

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМий ДАРАЖАЛАР БЕРУВЧИ
DSc.03/10.12.2019.I.16.01 РАҚАМЛИ ИЛМий КЕНГАШ

САМАРҚАНД ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

АБДУЖАББОРОВ СОБИР БАҲРОНОВИЧ

КОРХОНАДА ИНҚИРОЗГА ҚАРШИ БОШҚАРУВ СТРАТЕГИЯСИНИ
ИШЛАБ ЧИҚИШНИНГ ИЛМий АСОСЛАРИНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

08.00.13 – Менежмент

ИҚТИСОДИЁТ ФАНЛАРИ БЎЙИЧА ФАЛСАФА ДОКТОРИ (PhD)
ДИССЕРТАЦИЯСИ АВТОРЕФЕРАТИ

Тошкент – 2020

Фалсафа доктори (PhD) диссертацияси мавзуси Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Олий аттестация комиссиясида В2017.1/PhD/Iqt59 рақам билан рўйхатга олинган.

Диссертация Самарқанд давлат университетида бажарилган.

Диссертация автореферати уч тилда (ўзбек, рус, инглиз (резюме)) Илмий кенгашнинг веб-саҳифасида (www.tsue.uz) ҳамда «Ziynet» ахборот-таълим порталида (www.ziynet.uz) жойлаштирилган.

Илмий раҳбар: **Беркинов Бозорбой Беркинович**
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

Расмий оппонентлар: **Махмудов Носир Махмудович**
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

Абдуллаев Абдужаббор
иктисодиёт фанлари доктори, профессор

Етакчи ташкилот: **Тошкент давлат техника университети**

Диссертация ҳимояси Тошкент давлат иқтисодиёт университети ҳузуридаги илмий даражалар берувчи DSc.03/10.12.2019.I.16.01 рақамли илмий кенгашнинг 2020 йил «__» _____ куни соат ____ даги мажлисида бўлиб ўтади. Манзил: 100003, Тошкент шаҳри, Ислом Каримов кўчаси, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: www.tsue.uz.

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

Диссертация автореферати 2020 йил «__» _____ да тарқатилди.
(2020 йил «__» _____ даги _____ рақамли реестр баённомаси).

Н.Х.Жумаев

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

У.В.Ғафуров

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

Ш.Дж.Эргашходжаева

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

КИРИШ (фалсафа доктори (PhD) диссертацияси аннотацияси)

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳонда 2008 йилда бошланган молиявий-иқтисодий инқироз кўплаб ривожланган мамлакатларни дастлаб инқирознинг салбий таъсирини юмшатиш ва кейин уни босқичма-босқич тугатиш чораларини амалга оширишга ундади. Шу туфайли хорижий мамлакатларда молиявий-иқтисодий инқирозлар юз бериши эҳтимолини аввалдан билиш ва корхоналарни истикболда барқарор ривожланишини таъминлашга йўналтирилган чора-тадбирлар ишлаб чиқилган. Кўрилган чора-тадбирларга қарамасдан, «2017 йилда ҳаракатдаги корхоналарнинг Францияда 1,3 фоизи (55,7 мингта), Германияда 0,4% (ёки 20,7 мингта), Италияда 0,2% (12,3 мингта), Хитойда 0,2% (8,4 мингта), Россия Федерациясида 7,7% (13,5 мингта) банкрот бўлган. Банкрот бўлган корхоналар сонининг тез ўсиши Болгария (114,3%), Словения (32,4%), Греция (27,3%) ва Чехияда (21,5%) қайд этилган»¹. Банкрот бўлган корхоналар иқтисодиётини қайта тиклаш миллий қонунчиликнинг ўзига хос хусусиятларини ҳамда турли рискларни камайтириш усулларини ҳисобга олишни талаб этади.

Жаҳонда тўпланган илмий ҳамда амалий тажрибалар негизида инқироз ҳолатининг пайдо бўлиши сабабларини олдиндан ташхис қилиш, корхонани ривожлантириш стратегиясини танлаш учун унинг институционал салоҳиятини ва ташқи муҳитини баҳолаш, корхонанинг рақобат устунликларини юксалтириш ва уни молиявий соғломлаштириш тартиботларини амалга оширилишини назорат қилиш тизимини, инқирозга қарши бошқариш стратегиясини асослаш ва уни амалга оширишни инновацион ривожлантириш йўлига ўтиш ўта долзарб ва зарурий тадқиқот йўналишлари ҳисобланади. Ҳозирги кунда миллий корхоналарни инқироз шароитида бошқариш, улар банкрот бўлишининг олдини олиш, банкротлик тартиботларини такомиллаштириш, инқирозга қарши бошқаришга нисбатан тизимли ва инновацион бошқарувга асосланган инқирозга қарши самарали бошқарув стратегияларини ишлаб чиқиш усулларини такомиллаштириш бўйича устувор йўналишларда илмий тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Ўзбекистонда ислохотлар даврида иқтисодий ночор корхоналарнинг банкротлиги аломатларини мониторинг қилиш, молиявий соғломлаштириш, судгача санация ва банкротликни амалга ошириш механизмлари яратилди ва амалиётга жорий этилди. Шунга қарамасдан бозор рақобати шароитида самарадорлиги паст ва иқтисодий ночор корхоналар мавжуд бўлиб, уларнинг молиявий-иқтисодий инқирозга учраши эҳтимоли сақланиб қолмоқда. Ушбу ҳолатларни инобатга олганда 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида² белгиланган вазифалардан келиб чиқиб, корхоналарни инқирозга қарши бошқариш механизмларини

¹ Статистика банкротства. (Электронный ресурс): <https://vawilon.ru/statistika-bankrotstva/> (дата обращения 12.11.2019).

² Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида”ги ПФ-4947-сон Фармонида 1-илова. ЎзР Қонун ҳужжатлари тўплами, 2017 йил, 6-сон, 70-модда.

