳ: Жадвал муаллиф томонидан тузилган.*

$$I_i = \sum_{j=1}^k Y_j^N \cdot w_j \quad (1)$$

$$Y_j^N = \frac{y_j}{y_j^{\max}}, Y_j^N = \frac{y_j^{\min}}{y_j} \quad (2)$$

Бу ерда  $Y_j^N$  –  $j$ -чи ягона кўрсаткичнинг меъёрланган қиймати;

$y_j$  -  $j$ -чи ягона кўрсаткичнинг ҳақиқий қиймати;

$y_j^{\max}$  ва  $y_j^{\min}$  -  $j$ -чи ягона кўрсаткичнинг тегишли равишда максимал ва минимал (эталон) қийматлари. Меъёрланган кўрсаткични ҳисоблаш учун аниқ формула ягона кўрсаткичларнинг мутлақ қийматлари ортганда гуруҳ кўрсаткичи ҳам ортадиган тарзда танланади;

$w_j$  -  $j$ -чи кўрсаткичнинг вазни (аҳамияти), аини пайтда  $0 \leq w_j \leq 1$ ,  $\sum_{j=1}^k w_j = 1$

ва  $k$  – ягона кўрсаткичлар сони.

Меъёрланган ягона кўрсаткичлар ишлатилганда гуруҳ кўрсаткичи ҳам

меъёрланган бўлади. Ушбу ҳолатда катталиклар  $I_i \in [0,1]$ .

Гуруҳ кўрсаткичи қанчалик юқори бўлса, тадқиқот ишида мазкур омилнинг бозордаги диверсификация жараёни учун шунчалик қулай деб ҳисобланган.

3-босқич. Кучлар балансининг интеграл кўрсаткичи (индексини) ҳисоблаш. Келажакдаги тахлилий – мақсадлар учун мазкур кўрсаткични белгилар маконида евклид масофасини топишга асосланган алгебраик усул (масофалар методи) ёрдамида ҳисоблаш мақсадга мувофиқ:

$$I_B = \sqrt{\sum_{i=1}^m I_i^2 * d_i} \quad (3)$$

Бунда  $I_i$  – гуруҳ кўрсаткичи,  $I_i \in [0,1]$ .

$I_i$  –  $i$ -чи гуруҳ кўрсаткичининг вазни (аҳамияти). Вазн коэффициентларига  $0 \leq w_j \leq 1$  ва  $\sum_{j=1}^k w_j = 1$  каби чекловлар қўйилса, интеграл

кўрсаткичининг максимал меъёрланган баҳоси таъминланади –  $\max I_B = 1$ ;

$m$  – гуруҳ кўрсаткичлари сони.

Муаллифнинг фикрича, интеграл кўрсаткич қиймати қанчалик баланд бўлса, бозордаги диверсификация жараёнларини кучайтириш учун кучлар стратегик баланси шунчалик қулай, деб ҳисобланиши мумкин.

Шу тарзда, тўқимачилик саноати корхоналарининг инвестицион, молиявий ва бошқа ресурслардан фойдаланиш билан боғлиқ диверсификация жараёнларини бошқаришда асосий инструмент сифатида таклиф этилаётган ташкилий-иқтисодий кучларнинг стратегик баланси хизмат қилиши мумкин, у тўқимачилик корхоналарида диверсификация жараёнларини бошқариш тизимини ташкил этиш жараёнида субъектларнинг ўзаро муносабатларини акс эттирувчи активлар ва ресурслари манбаларининг аҳволини аввалдан белгилаш имконини беради.

Диссертациянинг учинчи боби «**Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни ташкил этиш ва бошқаришнинг замонавий тенденцияларини баҳолаш**», - деб номланиб, унда «Ўзбекенгилсаноат» АЖ тизимидаги корхоналарда диверсификациялаш жараёнларининг асосий натижалари баҳоланган ва тўқимачилик корхоналари ривожланишининг замонавий тенденциялари таҳлил қилинган.

Бугунги кунда «Ўзбекенгилсаноат» акциядорлик жамияти таркибига замонавий техника билан таъминланган 400 дан ортиқ тўқимачилик, тикувчилик ва трикотаж, шунингдек, шойи маҳсулотлари ишлаб чиқарадиган корхоналар қиради. Айни пайтда «Ўзбекенгилсаноат» акциядорлик жамияти корхоналари ўз маҳсулотларини дунёнинг 55 мамлакатига экспорт қилмоқда ва бу қўлам мунтазам кенгайтирилмоқда.

Тадқиқот ишида амалга оширилган натижалар шуни кўрсатмоқдаки, 2016 йилда «Ўзбекенгилсаноат» АЖ бўйича ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларининг умумий ҳажмини 153 бирликка, маҳсулотлар турларининг умумий ҳажмини 19 бирликка ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар умумий

ҳажмида янги маҳсулотлар турларининг улушини 13,7 фоизга ошириш ишлаб чиқаришни диверсификация қилишда кўзланган даражага эришиш имконини берди (4-жадвал).

4-жадвал

**«Ўзбекенгилсаноат» АЖ бўйича ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш даражасини баҳолаш кўрсаткичлари**

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	2010 йил	2012 йил	2013 йил	2014 йил	2015 йил	2016 йил
1.	Ишлаб чиқариладиган маҳсулот турлари (номенклатураси)нинг умумий ҳажми	бирлик	87	111	125	141	147	153
2.	Маҳсулотлар турлари (номенклатураси)нинг умумий ҳажми	бирлик	2	12	14	16	18	19
3.	Ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар умумий ҳажмида янги маҳсулотлар турларининг улуши	%	2,3	10,8	11,2	11,3	12,1	13,7
4.	Янги маҳсулот турларининг умумий қиймати	млрд. сум	45,6	82,3	104,5	125,8	133,7	167,1
5.	Жами – маҳсулот ишлаб чиқаришнинг умумий қиймати	млрд. сум	1 169,5	1 643,5	1 744,9	1 862,7	3164,3	3702,3

*Изоҳ: «Ўзбекенгилсаноат» АЖ маълумотлари асосида жадвал муаллиф томонидан тузилган.*

Диссертациянинг тўртинчи боби «Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш», - деб номланиб, унда ишлаб чиқаришни диверсификациялаш шароитида тўқимачилик саноати корхоналарини стратегик бошқаришнинг ташкилий шакл ва усуллари ишлаб чиқилган ҳамда тармоқ корхоналарини диверсификациялаш салоҳиятини ошириш ва бошқарув механизмини такомиллаштириш йўллари таклиф этилган.

Диссертацияда маҳаллий хом-ашё ресурсларини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшимча қийматли тайёр тўқимачилик маҳсулотлари ассортиментини кенгайтиришга қаратилган тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификация қилиш салоҳиятини ошириш моделини тармоқ корхоналарига жорий этиш мақсадида тадқиқотлар амалга оширилди.

Бунда тадқиқот ишида қуйидаги методик усул ишлатилган – таклиф этилаётган ёндашув амалиётга мослаштирилган, бунда диверсификация стратегиясини амалга ошириш борасида аниқ усуллар аниқланган. Диверсификация йўналиши стратегик ривожланиш асоси сифатида қабул

қилинган «Бешариқтекстиль» АЖ йирик саноат корхонаси мазкур тадқиқот амалиётини ўтказиш учун негиз бўлиб хизмат қилди.

«Бешариқтекстиль» АЖ муаммоларига нисбатан диверсификациянинг ҳақиқий даражаси ҳамда уни диверсификациянинг типологик шакллари контекстида ривожлантириш истиқболлари таҳлил қилинди. Ҳар бир шакл бўйича диверсификациянинг аниқ йўналишлари белгиланди. Корхонани ривожлантириш амалиётида диверсификациянинг намунавий шаклларини қўллаш бўйича йиғма тавсиф ва таклифлар тақдим этилди (5-жадвал).

**5-жадвал**

**«Бешариқтекстиль» АЖни ривожлантириш амалиётида диверсификациянинг намунавий шаклларини қўллаш бўйича йиғма тавсиф ва илмий асосланган таклифлар**

<b>Диверсификациянинг типологик шакллари</b>	<b>Корхонада қўллаш бўйича таклифлар</b>
1. Функционал-ўринли	1.1. Асбоб-ускуна ва двигателларни назорат ва диагностика қилиш нейрон тизимлари 1.2. Хом ашёни қайта ишлашдан тайёр маҳсулотгача бўлган узвийлик асосида маҳсулот ассортиментини кенгайтириш
2. Кўмакчи	2.1. Иншоотларни бўшашига қараб аввалдан тайёрлаб ижарага бериш
3. Ривожлантирувчи	3.1. Янги маҳсулотлар – ип-калаванинг ингичка ҳамда сифатли турларини ишлаб чиқариш 3.2. Тўқимачилик маҳсулотлари бозорида янги сегментларни ўзлаштириш
4. Интеграциявий	4.1. Йўқ
5. Турли	5.1. Ошхона ичимлик (газланган ва газланмаган) сувлари ишлаб чиқариш ва қадоқлаш
6. Асосий, тизим ташкил этувчи маҳсулот	6.1. Миллий истеъмол бозорида барча харидорлар учун янги маҳсулотлар

*Изоҳ: жадвал муаллиф томонидан тузилган.*

Ўтказилган амалий тадқиқот натижалари мазкур типологияни «Бешариқтекстиль» АЖ мисолида амалиётда қўллаш мумкинлигини исботлади. Олинган натижалар корхона фаолиятини стратегик ривожлантириш доирасида диверсификация қилиш истиқболларини баҳолашга методик ёндашишнинг ўринли эканлигини тасдиқлади.

Баҳоланиши лозим бўлган кўрсаткичларга қуйидагилар киритилган: маҳсулот, иш ва хизматни сотишдан олинган тушум; баланс фойдаси; активлар қиймати; активлар рентабеллиги; ишлаб чиқариш хўжалик фаолияти рентабеллиги, сотувлар рентабеллиги (2-расм).