такомиллаштириш, уларни амалга ошириш йўллари ва усулларини ишлаб чиқиш муҳим илмий-амалий аҳамиятга эга ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикасининг 2003 йил 24 апрелдаги 474-П-сон «Банкротлик тўғрисида»ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Президентининг ПФ-4947-сон «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги, ПФ-5587-сон «Маҳаллий ишлаб чиқарувчиларнинг экспорт салоҳиятини янада рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги фармонлари, ПҚ-3698-сон «Иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларига инновацияларни жорий этиш механизмларини такомиллаштириш бўйича кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги, ПҚ-4146 «Банкротлик таомилларини янада соддалаштириш ва суд бошқарувчилари фаолиятини тубдан такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2014 йил 28 майдаги «Минтақавий аҳамиятга эга бўлган зарар кўриб ишлаётган, иқтисодий ночор ва паст рентабелли корхоналарни молиявий соғломлаштириш бўйича дастурлар - «йўл хариталар»ни амалга ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорларида қўйилган устувор вазифаларни амалга оширишда мазкур тадқиқот натижалари муайян даражада илмий-услубий асос бўлиб хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишнинг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти республика фан ва технологиялари ривожланишининг I.«Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий-ахлоқий ва маданий ривожлантириш, инновацион иқтисодиётни шакллантириш» устувор йўналишларига мувофиқ бажарилган.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Корхонада инқирозга қарши бошқаришнинг назарий ва амалий муаммолари чет эл ҳамда мамлакатимиз олимлари томонидан кенг тадқиқ этилган. Чет эл олимлари К.А.Балдин, В.В.Бандурин, А.Г.Барановский, М.Т.Бендиков, А.Г.Грязнова, Е.В.Ельчанинов, В.Ю.Жданов, И.Б.Кабанов, М.Е.Кожимьяка, Г.В.Савицкая, В.А.Самородский, Э.А.Уткин ва бошқаларнинг илмий ишларида корхоналар ҳаётининг даврини ҳамда банкротлик рискларини ташхис қилиш, молиявий-иқтисодий инқирозларга қарши бошқаришнинг илмий-услубий жиҳатлари тадқиқ қилинган ва таклифлар асосланган¹.

Ўзбекистонда менежмент назарияси ва амалиёти муаммолари А.Ш.Бекмуродов, Н.Қ.Йўлдошев, Ш.Дж.Эргашходжаева, Д.Н.Рахимова ва бошқа олимларнинг тадқиқотларида ўз аксини топган. Ижтимоий-иқтисодий

¹ Антикризисный менеджмент. Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.; Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика, 1999. – С.53.; Барановский А.Г., Тренихин А.П. Жизненный цикл организации (предприятия) / Экономика и социум. – 2014. – №2.- с.10-36.; Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия / М.Т. Бендиктов, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом – 2007 – №5 – 81 с.; Ельчанинов Е.В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика: дис. док. экон. наук. – Самара, 2008. – 268 с.; Жданов В.Ю. Антикризисный механизм диагностики риска банкротства предприятия. Современные технологии управления. 2011, №11.; Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997, С.13.; Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. [Электронный ресурс]: <http://orel.rsl.ru/nettext/economic/erohina/1-2.html> - 85к.; Еспаев С.С. Глобальный финансово-экономический кризис: причины, особенности и новая архитектура // С.С.Еспаев. – Алматы: Институт экономики КН МОН РК. – 2013.– 383 с.; Head, George L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance, May 28, 1990, v24n22, p. 39.

тизимларда инқирознинг юзага келиши ва унинг оқибатлари, корхоналарни банкротлик ҳолатларидан чиқаришнинг илмий ҳамда амалий масалалари Н.Х.Жумаев, Б.Б.Беркинов, А.С.Усмонов, А.В.Ваҳобов, Э.Бикеева, С.А.Воронин, Н.Хасанов, Р.Д.Алладутов, М.С.Ашуров, Ж.Х.Камбаров, Н.А.Юлдашева ва бошқалар томонидан ўрганилган¹.

Шу билан бир вақтда, корхонани инқирозга қарши бошқариш, унинг ҳаёти давомийлиги узлуксиз жараён сифатидаги ҳамда корхона менежментининг доимий функциялари тўғрисидаги билимлар доираси жуда тор. Корхонанинг инқирозга юз тутиши ва унга қарши бошқариш босқичлари услубий жиҳатдан етарли даражада ўрганилмаган. Мазкур ҳолатларни эътиборга олган ҳолда, бозор рақобати кучайиши шароитида корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини танлаш ва уни амалга ошириш механизмини ва истиқболда ривожланишини прогнозлаш усуллари тақомиллаштириш муҳим тадқиқот вазифалари қаторига киради.

Диссертация мавзусининг диссертация бажарилаётган олий таълим муассасасининг илмий тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги. Тадқиқот Самарқанд давлат университети «Кадрлар менежменти ва бизнес» кафедраси илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ «Бошқариш ва ҳудудий иқтисодий кўрсаткичларнинг таҳлили» мавзусидаги илмий лойиҳа доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади корхонада молиявий-иқтисодий инқирозга қарши бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишнинг илмий методологик асосларини тақомиллаштириш бўйича таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

корхонада инқирознинг юз бериши ҳамда унга қарши бошқаришнинг назарий жиҳатларини ўрганиш;

инқирозга қарши бошқаришнинг чет эл ҳамда Ўзбекистонда қабул қилинган усул ва механизмларини таҳлил қилиш;

корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини танлаш механизмини асослаш;

ҳудудда банкрот корхоналарнинг молиявий соғломлаштириш чоралари самарадорлигини баҳолаш;

зарар билан ишлаётган ва банкрот корхонани инқирозга қарши

¹ Бикеев Э., Асфандиярова Э. Нефтегазовая отрасль в условиях кризиса: состояние и меры по стабилизации // Биржа Эксперт. 2009, № 2, 34-37 с.; Ваҳобов А.В. Жаҳон молиявий инқирози таъсирини юмшатиш омиллари // Халқ сўзи, №68 (4731), 2009 йил 2 апрель, 1-2-б.; Воронин С. Роль государства в преодолении последствий мирового финансового кризиса // Биржа Эксперт. 2009, №1, 38-40 с.; Усмонов А.С. Научные основы регулируемых рыночных отношений. – Т.: РЦНТИ “Узинформагрупп”, 1992. – 160 с.; Ваҳобов А.В., Жумаев Н.Х., Хошимов Э.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари, хусусиятлари ва иқтисодиётга таъсирини юмшатиш йўллари. – Т.: “Akademnashr”, 2009. – 141 б.; Хасанов Н. Финансовое оздоровление предприятия: методы анализа и оценки. – Т.: Мир экономики и право, 2001. Вып. 6. – 191 с.; Ашуров М.С. Саноат корхоналарида иқтисодий рискларни бошқаришнинг ташкилий-услубий механизми (Фарғона вилоят саноат корхоналари мисолида) дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДТУ, 2006. – 143 б.; Камбаров Ж.Х. Саноат корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий механизмини тақомиллаштириш: дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т., ТДИУ, 2012. – 156.; Алладутов Р.Д. Халқаро молиявий-иқтисодий инқирознинг капитал оқими ва инвестицияларга таъсирини баҳолаш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. – Т., ТДИУ, 2018. – 63 б.; Юлдашева Н.А. Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни тақомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. – Т., ТДИУ, 2019. – 54 б.