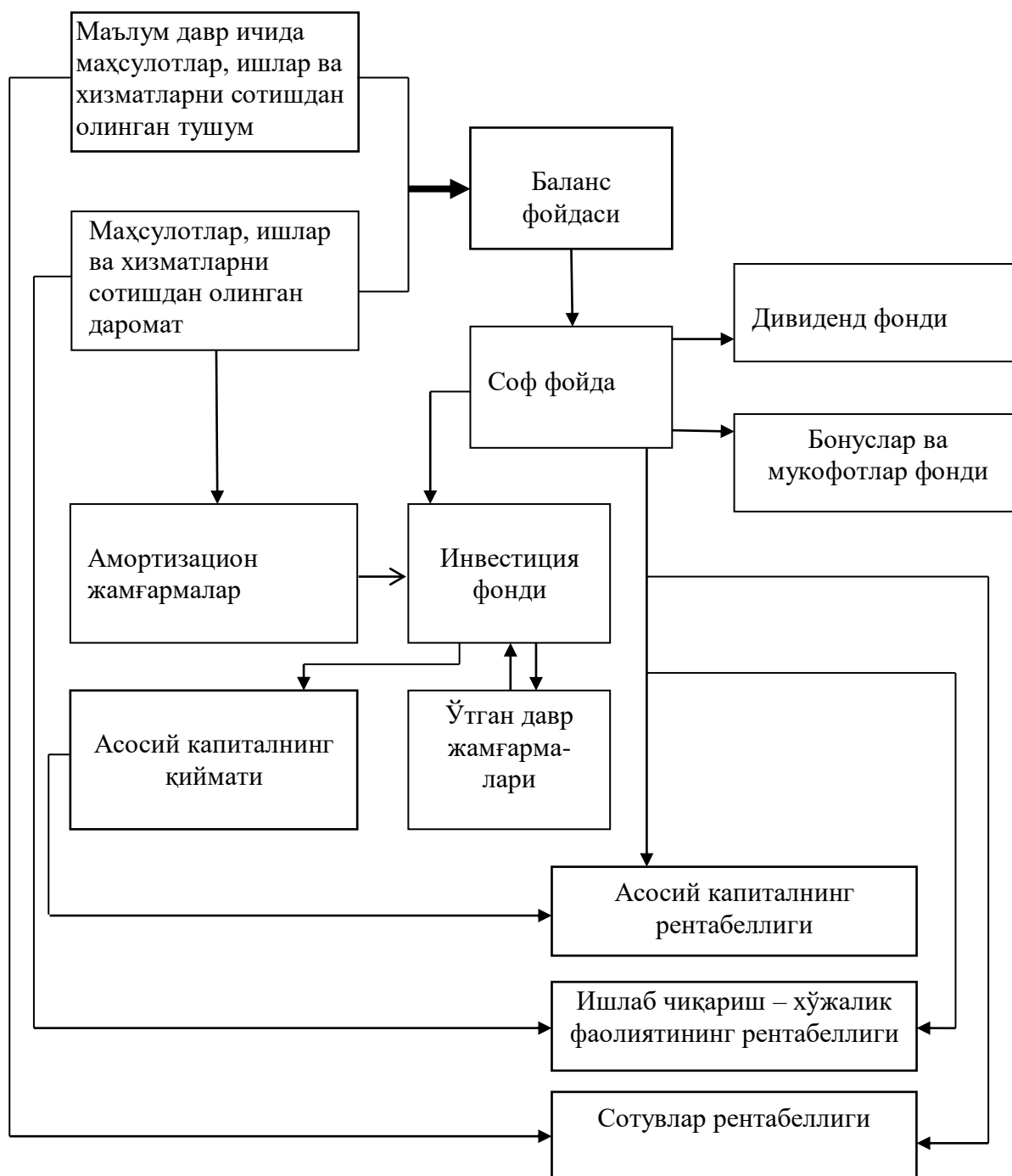
Муаллиф фикрича, мазкур ёндашувни амалга ошириш тўрт босқичли амалиётлар кетма-кетлигини бажаришдан иборат бўлиши лозим:

корхона ташқи муҳитининг аҳволи ҳамда унинг интеллектуал, технологик, кадрлар, молиявий, бошқарув салоҳиятини акс эттирувчи ички имкониятлари таҳлиliga таянган ҳолда корхонани диверсификациялашнинг

ҳар бир типологик шакллари доирасида ривожлантириш вариантларини ишлаб чиқиш;

амалга оширилиши юқори ноаниқлик ва таваккалчилик билан изоҳланадиган диверсификация қилиш таклифларини саралаш;

диверсификациянинг бозор имкониятлари ҳақиқийлиги ва ҳар бир йўналиш корxonанинг умумий молиявий-иқтисодий аҳволига таъсир этиши жиҳатидан баҳо бериш.



**2-расм. Тўқимачилик саноати корхоналарини диверсификациялаш жараёнида юзага келадиган хўжалик жараёнларининг ўзаро алоқаларини бошқаришни ташкил этиш<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Муаллиф ишланмаси.

Диссертацияда тўқимачилик саноати корхоналарининг диверсификация фаолияти самарадорлигига баҳо бериш мақсадида «Бешариқтекстиль» АЖ асосий кўрсаткичларининг диверсификация типологияси асосида таҳлил қилинди. Уларнинг қиёсий таҳлили қўйидаги якуний хулосани шакллантириш имконини берди – интеллектуал-технологик салоҳиятдан фойдаланишга асосланган дискрет ишлаб чиқаришга эга ҳамда қўшимча қиймат даражаси юқори бўлган («Бешариқтекстиль» АЖ) йирик саноат корхоналари биринчи навбатда хўжалик фаолиятини диверсификация қилишнинг ривожлантирувчи турига амал қилишлари лозим.

Тўқимачилик саноати корхоналари диверсификациясининг юқорида санаб ўтилган барча жиҳатлари уларни бошқариш назариясини тадқиқ этиш ва методологиясини ишлаб чиқиш имкониятини берди.

## ХУЛОСА

Диссертация тадқиқотидан олинган натижалар асосида қўйидаги хулосалар ишлаб чиқилди:

1. Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни самарали амалга оширилиши маҳсулот ва хизматлар сифатининг такомиллаштирилишига олиб келади. Чунки, ишлаб чиқарувчининг маҳсулот янги турларини ўзлаштириш билан бир қаторда уларнинг истеъмол хусусиятларини яхшилашга интилиши пировардида сифат даражасининг ўсишини таъминлайди. Бу эса мазкур маҳсулот ва хизматлар сотиш ҳажмининг кўпайиши билан бирга уларни сотиш бозорларининг кенгайишига таъсир кўрсатади. Шу жиҳатдан, тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқариш фаолиятини модернизациялаш ва диверсификациялаш жараёнлари ўзаро боғлиқ бўлиб, уларнинг уйғун ҳолда қўлланилиши корхонанинг техник ва технологик жиҳатдан ривожланишига, молиявий ва иқтисодий имкониятларининг кенгайишига, барқарорлигининг ошишига олиб келади.

2. Саноат корхоналарини ўзгариб бораётган ташқи муҳит шароитларига мослаштириш ва бозорнинг турли субъектларининг саноат корхоналари товарлари ва хизматларига бўлган эҳтиёжларини қондириш учун ишлаб чиқариш фаолиятини диверсификация қилиш жараёнларини самарали бошқаришни ташкил этиш зарур. Стратегик менежментни корхоналар фаолиятига жорий этишнинг бугунги даражаси диверсификацияни танлайдиган саноат корхоналари талабларига тўлиқ жавоб бермайди. Шу сабабли, диверсификацияни бошқариш жараёни муҳим жиҳатларни, таваккалчилик ва бошқарув даврларини инобатга олишни талаб қилади. Бу эса тегишли ташкилий-иқтисодий механизмларни шакллантириш имконини беради.

3. Тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини диверсификация қилишни самарали бошқариш замирида иқтисодиёт субъектлари орасидаги ўзаро ҳаракатни бошқаришнинг диверсификация жараёнларини қўллаб-қувватлаш давомида уларнинг мотивлари қондирилишини таъминловчи

концепция ва тамойиллар мавжуд бўлган методологик ёндашувга асосланади. Тўқимачилик саноати корхоналарида диверсификация жараёнларини стратегик бошқариш корхона, истеъмолчилар ва рақобатчилар, ҳамкорлар тўғрисидаги ахборотга асосланган субъектларнинг миждозга қаратилган ҳаракат парадигмасидан фойдаланиш йўли билан амалга оширилади, стратегия эса ҳам корхона ичидаги, ҳам бозордаги шароитларни ҳисобга олади.

4. «Ўзбекенгилсаноат» АЖ корхоналарида пахта толасини қайта ишлаш ҳамда юқори сифатли маҳсулотлар, ип-газлама ва трикотаж полотнолар, шунингдек, тайёр тикувчилик ва трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқаришни диверсификациялашда мамлакатимиздаги хомашё ва ресурсларга бой мавжуд манбалардан оқилона фойдаланиш асосида юқори қўшимча қийматга эга бўлган юксак технологик маҳсулотларни ишлаб чиқаришни таъминлайдиган истиқболли иқтисодиёт тармоқларини ривожлантириш талаб этилади. Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш инвестицияларни жалб қилишнинг қўшимча имкониятларини яратиб бериш ва молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш асосида маҳаллий корхоналарга ички ва ташқи бозорларда рақобатлаша олиш имконини беради.

5. Енгил саноат тармоғи ички бозорнинг муҳим сектори бўлиб, республика саноат маҳсулотларининг йигирма фоиздан ортигини яратади. «Ўзбекенгилсаноат» АЖ корхоналарида пахта толасини қайта ишлаш ҳамда юқори сифатли маҳсулотлар, ип-газлама ва трикотаж полотнолар, шунингдек, тайёр тикувчилик ва трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқаришни диверсификациялашда мамлакатимиздаги хомашё ва ресурсларга бой мавжуд манбалардан оқилона фойдаланиш асосида юқори қўшимча қийматга эга бўлган юксак технологик маҳсулотларни ишлаб чиқаришни таъминлайдиган истиқболли иқтисодиёт тармоқларини ривожлантириш талаб этилади.

6. Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш инвестицияларни жалб қилишнинг қўшимча имкониятларини яратиб бериш ва молиявий ресурслардан оқилона фойдаланиш асосида маҳаллий корхоналарни ички ва ташқи бозорларда рақобатлаша олиш имконини беради. Тўқимачилик саноати корхоналарини жаҳон технологик занжирига қўшилишини таъминлаш, бевосита хорижий инвестицияларни жалб қилган ҳолда экспортга йўналтирилган ишлаб чиқаришни ривожлантириш тўқимачилик маҳсулотлари маҳаллий бозорини эгаллашнинг қулай стратегияси бўлиб ҳисобланади.



**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.27.06.2017.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ  
УЧЁНОЙ СТЕПЕНИ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ  
ГОСУДАРСТВЕННОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**  

---

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

**СУЛТАНОВ АКБАР АНВАРДЖАНОВИЧ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ДИВЕРСИФИКАЦИЕЙ ПРОИЗВОДСТВА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ  
ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**08.00.13 – Менеджмент**

**АВТОРЕФЕРАТ  
ДИССЕРТАЦИИ ДОКТОРА ФИЛОСОФИИ (PhD) ПО  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ НАУКАМ**

**Ташкент – 2017**

**Тема диссертации доктора философии (PhD) по экономическим наукам зарегистрирована в Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за № B2017.2.PhD/Iqt75**

Диссертация выполнена в Ташкентском государственном экономическом университете.

Автореферат диссертации на трёх языках (узбекский, русский, английский (резюме)) размещён на веб-странице по адресу (tdiu.uz) и на Информационно-образовательном портале «ZiyoNet» по адресу (www.ziynet.uz).

**Научный руководитель:** **Болтабаев Махмуджон Рустамович**  
доктор экономических наук, профессор

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

**Нуримбетов Ровшан Ибрагимович**  
доктор экономических наук, профессор

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

Защита диссертации состоится «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 года в \_\_\_\_\_ часов на заседании Научного Совета DSc.27.06.2017.I.16.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете. (Адрес: 100003, г.Ташкент, проспект Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 233-28-72; факс: (99871) 233-43-51; e-mail: tdiu@tdiu.uz).

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета (зарегистрирован за № \_\_\_\_). Адрес: 100003, г.Ташкент, проспект Ислама Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72;

Автореферат диссертации разослан: «\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 года  
(реестр протокола рассылки №\_\_ от \_\_\_\_ 2017 года).

**Ходиев Б.Ю.**

Председатель научного совета  
по присуждению ученой степени,  
д.э.н., профессор

**Самадов А.Н.**

Ученый секретарь научного совета  
по присуждению ученой степени,  
к.э.н., доцент

**Махкамова М.А.**

Председатель научного семинара при  
Научном совете по присуждению  
ученой степени, д.э.н., профессор

## **Введение (аннотация диссертации доктора (PhD) по философии)**

**Актуальность и необходимость темы диссертации.** В развитых странах мира, в частности, Германии, США, Великобритании, Японии, Южной Кореи, Франции, в результате диверсификации производства на основе глубоких экономических реформ усиливается конкуренция в сфере выпуска готовой продукции, а также конкуренция различных отраслей экономик данных стран на мировом рынке. В настоящее время в текстильной промышленности в мировом масштабе ведется работа по приоритетным направлениям диверсификации производства, прежде всего, по внедрению диверсификации в производство и по разработке стратегий минимизации последствий кризиса. По мнению исследователей, в первую очередь, необходимо достижение конкурентоспособности, коренное изменение экономики и углубление диверсификации производства, а также эффективное развитие новых предприятий и производственных отраслей, основанных на высоких технологиях.

Со времени обретения независимости в нашей стране целенаправленно осуществляются экономические реформы, принимаются меры по модернизации и диверсификации производства, а также реализуются программы экономического развития отраслей. Особое внимание уделяется повышению эффективности управления и диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности. В настоящее время в данной отрасли имеется ряд нерешенных проблем. Одной из важнейших является эффективная организация производства, основанного на высоких технологиях, и обеспечение экспорта товаров текстильной промышленности.

В стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах особое внимание уделяется «дальнейшей модернизации и диверсификации промышленности путем перевода ее на качественно новый уровень, направленных на опережающее развитие высокотехнологичных обрабатывающих отраслей, прежде всего по производству готовой продукции с высокой добавленной стоимостью на базе глубокой переработки местных сырьевых ресурсов»<sup>1</sup>.

Внедрение на отечественных текстильных предприятиях стратегий производства, отвечающих данным требованиям и основанных на современных технологиях, обеспечивается научной основой производства, экспортными материалами, развитием инфраструктуры производства, современной техникой, оборудованием и технологиями, что в результате способствует выпуску конкурентоспособной продукции. Важнейшей задачей на современном этапе является разработка научно обоснованных предложений и рекомендаций по совершенствованию организационно-экономических механизмов повышения эффективности управления диверсификацией производства.

---

<sup>1</sup> Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017г. № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» Приложение №1 «Стратегия действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах».

Данное диссертационное исследование призвано способствовать решению задач, поставленных в Указах Президента Республики Узбекистан УП-4947 от 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», УП-4848 от 5 октября 2016 года «О дополнительных мерах по обеспечению ускоренного развития предпринимательской деятельности, всемерной защите частной собственности и качественному улучшению делового климата», а также в других нормативно-правовых документах, касающихся данной сферы.

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

**Степень изученности проблемы.** Научно-теоретические аспекты управления диверсификацией производства промышленных предприятий освещены и обоснованы в работах многих зарубежных ученых, в частности, И.Ансоффа, Т.Коно, Ж.Куина, Р.М.Кунца, А.В.Ланскова, Х. Минцберга, М.Портера и А.Томпсона. В мировой управленческой науке основное внимание уделяется диверсификации многоотраслевых компаний. Работы И.Ансоффа, Я.Корнаи, Р.Кунца, П.Друкера, Ф.Котлера, Б.Карлофа, А.Стрикленда, А.Томпсона, А.Оуэна являются классическими в сфере стратегического управления, служат руководством по стратегическому менеджменту диверсификации<sup>2</sup>. Несмотря на значительный вклад в экономическую науку вышеперечисленных исследователей, в их работах не учтены особенности управления промышленными предприятиями и процессами диверсификации деятельности хозяйствующих субъектов нашей страны.

В странах Содружества независимых государств в данной сфере вели исследования такие ученые<sup>3</sup>, как Г.И.Немченко, А.А.Бочаров, Т.А.Худякова,

---

<sup>2</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Питер, 1999.-416 с.; Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. - М.: Прогресс, 1999.-519 с.; Корнай Я. Дефицит. -М.: Наука, 1990. - 181 с.; Кунц Р. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / Р. Кунц С. О'Донелл: пер. с англ. - М: Прогресс, 1991. -201с.; Кунц Рогер М. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2004. - № 1 - С. 96-100; Карлоф Б. Деловая стратегия. - М.: Экономика, 2003. - 198 с.; Оуэн А. Как осуществлять стратегию // Хрестоматия «Управление изменениями». - М: МЦДО «Лина», 2006 . - С. 141-149; Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон А. Дж. Стрикленд: пер. с англ.; под ред. Л.Г.Зайцева М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. -576с.

<sup>3</sup> Немченко Г.И. Эффективность диверсификации производства: теория и методология./ дис. ... д- ра экон. наук - СПб, СПГИЭУ. - 1993.; Иванов В.В. Организация диверсифицированного производства на основе вариантного ресурсного обеспечения: дис. ... д-ра экон. наук. - М., 1999.; Забелин П.В. Корпоративное управление связано Абулкасимов Х.П. Приоритеты реформирования и модернизации экономики Республики Узбекистан. – Т.: Молия, 2010. - 84 с. диверсифицированными системами в промышленности: дис. ... д-ра экон. наук.- М., 1999.; Бочаров А.А. Особенности стратегического планирования в условиях диверсификации: дис.... канд. экон. наук. - СПб, 1999; Худякова Т.А. Совершенствование управления диверсифицированного производства промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. - Челябинск, 2000; Шевченко С. А. Формирование системы управления диверсифицированным предприятием: дис. ... канд. экон. наук. - СПб.: ГИЭА, 1998.; Богатырев С. Ю. Диверсификация индустриальных систем (на примере ОАО ММК): дис.... канд. экон. наук. - М, 1998.

С.А.Шевченко, С.Ю.Богатырев, П.В.Забелин, А.Н.Петров, С.Г.Светуныков, Д.В.Соколов и В.В.Томилов. В их работах исследуется проблема диверсификации процесса производства и стратегия минимизации рисков в период кризиса, классифицированы формы и виды диверсификации. По отдельным направлениям диверсификации деятельности предприятия осуществлены следующие исследования: обеспечение ресурсами (В.В. Иванов); повышение эффективности (Г.И.Немченко); управление на уровне корпорации (П.В.Забелин), отдельное управление предприятием (А.А.Бочаров, Т.А.Худякова, С.А.Шевченко), управление индустриальной системой на металлургическом комплексе (С.Ю.Богатырев).

По общим аспектам усовершенствования системы управления и развития промышленных предприятий на этапе модернизации экономики Узбекистана научные исследования проводили такие ученые, как С.С. Гулямов, Б.Ю.Ходиев, Ё.Абдуллаев, А.Ш.Бекмуродов, М.Р.Болтабоев, Б.Б.Беркинов, Ш.Н. Зайнутдинов, Н.К.Юлдашев, М.А.Икрамов, Д.Н.Рахимова, Д.С.Касымова, А.Ф.Расулев, М.Л.Турсунходжаев, А.М. Кадиров и другие<sup>4</sup>. Однако, несмотря на объем проведенных теоретических научных исследований по теме менеджмента диверсификации, в них недостаточно изучены организационно-экономические аспекты взаимных стратегических действий агентов рынка промышленных предприятий, учитывающие экономические интересы сторон.

**Связь темы диссертации с научно-исследовательской работой, проводимой в учреждении, где выполняется диссертация.** Данная научная работа непосредственно связана с научно-исследовательскими проектами Ташкентского государственного экономического университета, ФМ-3 «Совершенствование научно-методической основы развития отраслей и

---

<sup>4</sup>Бекмуродов А.Ш., Янг Сон Бэ. Стратегия развития текстильной промышленности Узбекистана: Кластерный подход. Монография. – ТГЭУ, 2006. – 112 с.; Болтабоев М.Р. Стратегия маркетинга в развитии экспортных возможностей текстильной промышленности Республики Узбекистан: д. э. н. дисс. автореф. - ТГЭУ, 2005 – с. 35; Муратов Р.С. Региональные аспекты формирования ассортиментов продукции легкой промышленности для сельских потребителей Узбекистана. 08.00.13 – специальность “Маркетинг”. Диссертация на соискание ученой степени д. э.н.– Т., 2006. – с. 200; Расулов М.Н. Повышение эффективности развития предприятий на основе усовершенствования экономических механизмов корпоративного управления (На примере материалов промышленных предприятий Республики Узбекистан) 08.00.13 – специальность “Менеджмент и маркетинг” диссертация на соискание учёной степени д.э. н - Т., 2010.- 161 с. Современный менеджмент: теория и практика\ Рахимова Д.Н. и др. Академия Государственного и общественного строительства при Президенте Республики Узбекистан – Т.: Издательско-полиграфический дом творчества имени Гафура Гуляма, 2009, 792 с. Қосимова Д.С. Современные тенденции управления интегрированными корпоративными структурами. Монография. –Т.: Иқтисодиёт, 2011. – 166 с. Саидова Г. Модернизация, техническое обновление и диверсификация производства, широкое внедрение инновационных технологий – необходимое условие выхода Узбекистана на новые рубежи на мировом рынке / «Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишининг йўллари ва чоралари» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжуманидаги тақдимот материаллари. – Т; ГДИУ, 2009 йил. Призентационные материалы Республиканской научно-практической конференции на тему: ”Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры его предотвращения в условиях Узбекистана”- Т; ТГЭУ, 2009 год. Ходиев Б.Ю., Шодмонов Ш.Ш., Гафуров У.В. Ускоренное реформирование и модернизация страны – логический этап национального прогресса: Научно-популярная брошюра - Т.: ТГЭУ, 2008.- с.53.); Бекмуродов А.Ш., Гафуров У.В. Узбекистан на пути новых и высоких этапов модернизации экономики и углубления реформ. - Т.: Иқтисодиёт, 2008. – 126 с.