бошқариш босқичларини амалга ошириш услубини ишлаб чиқиш;

банкрот корxonани молиявий соғломлаштириш учун ички ва ташқи муҳитни баҳолаш усулини такомиллаштириш;

иқтисодий ночор корxonани инқирозга қарши бошқариш стратегиясини асослаш ва амалга ошириш усулини таклиф этиш.

Тадқиқотнинг объекти бўлиб Самарқанд вилоятининг иқтисодий ночор, зарар билан ишлаётган ва банкротликка учраган корxonалари, шу жумладан «Ховренко номидаги Самарқанд винкомбинати» АЖнинг инқирозга қарши бошқарув стратегияси ҳисобланади.

Тадқиқотнинг предметини корxonада молиявий-иқтисодий инқирозга қарши бошқариш жараёнларида вужудга келувчи иқтисодий муносабатлар ташкил этади.

Тадқиқотнинг усуллари. Диссертацияда илмий абстракциялаш, таҳлил ва синтез, индукция ва дедукция, тизимли ёндашув, қиёсий таҳлил, иқтисодий-статистик таҳлил, иқтисодий жараёнларни моделлаштириш ва прогнозлаш, мантиқий ва сабаб-оқибат таҳлил усулларида кенг фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйдагилардан иборат:

корxonанинг молиявий-иқтисодий инқирозга қарши бошқариш механизми инқироздан олдинги санация, молиявий соғломлаштириш ва банкротликдан чиқариш дастакларини киритиш асосида такомиллаштирилган;

миллий корxonаларни ривожланиш ҳолатига кўра иқтисодий барқарор, юқори рискли фаолиятга эга ва иқтисодий ночор гуруҳларга ажратиш мезонлари ҳамда зарар билан ишлаётган ва паст рентабелли корxonаларни таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштириш стратегияси ишлаб чиқилган;

корxonада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишга қаратилган йўл харитасини тузиш ҳамда уни амалга ошириш услуби такомиллаштирилган;

иқтисодий ночор корxonани беқарор ҳолатдан ривожланиш босқичига олиб чиқиш стратегиясини амалга оширишнинг операцион, бошқарув ва молиявий омилларининг йиғма индекслари таклиф этилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйдагилардан иборат:

Ўзбекистонда реал сектор корxonаларини молиявий-иқтисодий барқарорлигини таъминлашнинг ҳуқуқий-институционал тартиботлари такомиллаштирилган;

банкрот бўлган корxonаларда инқирозга қарши бошқарувчилар учун ўқитиш, имтиҳон қилиш, лицензиялаш, касбий одоб-ахлоқини назорат қилиш тизимини амалиётга жорий этиш таклиф этилган;

хорижий тажрибалар асосида иқтисодий ночорлик жараёнининг ривожланиш сабаблари таҳлил қилинган ва уларни такомиллаштириш йўллари таклиф этилган;

Самарқанд вилоятидаги иқтисодий ночор корxonаларнинг молиявий фаолияти, таркибий ўзгартириш тадбирларининг самарадорлиги баҳоланган;

миллий корхоналарда инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишнинг корпоратив «йўл харитаси» тузишнинг услубияти ишлаб чиқилган;

«Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖни инқирозга қарши бошқаришнинг корпоратив «йўл харитаси» ишлаб чиқилган ва молиявий-иқтисодий ривожланиш кўрсаткичлари прогноз қилинган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги. Диссертация натижалари ва хулосаларининг ишончлилиги муаллиф томонидан мавзуга оид хорижий ҳамда ўзбекистонлик олимлар олиб борган илмий-назарий, услубий тадқиқотларига, Ўзбекистон Республикасининг қонунчилик ҳужжатлари таҳлилига асосланганлиги, статистик маълумотларни таққослаш, моделлаштириш ва компьютер ҳисоб-китоблари, тадқиқот натижаларининг амалиётга жорий этилганлиги орқали белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти. Тадқиқот натижаларининг илмий аҳамияти бозор иқтисодиёти инқироzi даврида корхоналар фаолиятини бошқариш қонуниятлари тўғрисидаги билимлар доирасини кенгайтириш, санация ва банкротликдан чиқариш механизмлари негизида корхоналарни молиявий соғломлаштиришга кўмаклашиш ҳамда мавзуга оид махсус илмий-тадқиқотларни амалга оширишда фойдаланиш мумкинлиги орқали намоён бўлади.

Тадқиқот хулосалари ва натижаларининг амалий аҳамияти корхоналар фаолиятини тартибга солувчи институционал меъёрларни такомиллаштиришда, иқтисодий ночор корхоналар фаолиятини санация қилиш чора-тадбирларни ишлаб чиқишда, ҳудуд даражасида ночор корхоналарни қўллаб-қувватлаш, ривожлантириш ҳамда улар фаолиятини мувофиқлаштириш бўйича қарорлар қабул қилишда фойдаланиш мумкинлиги орқали намоён бўлади. Шунингдек, тадқиқот материалларидан «Корхона иқтисодиёти», «Инқирозга қарши бошқариш», «Менежмент», «Бизнесни бошқариш», «Институционал иқтисодиёт» фанларининг ўқув дастурларини такомиллаштиришда фойдаланиш мумкин.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишнинг илмий-услубий асосларини такомиллаштириш юзасидан олинган илмий натижалар асосида:

корхонанинг нормал фаолияти даврида бошланган, ривожланиб боровчи молиявий-иқтисодий инқирозга қарши бошқариш жараёнлари, инқироздан олдинги санация, молиявий инқироз ва банкротликдан чиқаришга асосланган механизмларни киритиш орқали такомиллаштириш бўйича таклифлар «Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖ ва «Агромир Адам» МЧЖнинг фаолиятида инқирозни олдини олиш ва молиявий соғломлаштириш чора-тадбирларини асослашда жорий этилган (Ўзбекистон Республикаси Қишлоқ хўжалиги вазирлигининг 2019 йил 19 декабрдаги 02/033-4333-сон маълумотномаси). Натижада корхоналарда инқирозни олдини олиш бўйича бошқарув жараёнларини тартибга солиш ҳамда корхонанинг молиявий барқарорлигини таъминлаш чораларининг асосланганлигига ва тўлиқлигига эришилган;

миллий корхоналарни ривожланиш ҳолатига кўра иқтисодий барқарор, таваккалчилик билан фаолият юритувчи ва иқтисодий ночор гуруҳларга ажратиш мезонлари ҳамда зарар билан ишлаётган ва паст рентабеллик корхоналарни таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштириш чораларини асослаш бўйича таклифлар «Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖда инқирозни олдини олиш ва уни бартараф этиш бўйича бошқарув амалиётига жорий этилган (Ўзбекистон Республикаси Қишлоқ хўжалиги вазирлигининг 2019 йил 19 декабрдаги 02/033-4333-сон маълумотномаси). Натижада корхонада инқирознинг юзага келиши аломатларини ҳамда унинг сабабларини олдиндан диагностика қилишнинг ишончлилигини таъминлашга эришилди ва даромад ҳажми 12 фоизга ошган;

корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегияси ишлаб чиқиш ва уни мақсадларини изчиллиги ва тизимлигини таъминлашга қаратилган йўл харитасини тузиш ва уни амалга ошириш услуги бўйича таклифлар «Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖ ва «Агромир Адас» МЧЖнинг фаолиятида корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишнинг йўл харитаси тузиш амалиётига жорий этилган (Ўзбекистон Республикаси Қишлоқ хўжалиги вазирлигининг 2019 йил 19 декабрдаги 02/033-4333-сон маълумотномаси). Натижада иқтисодий ночор ва банкрот корхоналарни самарали фаолият юритиши ва молиявий барқарорлашувига эришилган;

иқтисодий ночор корхонани беқарор ҳолатдан ривожланиш босқичига олиб чиқиш стратегиясини амалга ошириш муҳитининг операцион, бошқарув ва молиявий омилларининг йиғма индекслари ва ишлаб чиқариш самарадорлигини прогноз қилиш бўйича таклифлар «Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖ ва «Агромир Адас» МЧЖнинг фаолиятида иқтисодий ночор корхонани ривожланиш босқичига олиб чиқиш самарадорлигини баҳолаш амалиётига жорий этилган (Ўзбекистон Республикаси Қишлоқ хўжалиги вазирлигининг 2019 йил 19 декабрдаги 02/033-4333-сон маълумотномаси). Натижада «Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖни инқирозга қарши бошқаришнинг корпоратив «йўл харитаси» чора-тадбирларини амалга ошириш, турли сценарийлар бўйича соф жорий қиймат (NPV) ишлаб чиқариш таннарни 2 фоизга ошганда, 45,1 млн.сўмга ошди ва даромадлилик ички нормаси 12,3 фоизни ташкил этган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Диссертация натижалари 2 та халқаро ва 7 та республика миқёсидаги илмий-амалий конференцияларда муҳокама қилинган ва маъқулланган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Диссертация мавзуси бўйича жами 23 та илмий иш, шу жумладан, Ўзбекистон Республикаси Олий аттестация комиссиясининг докторлик диссертациялари асосий илмий натижаларини чоп этиш тавсия этилган илмий нашрларда 6 та мақола, жумладан, 4 таси республика ва 2 таси хорижий журналларда нашр этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация кириш, учта боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан иборат бўлиб, унинг ҳажми 156 бетни ташкил этади.