предприятий реального сектора в условиях рыночной конкуренции» (2012-2016 гг.) Проводилось в рамках Государственного проекта фундаментальных исследований.

**Целью исследования** является усовершенствование организационно-экономических механизмов повышения эффективности управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности в условиях модернизации экономики.

**Задачи исследования:**

внедрение научных взглядов и современных подходов в управлении диверсификацией деятельности промышленных предприятий;

исследование теоретических подходов к процессу управления диверсификацией деятельности хозяйствующих субъектов;

определение концептуального подхода и методологических принципов системы управления диверсификацией предприятий текстильной промышленности;

выявление экономических интересов агентов рынка при диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности;

выявление проблем, возникающих при организации и управлении диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности республики, а также разработка предложений и рекомендаций по их устранению;

обоснование перспективных направлений дальнейшего развития данной сферы на основе анализа современных тенденций организации и управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности;

усовершенствование методики анализа экономической эффективности процессов диверсификации производства на предприятиях текстильной промышленности;

разработка организационных форм и методов стратегического управления текстильными предприятиями в условиях диверсификации производства.

**В качестве объекта исследования** выбраны предприятия текстильной промышленности Республики Узбекистан.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические вопросы, возникающие в процессе управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности.

**Методы исследования.** В диссертации использованы методы сопоставительного и экспертного анализа, а также метод выборочного исследования. Практические исследования и эмпирические оценки основаны на экономико-математических и многофакторных эконометрических анализах. Используются также методы обобщения, анализа, синтеза и прогнозирования.

**Научная новизна исследования** состоит в том, что:

разработан метод баланса организационно-экономических сил внедрения стратегии диверсификации на предприятиях текстильной

промышленности;

разработана модель повышения потенциала диверсификации предприятий текстильной промышленности;

разработаны методические подходы внедрения теории стратегического менеджмента в процесс управления диверсификацией деятельности предприятий текстильной промышленности;

обоснованы пути совершенствования институциональных основ управления процессами диверсификации производства на текстильных предприятиях.

**Практические результаты исследования** состоят в следующем:

разработаны варианты развития модели повышения потенциала диверсификации предприятий текстильной промышленности в рамках каждой типологических форм диверсификации; дана классификация предложений (идей) по диверсификации, достоверность исследования рыночных возможностей диверсификации позволила дать итоговую финансово-экономическую оценку, способную воздействовать на общее финансово-экономическое состояние предприятия;

внедрены методики стратегического менеджмента в управление процессами диверсификации деятельности некоторых предприятий текстильной промышленности; обоснованы пути достижения целей, которых намечено достичь в результате диверсификации на основе предварительного планирования вероятных возможностей выбранных производителями стратегий, эффективного использования материальных и финансовых средств, а также учета экономического потенциала предприятия. В результате внедрения и практического применения данной методики за 2011-2016 годы на АО “Узбекенгилсаноат” дополнительная прибыль достигла 143,23 млн. сумов; выбор методов организационной стратегии диверсификации производства предприятием текстильной промышленности и расширение ассортимента продукции внедрены в АО “Мархамат”, в результате чего его дополнительная прибыль за 2014 год составила 80,5 млн сумов;

принципы организации процесса диверсификации и системы эффективного управления, а также методы оценивания потенциала промышленного предприятия по диверсификации используются при выборе предприятием текстильной промышленности организационной стратегии диверсификации производственной деятельности и выполнении стратегических действий, связанных с организацией управления диверсификацией предприятия;

в текстильной промышленности разработаны научно обоснованные предложения и рекомендации по структурному изменению производства и углублению диверсификации, а также организации новых предприятий, основанных на высоких технологиях и модернизации действующих мощностей;

в Узбекистане определены задачи диверсификации деятельности текстильных предприятий, ее общие тенденции и закономерности.

**Достоверность результатов исследования.** Используемые в работе методы и теоретические сведения взяты из официальных источников. На приведенных результатах анализа и математико-статистических результатах опытно-экспериментальных работ, на методах эконометрики основаны заключения, рекомендации и предложения для внедрения результатов исследования. Достоверность полученных результатов гарантирована объективностью методов исследования, получением всех сведений, использованных в работе, из официальных источников.

**Научная и практическая значимость результатов исследования.** Научная значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные теоретические и методологические подходы, методические предложения, научно обоснованные рекомендации и выводы в плане совершенствования научно-методических основ отрасли служат обоснованию теории управления диверсификацией деятельности промышленных предприятий.

Практическое значение исследования заключается в возможности осуществления диверсификации производства предприятий текстильной промышленности республики на основе выводов диссертации; в использовании результатов исследования при разработке национальных программ Кабинета Министров Республики Узбекистан, касающихся отрасли, при разработке программ и планов деятельности предприятий системы АО «Узбекенгилсаноат» и других заинтересованных структур; в использовании результатов исследования в подобных научно-исследовательских работах, в подготовке учебной литературы, а также при разработке учебных занятий по стратегическому управлению предприятия.

**Внедрение результатов исследования.** На основе методических и практических предложений, разработанных по совершенствованию управления диверсификацией производства предприятий текстильной промышленности:

разработанные предложения по углублению диверсификации и структурному изменению производства, организации новых предприятий, основанных на высоких технологиях, модернизации действующих мощностей в текстильной промышленности были использованы при подготовке Постановления Президента Республики Узбекистан ПП-2495 от 22 февраля 2016 года “О дополнительных мерах по совершенствованию деятельности органов государственного управления на местах по обеспечению комплексного развития территорий” (справка Министерства экономики Республики Узбекистан № ИШ-0/20-8 от 31 мая 2016 года);

в процессе деятельности АО «Узбекенгилсаноат» апробированы методические аспекты внедрения теории стратегического менеджмента в процессы управления диверсификацией, а также пути использования корреляционно-регрессионных методов анализа современных тенденций организации и управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности (справка АО «Узбекенгилсаноат» № БС - 12 - 999 от 5 апреля 2016 года);



методические аспекты внедрения теории стратегического менеджмента в процессы управления диверсификацией, а также пути использования корреляционно-регрессионных методов анализа современных тенденций организации и управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности используются на практике объединением “Узбекчармпойабзали” (справка объединения “Узбекчармпойабзали” № ШШ/1-1171).

**Апробации результатов исследования.** Результаты исследования опубликованы в материалах 3 международных и 10 республиканских научно-практических конференциях и апробированы.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертации опубликовано всего 36 научных работ, из них 1 монография, 21 научная статья в научных изданиях Высшей аттестационной комиссии Республики Узбекистан, рекомендованных для публикации основных итогов докторских диссертаций, в том числе в 17 республиканских и 4 зарубежных журналах.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем диссертации составляет 158 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обоснованы актуальность и необходимость проведенных исследований, дана характеристика целей и задач, объекта и предмета исследования, указано соответствие темы исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий в республике, изложены научная новизна и практические итоги исследования, раскрыто научное и практическое значение полученных результатов, приведены сведения по внедрению итогов исследования в практику, опубликованным работам и структуре диссертации.

В первой главе диссертационной работы **“Научно-методические основы управления диверсификацией производства на промышленных предприятиях в условиях модернизации экономики”** исследованы и раскрыты научно-методические основы, вопросы организации, особенности и научно-методические аспекты управления процессами диверсификации производства на предприятиях текстильной промышленности в условиях модернизации экономики.

По мнению автора, исходя из теоретической и фактологической базов, терминологического аппарата мировой экономической науки и практики, в условиях модернизации экономики, в целях обеспечения стабильного развития предприятий текстильной промышленности необходимо приспособить их к динамике рыночной среды посредством диверсификации хозяйственной деятельности данных предприятий. С точки зрения стабилизации общих результатов деятельности предприятия, для адекватной характеристики диверсификационного потенциала, а также оценки возможных его последствий в данном исследовании произведен научный

анализ понятия диверсификации как экономического явления в работах отечественных и зарубежных научных школ.

Как отмечается в работе, сущность диверсификации в отраслях промышленности заключается в том, что она (диверсификация) по форме собственности позволяет приспособиться к сформировавшейся специализированной рыночной конъюнктуре, в которой резко меняются спрос и предложение по организационно-правовым вопросам предприятия.

По мнению автора, диверсификация производственной деятельности – это изменения в направлениях и сферах деятельности, т.е. внедрение в программу производства продукции (или оказания услуг), не схожей с производимой продукцией (услугами).

Диверсификация деятельности предприятий текстильной промышленности должна предусматривать производство новой продукции (услуг):

- с использованием новых технологий. Новая продукция производится вместе с продукцией, направленной на потребителя предприятия, или производимой в данное время продукции (горизонтальная диверсификация);

- с использованием существующей технологии. На основе действующей технологии производится новая усовершенствованная продукция (централизованная диверсификация);

- с использованием производства, технологически не связанного с производимой продукцией в данное время (конгломеративная диверсификация).

На предприятиях текстильной промышленности необходимость осуществления диверсификации определяется различными факторами. Достижение цели, поставленной перед диверсификацией, в первую очередь связано с финансовыми возможностями страны на макроуровне, предприятий и фирм - на микроуровне (табл. 1).

В диссертационной работе описаны теоретические подходы стратегического менеджмента в современном управлении, его основы рассмотрены с точки зрения диверсификации.

Общая стратегия понимается как главное направление процессов деятельности предприятия, а соблюдение ее основных положений должно обеспечивать достижение долгосрочных, перспективных целей. После определения целей проводится анализ текущих стратегий, обеспечивающих их достижение.

Исходя из задач исследования, рассмотрена стратегия диверсификации, предусматривающая отдаление от текущей деятельности и переход к новым сферам деятельности. Причинами отдаления могут служить кризис рынка, на котором ведет деятельность предприятие, уменьшение операционного риска, получение финансовой выгоды, страхование сферы обеспечения и сбыта, удовлетворение спроса потребителей.

Таблица 1

**Факторы диверсификации предприятия текстильной промышленности**

Технические и технологические	Экономические	Финансовые	Социальные	Стратегические
1. Полное обеспечение работой производственных мощностей и сохранение производственного потенциала. 2. Альтернативные варианты использования сырья, материалов, технологий 3. Безработица и неполное использование ресурсов	1. Излишки накопления капитала в традиционных отраслях и выявление новых сфер расходования капитала. 2. Увеличение удельного веса на рынке, завоевание новых рынков. 3. Достижение синергетического эффекта. 4. Обеспечение эффекта масштабирования. 5. Ограниченность ресурсов. 6. Политика экономии ресурсов	1. Уменьшение уровня опасности и рискованности. 2. Финансовая стабильность. 3. Повышение финансового потенциала.	1. Сохранение рабочих кадров. 2. Создание новых рабочих мест. 3. Удовлетворение других потребностей. 4. Инновационная политика менеджеров.	1. Приспособление к конъюнктуре рынка и к конъюнктурным колебаниям. 2. Повышение эффективности страхования. 3. Антимонопольное законодательство 4. Государственный заказ. 5. Планирование перспектив на будущее.

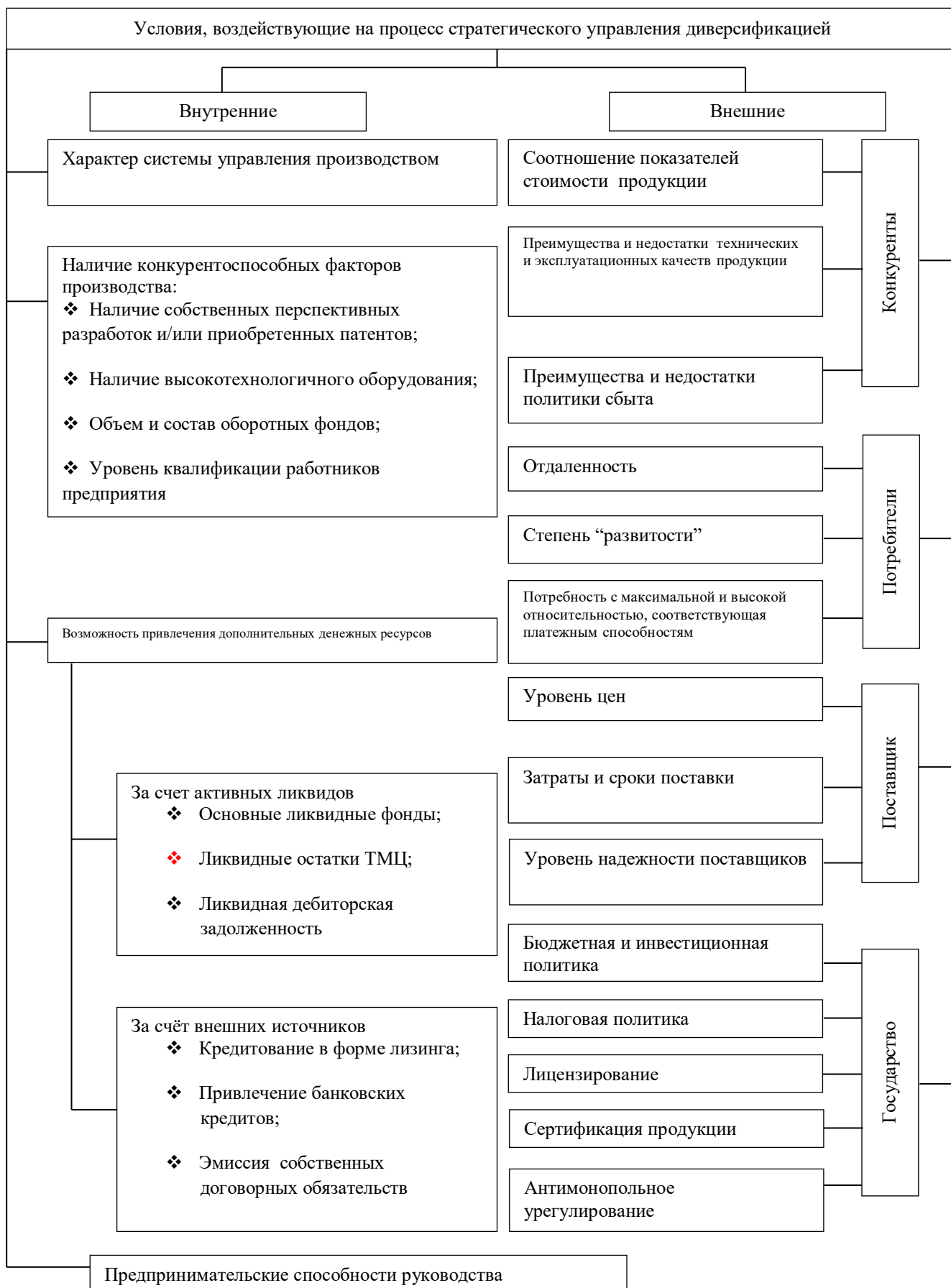
Примечание: таблица составлена автором.

По мнению автора, стратегическое управление является сложным многоуровневым процессом и включает в себя такие этапы, как выбор целей и задач, формирование стратегии, ее выполнение и внесение уточнений. Успех процесса во многом зависит от того, насколько тщательно изучена внутренняя и внешняя по отношению к предприятию среда. Направления подобного анализа еще более уточняются при исследовании условий, воздействующих на процессы стратегического управления диверсификацией (рис. 1).

Учитывая цели организации, менеджеры диверсифицированных промышленных предприятий должны разработать стратегию ведения бизнеса плана многоотраслевого стратегического действия для подразделений, отличающихся друг от друга, ведущих деятельность в разных сферах предприятия.

Опираясь на теорию организационной стратегии диверсификации текстильного предприятия, необходимо осуществлять комплекс организационных мер, направленных на создание условий, обеспечивающих достижение целей диверсификации.

В процессе занятия ниши на диверсификационном рынке текстильных предприятий, в целях изменения микро- и макроэкономических условий, которые могут быть приведены в соответствие с конкретной ситуацией, организационные стратегии развития могут быть разделены на виды.



**Рис. 1. Факторы, воздействующие на управление диверсификацией деятельности текстильных предприятий<sup>5</sup>**

<sup>5</sup> Авторская разработка.

Во второй главе диссертационного исследования **“Методология повышения эффективности управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности”** исследованы методы внедрения стратегического менеджмента в управлении процессами диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности, методические задачи обоснования стратегий диверсификации производства предприятий отрасли методом баланса организационно-экономических сил, а также перспективы организации современного промышленного производства на основе диверсификации и развития сферы легкой промышленности.

Основной задачей стратегии диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности является обеспечение достижения желаемого уровня развития ценностей, их места на рынке и других целей через заранее запланированные изменения вероятных возможностей, выбранных разработчиками стратегий. По мнению автора, является целесообразным проведение стратегического анализа возможностей диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности в рамках метода стратегического предпринимательства. Схема реализации метода предполагает группировку процессов принятия решений, касающихся возможного успешного управления процессом диверсификации, направленного на намеченный рынок (табл. 2).

В диверсифицированном субъекте разрабатываются 3 вида стратегий различного организационного уровня.

Для формирования эффективного управления процессами диверсификации деятельности предприятий текстильной промышленности служит потенциал рассматриваемой экономической системы. Для его анализа автором диссертации предложен подход, обоснованный методом сбалансирования организационно-экономических сил.

Под организационно-экономической силой следует понимать проявляющуюся способность надлежащей деятельности, состояние и организацию экономики субъекта, отличающуюся определенной резкостью и степенью направленности.

Сила – единица измерения, характеризующаяся степенью ускорения процессов, протекающих в экономической системе. В отношении отдельных процессов понятие “сила” применяется как способность выполнять действия. Следовательно, сила является источником потенциала при выполнении чего-либо, например, диверсификации деятельности.

Стратегический баланс сил – это система организационно-экономических аспектов, предоставляющих возможность определения источников развития процессов диверсификации, а также отражающих и регулирующих отношения между внутренними и внешними сторонами деятельности хозяйствующих субъектов.

При составлении баланса сил используются две основные категории бухгалтерского баланса - «актив» и «пассив». Активы баланса приняты в качестве факторов (запасы, возможности), «призывающих» к диверсификации. При использовании в процессе диверсификации актив

показывает наличие ресурсов, обеспечивающих получение в будущем экономической прибыли. Актив стратегического баланса сил включает в себя самые действенные (эффективные) части системы, которые могут быть введены в процесс управления диверсификацией.

**Таблица 2**

**Стратегические меры, связанные с диверсификацией текстильного предприятия в рамках организационного уровня управления<sup>6</sup>**

Уровень стратегии	Стратегические действия, связанные с диверсификацией деятельности
<b>1. Корпоративный</b>	<p>Создание хозяйственных портфелей, имеющих высокую производительность структурных подразделений, и управление ими (приобретение бизнеса, укрепление предпринимательских мест, прекращение деятельности).</p> <p>Достижение синергизма среди структурных подразделений и превращение его в конкурентное превосходство.</p> <p>Определение инвестиционных приоритетных направлений и привлечение корпоративных ресурсов в самые привлекательные отрасли деятельности.</p>
<b>2. Предпринимательский</b>	<p>Усиление конкурентоспособности и разработка мер, направленных на сохранение конкурентных преимуществ бизнеса.</p> <p>Формирование механизмов реагирования на внешние изменения.</p> <p>Объединение стратегических действий основных и функциональных подразделений.</p> <p>Усилия по решению специфических задач и проблем предприятия.</p>
<b>3. Функциональный</b>	<p>Изучение, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.</p> <p>Разработка единой стратегии действий</p> <p>Подготовка и переподготовка, повышение квалификации кадров</p> <p>Прогнозирование операционных рисков</p>

Пассив стратегического баланса сил – это комплекс средств, характеризующих экономические источники ресурсов диверсификации. Пассивы и активы – это причины и стимулы к действиям на пути выбранной стратегии.

Процессы управления диверсификацией деятельности предприятий текстильной промышленности предлагается рассмотреть в форме «среда – актив - пассив» баланса организационных и экономических сил, разделив внутреннюю и внешнюю экономическую среду на ее составные части (экономическая, производственная, технологическая, инновационная, управленческая, социальная).

Систематизированный состав предлагаемых элементов баланс приведен в таблице № 3.

<sup>6</sup> Разработка автора.

Таблица 3

**Стратегический баланс организационно-экономических сил,  
определяющих действия в условиях диверсификации предприятия  
текстильной промышленности**

Среда	Стратегический актив	Стратегический пассив
Внутренняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технические и технологические запасы инновационных изменений</li> <li>• Повышенный кадровый потенциал</li> <li>• Наличие финансовых ресурсов</li> <li>• Механизм адаптации к рыночным условиям</li> <li>• Желание собственника и руководства диверсифицировать собственный бизнес</li> <li>• Существующий инновационный потенциал</li> <li>• Прочные связи с поставщиками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понижение спроса на продукцию</li> <li>• Понижение профессионального и квалификационного уровня работников</li> <li>• Высокий уровень расходов</li> <li>• Недостаточность рентабельности продукции</li> <li>• Отсутствие у предприятия положительного имиджа</li> <li>• Серьезность финансового состояния</li> <li>• Неразвитый маркетинг</li> </ul>
Внешняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие спроса в субъектах рынка на товары и услуги, производимые предприятием</li> <li>• Наличие предложений со стороны поставщиков сырья, материалов, оборудования, запасных частей</li> <li>• Обеспеченность предприятия качественной инфраструктурой</li> <li>• Наличие лишних денежных средств в финансовых институтах</li> <li>• Наличие организаций, поддерживающих предпринимательство и развитие промышленности</li> <li>• Потенциал научно-исследовательских организаций</li> <li>• Развитость отношений кооперации среди предприятий и организаций.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пассивность трудового рынка</li> <li>• Отсутствие необходимой нормативно-правовой базы</li> <li>• Низкий потенциал предприятий вспомогательных отраслей</li> <li>• Отрицательное общественное мнение</li> <li>• Сильная конкуренция среди предприятий отраслевого рынка</li> <li>• Нестабильность финансового рынка</li> <li>• Давление структур хокимията</li> <li>• Инвестиционная непривлекательность</li> <li>• Низкая платежеспособность рыночных агентов</li> </ul>

Примечание. Таблица составлена автором.