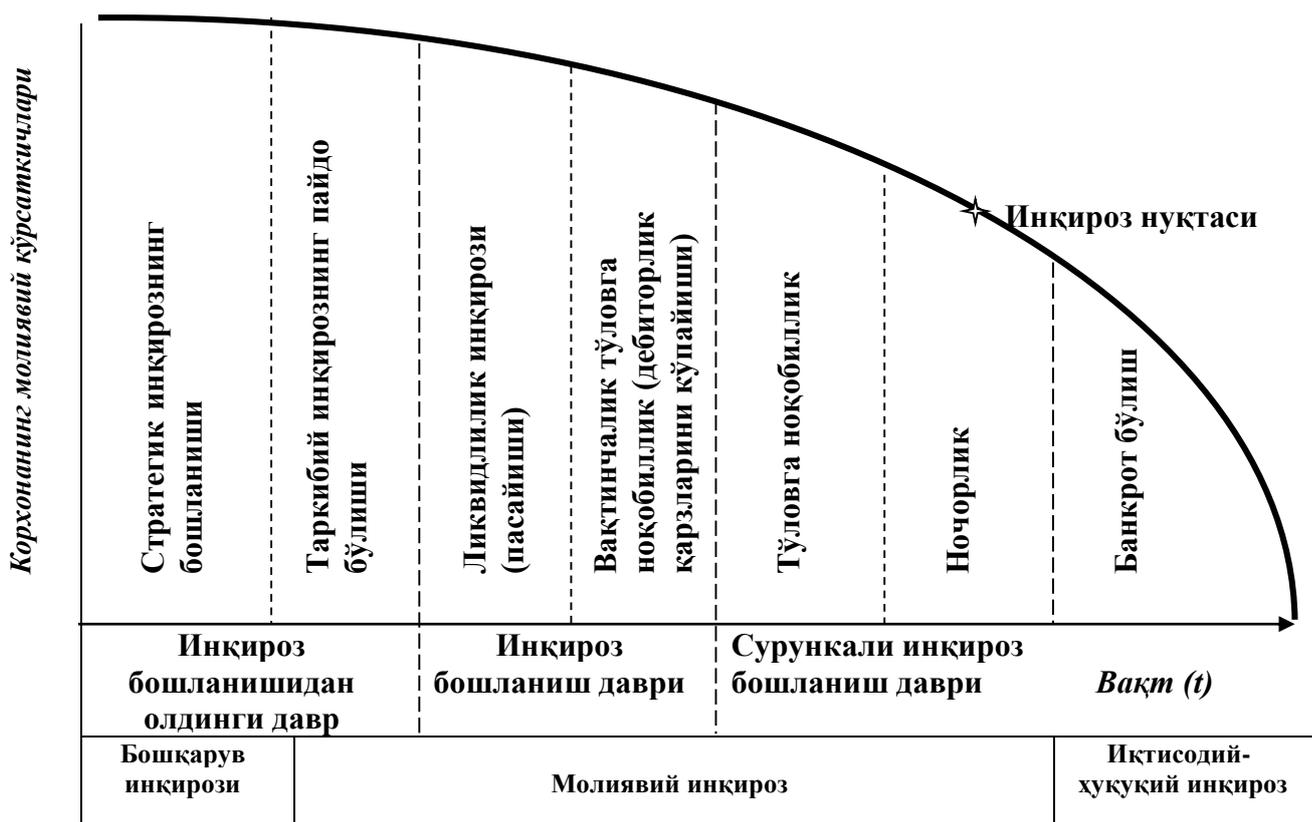
ДИССЕРТАЦИЯНИНГ АСОСИЙ МАЗМУНИ

Кириш қисмида диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати асосланган, тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари, объекти ва предмети тавсифланган, республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига мослиги кўрсатилган, тадқиқотнинг илмий янгилиги, тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти, натижаларнинг амалиётга жорий этилиши, тадқиқот натижаларининг апробацияси, эълон қилинганлиги ва ишнинг тузилиши бўйича маълумотлар келтирилган.

Диссертациянинг **«Корхоналарни инқирозга қарши бошқарув стратегиясини танлашнинг илмий асослари»** деб номланган биринчи бобида жаҳон молиявий-иқтисодий инқирозидан кейинги даврда шаклланган иқтисодий инқирозга қарши бошқаришнинг мазмун-моҳияти очиб берилган ва унинг стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш механизмлари ҳамда босқичлари асосланган.

Жаҳонда 2008 йилда бошланган молиявий-иқтисодий инқирозининг салбий оқибатлари иқтисодчилар томонидан «глобал ноаниқлик ва беқарорлик даври» деб номланган даврнинг бошланишига олиб келди. Бу инқироз ҳатто энг яхши халқаро компаниялар ҳам, ҳар доим ўзининг молиявий аҳволини назорат қилиб бориши ва ўзи ҳамкорлик қиладиган компанияларнинг молиявий барқарорлигини таҳлил қилиб туриши лозимлигини кўрсатди. Ҳозирги вақтда ўсиб бораётган компаниялар ҳам ўзининг барқарор ривожланишига эга эканлигига узил-кесил ишонч ҳосил қилиши қийин ҳисобланади. Буларнинг барчаси бозор иқтисодиёти рақобати шароитида корхоналарнинг ривожланишига ўзгача назар билан қарашга мажбур қилади. Иқтисодчиларнинг фикрига кўра, корхона мураккаб тузилма сифатида, ҳар қандай вақтда юқори барқарор ҳолатдан нобарқарор ҳолатга, ўсиш ҳолатидан беқарорлик ҳолатига ўтиши, яъни корхона ривожланиш ҳолатидан банкротлик ҳолатга ўтиши мумкин. Шу туфайли корхона раҳбариятининг асосий вазифаларидан бири – бу корхонанинг беқарор ҳолатига ўтишига, яъни унинг инқирозга учрашига йўл қўймасликдан иборатдир.

Илмий манбаларнинг таҳлилига асосан, корхонанинг инқирозга юз тутиши жараёни уч даврга ажратилади. Диссертацияда ҳар бир даврнинг ўзига хос хусусиятлари бўйича муаллифнинг илмий қарашлари баён этилган. Биринчиси – инқироз бошланишидан олдинги давр, иккинчиси – инқироз бошланиш даври ва учинчиси – бу сурункали инқироз бошланиш даври бўлиб ҳисобланади. Ушбу даврлар корхонада инқироз ривожланишининг кетма-кет намоён бўлувчи қуйидаги еттита босқичини ўз ичига олади: стратегик инқироз, таркибий инқироз, ликвидлилик инқирози, вақтинчалик тўловга ноқобиллик, тўловга ноқобиллик, ночорлик ва банкрот бўлиш. Корхонада инқироз босқичлари алмашувини бошқарув инқирозининг аста-секин молиявий инқирозга, сўнгра иқтисодий-ҳуқуқий инқирозга ўтишини қуйидаги чизма орқали ифодалаш мумкин (1-расм).



1-расм. Корхонада инқирознинг бошланиш ва ривожланиш давлари¹

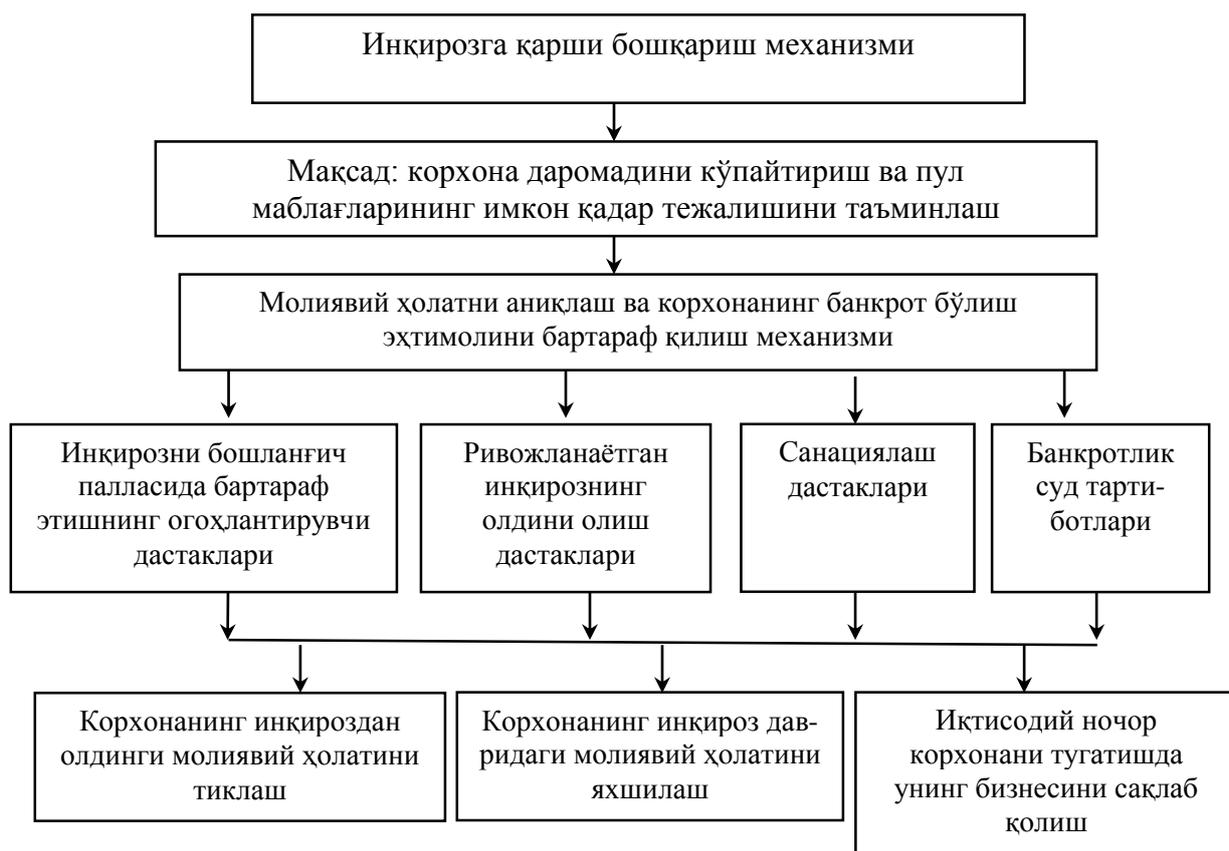
Инқироз ва унинг босқичлари жараён тавсифига эгаллиги боис, уларни турғун ҳолат сифатида қабул қилмаслик керак. Шунинг учун бизнинг фикримизча, инқироз билан курашиш эмас, балки корхона иқтисодиётини янги муносабатларга мос келувчи таркибий ўзгартиришларга эришиш зарур. Демак, банкрот бўлишнинг олдини олиш, корхонанинг узоқ вақт мобайнида тараққий этишини таъминлаш янада муҳимроқ вазифа бўлиб ҳисобланади.

Шуни ҳисобга олганда инқирозга қарши бошқаришнинг асосий тамойили – инқироз хавфларини эрта аниқлаш, корхона ҳолатини, унинг рақобатлашиш имкониятларининг ёмонлашуви мумкинлигидан далолат берувчи белгиларни ўз вақтида пайқаш мақсадида корхона ички ва ташқи муҳитининг доимий мониторингини амалга ошириш ҳисобланади. Ушбу тамойилни инобатга олиб диссертацияда инқирозга қарши бошқаришнинг умумий модели ишлаб чиқилган. Таклиф этилган модель корхона бақувват бўлиб, бозорда муваффақиятли фаолият кўрсатган, ижобий иқтисодий ва молиявий натижаларга эга бўлган шароитда ҳам, инқироз ҳолатларининг олдини олишга ҳамда инқирозни бартараф этишга қаратилган бўлиши ғоясини ўзида акс эттиради.

Ушбу ғоя негизида инқирозга қарши менежмент таърифларини умумлаштирган ҳолда диссертацияда инқирозга қарши бошқаришга қуйидагича муаллифлик таърифи берилган: инқирозга қарши бошқариш – бу

¹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

корхонани бошқаришнинг ялпи, тизимли хусусиятга эга бўлган ва бизнес учун номақбул ҳолатларнинг олдини олиш ёки бартараф этишга йўналтирилган бошқарув тизими бўлиб, унга муайян тарзда инқироз хавфини олдиндан кўриш, унинг аломатларини, муаммоларнинг пайдо бўлиш сабабларини, эҳтимолий истикболларни, инқирознинг салбий оқибатларини камайтириш чора-тадбирларини аниқлаш ва таҳлил қилиш ҳамда инқироз омилларидан корхонани кейинги босқичда ривожлантириш учун фойдаланиш вазифаси қўйилади. Шундан келиб чиқиб, диссертация ишида инқирозга қарши бошқаришнинг бошланиб келаётган, илгарилаб борувчи, иқтисодий ночорлик ҳамда банкротлик даврларидаги мақсадлари ва уларга эришишнинг муайян вазифалари асосланган. Мазкур ҳолатларни инобатга олиб, бошланиб келаётган инқирознинг дастлабки белгиларини аниқлаш ва корхонанинг молиявий (нормал, инқироздан олдинги, инқироз ва ночор) ҳолатларини билиб олиш ва корхонанинг банкрот бўлиши эҳтимолини прогноз қилиш, ривожланаётган инқирознинг олдини олиш ҳамда инқирозга учраган корхонани санациялаш ва банкротликдан чиқариш механизмлари таклиф этилган (2-расм).



2-расм. Корхонани инқирозга қарши бошқариш механизми¹

Ўзбекистонда ушбу механизмлар «Фуқаролик кодекси», «Банкротлик тўғрисида»ги ҳамда бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатларнинг тамойил ва шартларини ҳисобга олган ҳолда инқирознинг олдини олиш ва шу билан

¹ Муаллиф томонидан тадқиқот натижалари асосида тузилган.

бирга уни энг кам харажатлар ҳамда энг юқори иқтисодий ва ижтимоий самарага эришган ҳолда муваффақият билан енгиб ўтишга имкон беради.

Таъкидлаш лозимки, корхонани инқироз ҳолатидан чиқариш борасидаги муҳим вазифалардан бири – бу корхонанинг мақсадлари ва вазифаларига ҳамда корхона фаолият кўрсатишининг ҳозирги ва кутилаётган шароитларида унга таъсир кўрсатувчи ички ва ташқи омилларга энг мос келадиган стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш учун (стратегик режа) ҳамда ташкилий тузилмани шакллантириш зарур. Шундан келиб чиқиб диссертацияда корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини шакллантириш модели асосланган.