Схема расчетов для каждого варианта непреложная и состоит из нескольких этапов:

1-этап. Сбор показателей в отведенные группы и оценка их количественной стоимости. Для показателей, не имеющих точного количественного выражения, цены могут быть установлены экспертным путем: например, с помощью ранжирования или методом парного сопоставления<sup>7</sup>.

2-этап. Образование показателей для каждой из групп. Показатели групп можно образовать с помощью метода линейного обертывания в форме комбинации единых показателей стоимости, с учетом их значимости в процессах управления диверсификацией. В этом случае показатель *i* группы

<sup>7</sup> Бешелев, С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок /Бешелев С.Д., Гурвич Ф.Г. - М.: Статистика, 1998. С.92.

будет следующим:

$$I_i = \sum_{j=1}^k Y_j^N \cdot w_j \quad (1)$$

$$Y_j^N = \frac{y_j}{y_j^{\max}}, Y_j^N = \frac{y_j^{\min}}{y_j} \quad (2)$$

здесь:  $Y_j^N$  – нормированная стоимость единого показателя  $j$ ;  
 $y_j$  - реальная стоимость единого показателя  $j$ ;  
 $y_j^{\max}$  и  $y_j^{\min}$  - максимальная и минимальная (эталонная) стоимость единого показателя  $j$  в установленном порядке. Для расчета нормированного показателя при повышении абсолютной стоимости единого показателя точная формула выбирается в порядке повышения группового показателя;

$w_j$  - в данный момент вес (значение) показателя  $j$   $0 \leq w_j \leq 1$ ,  $\sum_{j=1}^k w_j = 1$  и  $k$  – количество единых показателей.

При использовании нормированных единых показателей групповой показатель тоже нормирован. В нашем случае величины  $I_i \in [0,1]$ .

Мы считаем, что чем выше групповой показатель, тем этот фактор удобнее для процесса диверсификации на рынке.

Для каждого из четырех уровней подходит определенное стратегическое действие, указанное в таблице 3.

3-этап. Расчет интегрального показателя (индекса) баланса сил. В целях дальнейшего анализа будет целесообразным производить расчет данного показателя с помощью алгебраического метода (метода расстояния), основанного на нахождении евклидоваго расстояния в пространстве знаков:

$$I_B = \sqrt{\sum_{i=1}^m I_i^2 * d_i} \quad (3)$$

здесь:  $I_i$  - групповой показатель,  $I_i \in [0,1]$ .

$I_i$  - вес (значение) группового показателя -  $i$

Если к коэффициентам веса поставить такие ограничения, как  $0 \leq w_j \leq 1$  и  $\sum_{j=1}^k w_j = 1$ , обеспечивается максимальная нормированная цена интегрального показателя -  $\max I_B = 1$ ;

$m$  - количество групповых показателей.

По мнению автора, насколько высоким будет стоимость интегрального показателя, настолько удобным будет стратегический баланс сил для усиления процессов диверсификации на рынке.

Таким образом, предлагаемый стратегический баланс организационно-экономических сил может служить основным инструментом управления



процессами диверсификации, связанными с использованием инвестиционных, финансовых и других ресурсов промышленных предприятий, позволяет заранее определить состояние источников активов и ресурсов, отражающих взаимоотношения субъектов в процессе организации системы управления диверсификацией предприятий.

Организационные подходы, императивы и методологические принципы, предложенные в качестве организационно-экономических механизмов реализации концепции, совместно с экономическими субъектами позволили определять и конкретизировать методологию управления развитием процесса диверсификации деятельности предприятия и находить альтернативные подходы.

Развитие новых современных текстильных комплексов, направленных на производство конкурентоспособной экспортной продукции, является приоритетной задачей. Это, в свою очередь, обеспечивает увеличение объема переработки хлопка в 2 раза, производство мотка в 2,6 раза, готовых трикотажных и пошивных изделий в 3 раза, экспорт продукции текстильной промышленности в 2 раза.

По мнению автора, для достижения данных прогнозных показателей, на текстильных предприятиях республики необходимо разработать стратегию организации высокотехнологичного производства, развивать производственную инфраструктуру предприятий, внедрять в производство современное оборудование и технику, технологические линии и модули, инновационные технологии, обеспечивающие производство экспортной продукции, отвечающей требованиям мировых стандартов.

В третьей главе диссертации **“Организация диверсификации производства предприятий текстильной промышленности и оценка современных тенденций управления”** проводится анализ приоритетных задач, стоящих перед АО «Узбекенгилсаноат» по развитию и диверсификации системы текстильной промышленности, и основных результатов их решения, а также оценка результатов процесса диверсификации производства и анализ современных тенденций развития текстильных предприятий.

На сегодняшний день в составе АО «Узбекенгилсаноат» функционирует свыше 400 текстильных, швейных и трикотажных предприятий, а также предприятий, выпускающих продукцию шелководства. Все они оснащены современной техникой и экспортируют свою продукцию в более чем 55 стран мира, и этот список постоянно расширяется.

Результаты осуществленных в данной работе исследований показывают, что увеличение общего объема продукции (номенклатуры), вырабатываемой АО «Узбекенгилсаноат», на 153 единицы, общего объема видов продукции на 19 единиц и доли видов новой продукции в общем объеме вырабатываемой продукции на 13,7 процентов дало возможность достичь предусмотренного уровня диверсификации производства (табл. № 4).

**Таблица 4**

**Показатели оценки уровня диверсификации производства АО  
«Узбекенгилсаноат»**

№	Наименование показателей	Единица измерения	2010 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Общий объем (номенклатуры) производимой продукции	единица продукции	87	111	125	141	147	153
2.	Общий объем видов (номенклатуры) продукции	единица продукции	2	12	14	16	18	19
3.	Доля видов новой продукции в общем объеме производимой продукции	%	2,3	10,8	11,2	11,3	12,1	13,7
4.	Общая стоимость видов новой продукции	млрд. сумов	45,6	82,3	104,5	125,8	133,7	167,1
5.	Общая стоимость производимой продукции	млрд. сумов	1 169,5	1 643,5	1 744,9	1 862,7	3164,3	3702,3

Примечание: таблица составлена автором.

В четвертой главе диссертации **“Совершенствование организационно-экономических механизмов повышения эффективности управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности”** разработаны организационные формы и методы стратегического управления предприятий текстильной промышленности в условиях диверсификации, а также исследованы пути совершенствования механизма управления и повышения потенциала диверсификации предприятий текстильной промышленности, разработаны научно обоснованные предложения и рекомендации по повышению экономического потенциала отрасли на основе диверсификации предприятий текстильной промышленности Узбекистана.

Главная цель диверсификации производственной деятельности промышленных предприятий состоит в увеличении их прибыли, а также в укреплении экономической стабильности и обеспечении внедрения вложений в развитие. При этом представляется целесообразным составление модели повышения потенциала диверсификации промышленных предприятий.

С целью разработки конкретных рекомендаций по стратегическому планированию предлагаемой типологии диверсификации и применению ее в

рамках мониторинга, в данном исследовании использован подход, предполагающий опору на практику. При этом определены конкретные методы по осуществлению стратегии диверсификации. Крупное промышленное предприятие АО "Бешарыктекстиль", принятое в качестве основы стратегического развития направления диверсификации, послужило базой для применения данной практики. При этом, основываясь на стратегии развития промышленного предприятия, на первом этапе анализируется внешнее и внутреннее состояние предприятия. В этом случае целесообразно применение метода анализа SWOT. По результатам данного анализа делаются выводы.

Были проанализированы реальный уровень диверсификации по отношению проблем АО "Бешарыктекстиль" и перспективы развития его диверсификации в плане типологических форм. Были также определены конкретные направления по каждой форме диверсификации (например, освоение новых сегментов на рынке текстильной продукции; расширение ассортимента продукции на основе непрерывности процесса (от переработки до готовой продукции) и производство другой продукции; внедрение некоторых видов непрофилирующей деятельности). Предоставлены сборная характеристика и примеры применения образцовых форм диверсификации (табл. 5).

**Таблица 5**

**Сводная информация и научно обоснованные предложения по применению образцовых форм диверсификации на практике развития АО "Бешарыктекстиль"**