Моделнинг таркибий қисмлари бўлиб маркетинг, ишлаб чиқариш, молиявий, инвестиция ҳамда кадрлар сиёсати стратегиялари ҳисобланади. Диссертацияда мазкур стратегияларнинг корхонани мулкий мажмуа сифатида инқирозга қарши бошқаришдаги роли, мақсади, таркибий тузилиши ҳамда моҳияти, уларни амалга оширишдан кутиладиган натижалар асослаб берилган. Стратегияни амалга ошириш босқичларида корхонанинг тўловни амалга ошириш, фойдалилик ва ликвидлик қобилиятлари тикланади. Ушбу ҳолатни таъминлаш учун масъул шахслардан иборат тузилма ташкил этилиши ва бундай тузилмага корпоратив “йўл харитаси”ни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш юклатилиши лозим.

Диссертациянинг **«Самарқанд вилояти корхоналарида амалга оширилаётган инқирозга қарши чоралар самарадорлигини баҳолаш»** деб номланган иккинчи бобида вилоятнинг иқтисодий ривожланиш салоҳияти ва унинг кўрсаткичлари, корхоналар молиявий-иқтисодий фаолияти натижаларининг ўзгариш динамикалари, шунингдек, иқтисодий ночор корхоналарни таркибий ўзгартириш ҳамда молиявий соғламлаштиришни стратегик йўналишлари ва улар тадбирларининг самарадорлиги баҳоланган.

Самарқанд вилояти Ўзбекистоннинг аҳоли зич жойлашган ва ривожланган минтақаларидан бири ҳисобланади. Вилоятнинг ялпи ҳудудий маҳсулоти (ЯХМ) кейинги 10 йил мобайнида 5,9 мартага ошди. Шу даврда ЯХМнинг ўртача йиллик ўсиши 10,1 фоизни ташкил қилди. Саноатнинг улуши вилоят иқтисодиётида 2016 йилдаги 9,4 фоиздан 2018 йилда 14,0 фоизга кўпайди. 2018 йилда аҳоли жон бошига ЯХМ ишлаб чиқариш 8,3 млн. сўмга, асосий капиталга инвестициялар киритиш 897,3 минг сўмга тенг бўлди. Ушбу кўрсаткичлар ўтган йилларга нисбатан юқори қийматга эга ҳисобланади.

Таҳлиллар шуни кўрсатадики, 2018 йилда Самарқанд вилояти корхона ва ташкилотлари фаолиятидан олинган фойда ҳажми 334,4 млрд. сўмга тенг бўлган. Бу кўрсаткич 2010 йилга нисбатан 4,8 мартага кўп. Аммо, вилоятнинг ушбу кўрсаткичи республика корхона ва ташкилотлари фойдасининг атиги 1,7 фоизини ташкил қилади. Вилоятда кейинги 2014-2015 йиллар мобайнида зарар билан ишлаётган, иқтисодий ночор ва банкрот бўлган корхоналар сони камайган бўлсада, 2018 йилдан бошлаб улар сонининг ошиб бориш тенденцияси кузатилмоқда. Шу билан бир вақтда, вилоятда ўртача битта

корхонага тўғри келадиган зарар суммаси 2016 йилдаги 860,3 млн. сўмдан 2018 йилда 437,1 млн. сўмга қадар камайган. Айти вақтда вилоят корхоналари ва ташкилотларининг дебиторлик қарзлари 1448,0 млрд. сўмни ташкил қилиб, бу 2010 йилдагига қараганда 1,2 мартага кўпдир. Дебиторлик қарзларининг жами қарзлардаги улуши 2018 йилда 33,0 фоизни ташкил қилган. 2018 йилда кредиторлик қарзларининг жами қарзлардаги улуши 2010 йил билан солиштирилганда 13,6 фоиз бандига ошиб, 66,9 фоизга тенг бўлган (1-жадвал). Ушбу ҳолатлар вилоят корхоналарида инқироздан олдинги бошқарув нобарқарорлиги мавжуд эканлигидан далолат беради.

1-жадвал

Самарқанд вилояти корхоналарининг дебиторлик ва кредиторлик қарзлари кўрсаткичларининг ўзгариш тенденцияси¹ (млрд. сўм).

Кўрсаткич	2010 йил	2011 йил	2012 йил	2014 йил	2015 йил	2016 йил	2017 йил	2018 йил
Қарзлар, жами	2528,0	2668,7	2312,7	6357,1	2579,1	5193,3	6340,1	4383,3
шу жумладан:								
Дебиторлик қарзлари	1171,7	1142,1	1962,0	2787,2	1814,7	2179,2	2449,6	1448,0
Кўрсаткич улуши, %	46,3	42,8	45,9	43,8	70,4	42,0	38,6	33,0
Кредиторлик қарзлари	1356,3	1526,6	2308,4	3569,9	764,4	3014,1	3890,5	2934,3
Кўрсаткич улуши, %	53,7	57,2	54,1	56,2	29,6	58,0	61,4	66,9

Илмий манбалар таҳлили шуни кўрсатадики, биргина кредит тўловига қобил эмаслик, зарарлар ва ҳатто бозор ислохотларининг ҳуқуқий таъминотидаги хатолар, мажбуриятлар ошиб бориши билан тушумнинг камайиши ҳамда кескин рақобат шароитларининг ҳаммаси биргаликда банкрот бўлишнинг муқаррарлигини англатмайди. Бироқ, улар озми ёки кўпми банкрот бўлиш эҳтимолини белгилаб беради. Ушбу нуқтаи назарни хорижий мутахассислар тадқиқотлари ҳам исботлайди. Улар тадқиқотларига кўра банкрот бўлган фирмаларнинг 38 фоизини зарар кўриб ишлаётган, қолган 62 фоизини эса рентабелли корхоналар ташкил қилган². Банкрот бўлган рентабелли корхоналарнинг 30 фоизи паст рентабелликга эга ва молиявий беқарор бўлган, 11 фоизи паст рентабелликга эга бўлгани ҳолда ишлаб чиқариш ҳажмини асосиз тарзда оширган корхоналар ва 8 фоизи қониқарли рентабеллик ва молиявий барқарорлик кўрсаткичларига эга бўлган, лекин таваккалчиликка асосланган маркетинг сиёсати олиб борган корхоналар ташкил этган.

¹ Муаллиф томонидан Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг маълумотлари асосида тузилган.

² Рынков Д.А. Организационно-экономическое обеспечение инновационного развития хозяйствующего субъекта. Диссертация на соиск. ученой степени к.э.н., Курск, 2014. – 162 с.