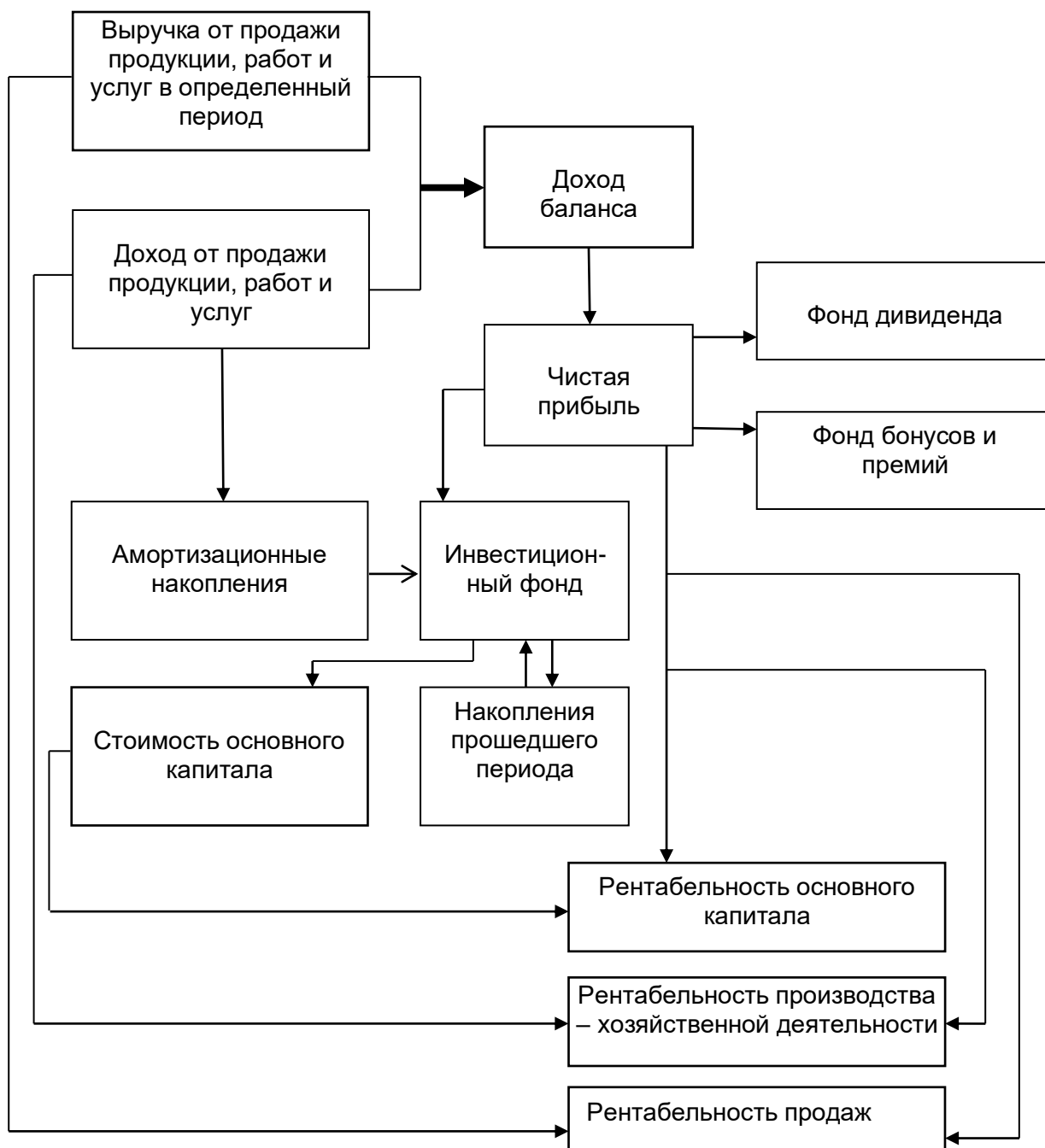
<b>Типологические формы диверсификации</b>	<b>Предложения по применению на предприятии</b>
1. Функционально местная	1.1. Нейронные системы контроля и диагностики оборудования и двигателей 1.2. Расширение ассортимента продукции на основе непрерывной связи: от переработки сырья до готовой продукции
2. Вспомогательная	2.1. Предварительная подготовка и сдача в аренду сооружений по мере их освобождения
3. Развивающая	3.1. Разработка новой продукции – тонкого качественного вида пряжи 3.2. Освоение новых сегментов на рынке текстильной продукции
4. Интеграционная	4.1. Нет
5. Различные	5.1. Выпуск и упаковка столовой воды (газированной и негазированной)
6. Основная продукция, образующая систему	6.1. Новая продукция для всех покупателей на местном рынке

Примечание: Таблица составлена автором.

Результаты проведенных исследований доказали возможность применения данной типологии на практике на примере АО "Бешарыктекстиль". Каждый вид диверсификации нашел свое развитие на

анализируемом предприятии. Полученные результаты можно принять как экспериментальные, доказывающие уместность методического подхода к оценке перспективы диверсификации деятельности предприятия в рамках стратегического развития.

Механизм оценки состоит в определении изменений показателей ( $\pm$ ) и причин, вызвавших данные изменения. В ряду показателей, подлежащих оценке, есть: доход от продажи продукции, работ и услуг; доход баланса; стоимость активов; рентабельность активов; рентабельность хозяйственной деятельности производства, рентабельность продаж (рис. 2).



**Рис. 2. Организация управления взаимосвязи имеющихся хозяйственных процессов в диверсификации текстильных предприятий<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> Разработка автора.

По мнению автора, осуществление данного подхода должно состоять из последовательного осуществления четырехэтапной практики:

1) разработка вариантов развития предприятия в рамках каждой типологической формы диверсификации, на основе анализа внутренних возможностей, отражающих состояние внешней среды предприятия, а также его интеллектуальный, технологический, кадровый, финансовый, управленческий потенциалы;

2) сортировка предложений (идей) по диверсификации, осуществление которых характеризуется высокой неточностью и риском;

3) сбор и анализ наибольшего объема информации по предложениям, оставшимся в “банке идей”, а также повторная сортировка вариантов (удаление некоторых из них);

4) итоговая финансово-экономическая оценка, отражающая достоверность рыночных возможностей диверсификации и влияние каждого направления на общее финансово-экономическое состояние предприятия.

Практический результат – анализ основных показателей АО “Бешарыктекстиль” на базе типологии диверсификации. Их сравнительный анализ позволил сформировать следующее итоговое заключение: крупные промышленные предприятия, имеющие дискретное производство, основанное на использовании интеллектуально-технологического потенциала, а также высокую добавленную стоимость (АО “Бешарыктекстиль”), должны, в первую очередь, применять развивающую форму диверсификации деятельности хозяйства.

Процессы диверсификации осуществляются в условиях модернизации, основной целью которой является обеспечение независимости и состоятельности регионов. В каждом субъекте республики предусматривается формирование инновационных систем, учитывающих экономические тенденции стратегического развития предпринимательства.

Все вышеперечисленные аспекты диверсификации деятельности текстильной промышленности позволяют разработать ее методологию на основе глубокого исследования теории управления данным процессом.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе полученных результатов диссертационного исследования разработано следующее заключение:

1. Эффективное осуществление диверсификации производства на предприятиях промышленности приводит к усовершенствованию качества продукции и услуг. В результате освоения производителем новых видов продукции и стремления к улучшению их потребительских свойств обеспечивается повышение качества. Это, в свою очередь, увеличивает объем продаж данной продукции или услуги и, вместе с тем, оказывает влияние на расширение рынков продаж. Следовательно, процессы модернизации и диверсификации производства на предприятиях текстильной промышленности взаимосвязаны, а их гармоничное применение приводит к

техническому и технологическому развитию предприятия, расширению его финансовых и экономических возможностей, повышению стабильности.

2. Для приспособления предприятий промышленности к условиям внешней среды и удовлетворения потребностей различных субъектов рынка на товары и услуги данных предприятий необходимо организовывать эффективное управление процессами диверсификации деятельности производства. Существующий сегодня уровень внедрения стратегического менеджмента в деятельность предприятий не полностью отвечает требованиям промышленных предприятий, выбирающих диверсификацию. В связи с этим, процесс управления диверсификацией требует учета всех аспектов среды, в том числе периодов риска и управления, что дает возможность формирования соответствующих организационно-экономических механизмов.

3. Эффективное управление диверсификацией деятельности предприятий текстильной промышленности основывается на методологическом подходе к концепциям и принципам, в основе которых лежит обеспечение их мотивов при поддержке процессов диверсификации управления взаимодействий между субъектами экономики. Конкурентного превосходства можно добиться путем координации деятельности предприятий, что дает возможность обмена информацией, распределения обязанностей и координации направлений диверсификации хозяйствующих субъектов.

4. Стратегическое управление процессами диверсификации предприятий текстильной промышленности осуществляется путем использования парадигмы клиентоориентированных действий субъектов, основывающейся на информации о предприятии, партнерах, потребителях и конкурентах. Стратегия учитывает условия как внутри предприятия, так и на рынке. В зависимости от региональных условий предусматривается распределение ресурсов между предприятиями в соответствии с возможностями применяемых технологий.

5. Отрасль легкой промышленности является важным сектором внутреннего рынка, она создает более 20 процентов промышленной продукции республики. Осуществление диверсификации производства переработки хлопкового волокна, высококачественного хлопчатобумажного и трикотажного полотна, а также готовых швейно-трикотажных изделий на предприятиях АО «Узбекенгилсаноат» требует развития перспективных экономических отраслей, обеспечивающих производство высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью на основе разумного использования существующих источников нашей страны, богатой ресурсами и сырьем.

6. Диверсификация производства предприятий текстильной промышленности дает возможность отечественным предприятиям конкурировать на внутреннем и внешнем рынках на основе взвешенного использования финансовых ресурсов, а также создавать дополнительные возможности для привлечения инвестиций.

**SCIENTIFIC COUNCIL ON AWARD OF SCIENTIFIC DEGREES  
DSc.27.06.2017.I.16.01 AT  
TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**

---

**TASHKENT STATE ECONOMIC UNIVERSITY**

**SULTANOV AKBAR ANVARDJANOVICH**

**IMPROVED MANAGEMENT OF THE DIVERSIFICATION OF  
PRODUCTION IN THE TEXTILE INDUSTRY ENTERPRISES**

**08.00.13 - Management**

**DISSERTATION ABSTRACT OF THE DOCTOR  
OF PHILOSOPHY (PhD) ON ECONOMICS SCIENCES**

**Tashkent – 2017**

**The theme of Ph.D. in Economics was registered in the Higher Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan for № B2017.2.PhD/Iqt75**

Dissertation has been carried out at Tashkent State University of Economics.

The thesis abstract has been written in two languages. The thesis abstract in (uzbek and russian) languages are available on the web page of scientific council [www.tdiu.uz](http://www.tdiu.uz) and information and educational portal “ziyonet” ([www.ziyonet.uz](http://www.ziyonet.uz)).

**Scientific supervisor:** **Boltabayev Maxmudjan Rustamovich**  
Doctor of Economics, Professor

**Official opponents:** **Raximova Dilfuza Nigmatovna**  
Doctor of Economics, Professor

**Nurimbetov Ravshan Ibragimovich**  
Doctor of Economics, Professor

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

The defense will take place “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2017 at \_\_\_\_\_ at the meeting of Scientific council No. DSc.27.06.2017.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) 239-43-51; e-mail: [tdiu@tdiu.uz](mailto:tdiu@tdiu.uz)).

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

Abstract of dissertation sent out on “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2017 y.  
(mailing report No. \_\_\_\_ on “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2017 y.).

**B.Yu.Xodiev**  
Chairman of the scientific council  
awarding scientific degrees,  
doctor of economic sciences, professor

**A.N.Samadov**  
Scientific secretary of the scientific council  
awarding scientific degrees, candidate of  
economic sciences, docent

**M.A.Makhkamova**  
Chairman of the academic seminar under the  
scientific council awarding scientific degrees,  
doctor of economic sciences, professor



## **INTRODUCTION (annotation of the PhD dissertation).**

**The aim of the research work** is to improve the organizational – economic mechanisms of management of manufacturing diversification in the companies of textile industry of Uzbekistan under the modernization process.

**The object of the research work** the textile enterprises working in the Republic of Uzbekistan.

### **Scientific novelty of the research work:**

the method of strategic balance of organizational and economic forces has been developed in the textile industry enterprises, which predetermines the sources of assets and resources for introducing strategies of production diversification;

a model of capacity building for textile industry enterprises has been developed to expand the range of ready-made textile products with a high added value based on deep processing of local raw materials;

methods of applying diversification strategies for textile enterprises in practice of high-tech production development have been developed;

the organizational structure of the management is based on proposals on the corporate, diverse business, business and functional strategy of the textile industry.

**Implementation of the research results.** The methodological and practical proposals made on the basis of the improved management of the diversification of production in the textile industry enterprises are implemented:

proposals on structural reforms of manufacturing in textile industry and deepening of diversification process, foundation of modern high-tech enterprises and modernization of the existing powers were used in preparation of the Decree of the President of Uzbekistan № 2495 dated February 22, 2016 “On additional measures to improve the performance of local authorities in complex development of regions” (Reference № IIII-3-0/20-8 dated May 31 2016 of the Ministry of Economy of the Republic of Uzbekistan);

methodological peculiarities of implementation of strategic management theory into the management of diversification processes in the textile industry enterprises and application of correlation-regression methods to analyze the modern tendencies on organization and management of production diversification in the textile industry enterprises are widely and practically used in the activity of the “Uzbekyengilsanoat” Company (Reference № BC-12-999 dated April 5, 2016 of the “Uzbekyengilsanoat” Company);

Methodological features on organization and management of production diversification in the textile industry enterprises and application of correlation-regression methods to analyze the diversification effectiveness of production in the related enterprises are used in the activity of the “Uzbekcharm-poyabzali” Association (Reference № IIIIII-1171 dated September 23 2017 of the “Uzbekcharm-poyabzali” Association).

**The structure and volume of the thesis.** Dissertation consists of introduction, 4 chapters, conclusion, list of published publications and appendixes. The dissertation volume is 158 pages.

**ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ**  
**СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ**  
**LIST OF PUBLISHED WORKS**

**I бўлим (I часть; I part)**

1. Султанов А.А. Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашнинг асосий йўналишлари. Монография – Т.: “ТА - PRESS” - 2015.-160 с.

2. Султанов А.А. Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш саноат маҳсулотлари рақобатбардошлигини таъминлашнинг муҳим омили // Иқтисодиёт ва таълим. - Ташкент, 2012. - №1. – С. 42-47 (08.00.00; № 11).

3. Султанов А.А. Ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси. - Ташкент. 2012. - №3,4. – С. 88-90 (08.00.00; № 1).

4. Султанов А.А. Саноатда диверсификациялашни бошқариш // Бозор, Пул ва Кредит. - Ташкент. 2013. - №3. – С. 42-44 (08.00.00; № 4).

5. Султанов А.А. Корхонани бошқаришда стратегик менежмент усулларидан фойдаланиш // Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси. - Ташкент.2015. - №2. – С. 64-66 (08.00.00; № 1).

6. Султанов А.А. Диверсификациялаш асосида замонавий саноат ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва ривожлантириш истикболлари // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. - Ташкент. 2016. - № 4. – С. 1-11 (08.00.00; № 10).

7. Султанов А.А. Диверсификация деятельности промышленных предприятий: основные результаты производства товаров легкой промышленности // Biznes – Эксперт. - Ташкент. 2016. - № 6. – С. 99-104 (08.00.00; № 3).

8. Султанов А.А. Диверсификациялаш асосида замонавий саноат ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва енгил саноат тармоғини ривожлантириш истикболлари // Moliya. - Ташкент. – 2016. - № 3. – С. 135-145 (08.00.00, № 12).

9. Султанов А.А. Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш истикболлари // Экономический вестник Узбекистана. - Ташкент. 2016. - № 3. – С. 56-58 (08.00.00; № 12).

10. Султанов А.А. Перспективы развития производства товаров текстильной промышленности на основе диверсификации // Бозор, Пул ва Кредит. - Ташкент. 2016. - № 10. – С. 34-39 (08.00.00; № 4).

11. Султанов А.А. Саноат корхоналарида стратегик максадлар, бошқарув функциялари ва фаолиятини ташкил этишни такомиллаштириш // Вестник Каракалпакского регионального отделения АНРУз. - Ташкент. 2016. - № 10. – С. 41-44 (08.00.00; № 14).

12. Султанов А.А. Диверсификация деятельности промышленных предприятий // Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар. - Ташкент. 2016. - № 5. – С. 1-8 (08.00.00; № 10).

13. Султанов А.А. Ишлаб чиқаришни диверсификациялаш: замонавий саноат ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва туқимачилик саноатини ривож-

лантириш истикболлари // Biznes – Эксперт. - Ташкент. 2016. - № 9. – С. 78-87 (08.00.00; № 3).

14. Sultanov A.A. Diversification activity of industrial enterprises: new challenges and perspectives for the light industry in Uzbekistan // Journal of Management value & Ethics. - 2016. –Vol.6 № 4. – С. 4-19 (08.00.00; № 6).

15. Sultanov A.A. Organizational – economic mechanisms of management of manufacturing diversification in the companies of textile industry // Journal of Management value & Ethics. - 2016. - Vol.6 № 6. – С. (08.00.00; № 6).

16. Султанов А.А. Организационно-экономические механизмы управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности // Проблемы современной экономики - Санкт-Петербург, РФ. – 2017. -№1 (61). – С. 168-171. (08.00.00; № 21).

17. Султанов А.А. Енги саноат корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни самарали амалга ошириш омили // Экономический вестник Узбекистана. - Тошкент, 2017.-№2(00624).-С.52-56. (08.00.00; № 1).

### **II бўлим (II часть; II part)**

18. Султанов А.А. Актуальные проблемы экономического развития в современных условиях // Двадцатые международные Плехановские чтения: тезисы и доклады. – Москва, 6 апреля, 2007. – С. 237-241.

19. Султанов А.А. Некоторые вопросы развития диверсификации на промышленном предприятии // Республика ёш олимлар илмий-амалий конференцияси “Мустақиллик йиллари илм-фан тараққийоти: ёш олимлар муҳим фундаментал натижалари, амалий ютуқлари ва инновациялар”- Тошкент, 15 май, 2011г.- С.183-187

20. Султанов А.А. Туқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини бошқариш // Жамият ва бошқарув. – Ташкент. - 2012. - №1. – С. 128-131.

21. Султанов А.А. Болтабоев М.Р. Основные направления развития диверсификации на промышленном предприятии // Журнал научных публикации аспирантов и докторантов. – Курск, РФ - 2012. 2 - № 12.-С.10-13

22. Султанов А.А. Туқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялаш жараёнларини бошқариш // Жамият ва бошқарув. – Ташкент. - 2012. - №1. – С. 128-131.

23. Султанов А.А. Тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш // научно-практическая конференция «Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида минтақа иқтисодидиётини ривожлантириш истикболлари». – Бухара, 18 апреля, 2012. – С. 118-121.

24. Султанов А.А. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида тоқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқаришнинг узига хос хусусиятлари // Узбекистон республикаси президенти ҳузуридаги Давлат на жамият қурилиши академиясида ўтказилган илмий-амалий анжуман.-Тошкент, 20 май. 2013.-С.242-2456

25. Султанов А.А. Тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқаришни

диверсификациялашни бошқариш // Илмий-амалий анжуман “Иктисодиётни модернизациялаш шароитида минтақа иктисодиётни ривожлантириш истиқболлари”. - Бухоро, 18 апрель, 2012.- С 118-121

26. Ўзбекистон республикасида кулай ишбилармонлик муҳитини шакллантириш омиллари ва унинг самарадорлигини ошириш йуллари // Илмий – амалий анжуман Иктисодиётни диверсификациялаш шароитида кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари фаолиятини ривожлантиришнинг долзаб масалалари. - Тошкент ТДИУ, март 2014.- С.55-58

27. Султанов А.А. Туқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқариш фаолияти диверсификациялашда бошқарув жараёни самарадорлигини ошириш // Илмий – амалий анжуман Иктисодиётни диверсификациялаш шароитида кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари фаолиятини ривожлантиришнинг долзаб масалалари. - Тошкент, ТДИУ, март, 2014. – С. 343-346.

28. Султанов А.А. Ишлаб чиқаришни диверсификация қилишда менежмент усуларидан фойдаланиш // Управления предприятием. - Тошкент 2015. - №12.-С.30-35

29. Sultanov A.A. The establishment of modern industrial production and development approach of the textile industry based on the diversification of the economy // European Applied Sciences. - Stuttgart (Германия). 2015. - № 12. – С. 64-69.

30. Использование методов стратегического менеджмента при диверсификации производства (на примере предприятий текстильной промышленности ) // Научно-практическая конференция «Наука, образование и воспитание молодежи». - Ташкент, 3-4 декабрь, 2015.-С 27-35

31. Султанов А.А. Ўзбекистонда енгил саноати корхоналарини диверсификациялаш салоҳиятини ошириш ва бошқарув механизмини такомиллаштириш масалалари // Илмий – амалий анжуман // “Ўзбекистонда ижтимоий соҳалар менежментини ташкил этиш ва ривожлантириш : муаммолар, ечимлар ва истиқболлар”. - Тошкент, ТДИУ, апрель, 2015. – С 173-177

32. Султанов А.А. Управление диверсификацией деятельности промышленных предприятий: увеличение производства товаров легкой промышленности и повышение экспортного потенциала предприятий // Научное обозрение. – Москва, Россия. 2016- № 4.- С.22-27.

33. Султанов А.А. Ўзбекистонда енгил саноат тармогини диверсификациялаш самарадорлигини оширишнинг асосий йуналишлари // Ўзбекистон Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясида “Миллий иктисодиёт рақобатдошлигини оширишда давлат молиявий ресурсларини оқилона бошқаришнинг долзарб масалалари” мавзусида ўтқазилган илмий- амалий анжуман материаллари тўплами. – Тошкент, 29 апрель, 2016. – С.139-142.

34. Султанов А.А. Енгил саноати тармогини диверсификациялаш самарадорлигини ошириш хусусиятлари //НАМКOR.UZ №24–Тошкент, 2015

35. Султанов А.А. Основные результаты диверсификации деятельности промышленных предприятий производства товаров легкой промышленности

и повышение экспортного потенциала предприятий // Международная научная конференция: Общество, экономика и право. – Москва, РФ. 29-30 март 2016 - С 35-42

36. Султанов А.А. Организационно-экономические аспекты управления диверсификацией производства на предприятиях текстильной промышленности // XIV Международная научно-практическая конференция. Молодой ученый: вызовы и перспективы. - Москва, РФ. – 2016. - №12 (14). – С. 125-131.

Автореферат «Ўзбекистон иқтисодий ахборотномаси» журнали нашриётида таҳрирдан ўтказилди. (05.10.2017 йил).

Босишга рухсат этилди: 10.11.2017 йил  
Бичими 60x44 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>, «Times New Roman»  
гарнитурда рақамли босма усулида босилди.  
Шартли босма табоғи 3,4. Адади: 100. Буюртма: № 327.

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

«АКАДЕМИЯ НОШИРЛИК МАРКАЗИ»  
Давлат унитар корхонасида чоп этилди.