Шуни эътиборга олганда, республикадаги нафақат иқтисодий ночор, зарар кўриб ишлаётган ва паст рентабелли корхоналарнинг молиявий аҳволи кўрсаткичларини, балки инқироз вазиятларида фаолиятини сақлаб қолган ёки банкрот бўлган корхоналарнинг иқтисодий, молиявий ҳамда бошқариш фаолиятини ҳам таҳлил қилиб бориш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Шуларни ҳисобга олиб, диссертацияда республика корхоналарини иқтисодий ҳолатига кўра иқтисодий бақувват, иқтисодий таваккалчилик билан фаолият юритувчи ва иқтисодий ночор тоифаларга ажратиш мезонлари ва шартлари асосланди. Улардан учинчи тоифага кирувчи иқтисодий ночор, зарар кўриб ишлаётган ва паст рентабеллик корхоналар учун инқирозга қарши бошқаришнинг 6 қисмдан иборат таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштиришнинг стратегик йўналишлари ва уларни амалга ошириш чоралари ишлаб чиқилди.

Самарқанд вилоятида 2012-2017 йилларда жами 2,3 мингга яқин, шу жумладан, 2018 йилда 29 та иқтисодий ночор, зарар кўриб ишлаётган ва паст рентабелли корхоналарда ишлаб чиқаришни тиклаш ва молиявий соғломлаштириш дастурлари қабул қилинди. Дастурлар корхоналарда инқирознинг олдини олиш тадбирлари сифатида амалга оширилди.

Таҳлиллар шуни кўрсатмоқдаки, 2018 йилда 2017 йил билан солиштирилганда молиявий соғломлаштириш дастурларига киритилган корхоналар сони 310 тага ёки 90,6 фоизга камайган. Ўз навбатида, корхоналар сонининг республика кўрсаткичларидаги улуши камайиб, -9,4 фоиз бандини ташкил қилди. Вилоятнинг ишлаб чиқариш фаолиятини тиклаш ва молиявий соғломлаштириш дастурларида иштирок этувчи корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми 2018 йилда 260 млрд. сўмга тенг бўлди. Бу кўрсаткич бўйича Самарқанд вилоятининг республикадаги улуши 5,6 фоизни ташкил қилади.

Вилоятда 2012-2018 йиллар мобайнида корхоналарини таркибий ўзгартириш ва молиявий соғломлаштиришни амалга ошириш жараёнида жами 24 мингдан ортиқ янги иш ўринлари ташкил этилди (2-жадвал).

Вилоятнинг республика бўйича ушбу кўрсаткичдаги улуши 2017-2018 йилларда ўртача 12,2 фоиз бандини ташкил қилган. Шундай қилиб, ишлаб чиқариш ва молиявий соғламлаштириш учун инвестициялар киритилиши ва банклар кредитларининг жалб қилиниши, иқтисодий ночор корхоналарни молиявий-иқтисодий фаолиятини тиклаш имконини берди.

Хулоса қилиб айтганда, ўз вақтида қабул қилинган инқирозга қарши бошқариш дастурлари ва унинг асосида корхоналарда тегишли тадбирларнинг бажарилиши республикада, хусусан Самарқанд вилоятида иқтисодий ривожланишнинг юқори ўсиш суръатларини таъминлаш имконини берди. Ушбу натижалар Ҳаракатлар стратегиясида белгиланган, ҳудудлар иқтисодиётини устувор ривожлантириш, ишлаб чиқаришни диверсификация қилиш, саноат тармоқлари ривожланишини янада юқори даражага кўтариш, замонавий инфратузилмани шакллантириш учун ички ва ташқи инвестициялар жалб этишга мустаҳкам пойдевор бўлиб қолади.

Самарқанд вилоятида молиявий соғломлаштириш дастурларини амалга ошириш кўрсаткичларининг ўзгариш динамикаси¹

Кўрсаткич	2012 й.	2014 й.	2015 й.	2016 й.	2017 й.	2018 й.
Молиявий соғломлаштириш дастури бўйича фаолиятини амалга оширувчи корхоналар сони*, дона	388	283	236	300	310	29
Кредитлар ажратилган корхоналар учун лойиҳалар сони, дона	161	142	133	160	177	24
Республика корхоналарини молиявий соғломлаштириш учун киритилган инвестициялар ҳажмида вилоятнинг улуши, %	13,0	20,0	18,0	5,4	5,1	12,2
Банклар томонидан республика корхоналари учун берилган кредитлар суммасида вилоятнинг улуши, %	11,5	21,7	19,9	6,5	4,6	6,0
Ишлаб чиқарилган маҳсулот ва кўрсатилган хизматлар ҳажми, млрд. сўм	337,5	274,2	273,3	146,8	180,5	260,0
Молиявий соғломлаштириш дастури бўйича фаолият кўрсатувчи республика корхоналари маҳсулотини экспорт қилишда вилоятнинг улуши, %	7,0	5,8	3,8	2,8	2,5	2,0
Иш ўринлари ташкил этилган, бирлик	4768	6167	5226	1405	1501	250

*корхоналар сониди аввалги йилларда дастурга киритилган корхоналар сони ҳам ҳисобга олинган.

Диссертациянинг «**Корхонани инқирозга қарши бошқарув стратегияси ва уни амалга оширишнинг корпоратив йўл харитасини ишлаб чиқиш услуби**» деб номланган учинчи бобида корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишнинг корпоратив йўл харитасини тузишнинг услуби таклиф этилган ҳамда «Ховренко номли Самарқанд винкомбинати»ни ночорликдан ривожланиш босқичига олиб чиқиш стратегиясини амалга оширишнинг корпоратив йўл харитаси ишлаб чиқилган ва унинг самарадорлиги прогноз қилинган.

Корхонада юз берган инқирознинг олдини олиш ва уни ривожланиш ҳолатига ўтказиш бўйича бошқариш қарорларини қабул қилиш кўп омилли мураккаб жараён ҳисобланади. Ушбу жараёнда самарали натижаларга эришиш, инқирозга қарши бошқариш босқичларида танланган стратегия тадбирлари кетма-кетлигини вақт бўйича аниқ тақсимланишини талаб этади. Ушбу масалани самарали ечишда хорижий давлатларда² ва Ўзбекистонда мураккаб вазифалар ҳамда лойиҳаларни бажариш жараёнини режалаштиришда қўлланилаётган «йўл харитаси» тузиш усулидан фойдаланиш мумкин. Шунга асосланиб диссертацияда корхонада иқтисодий

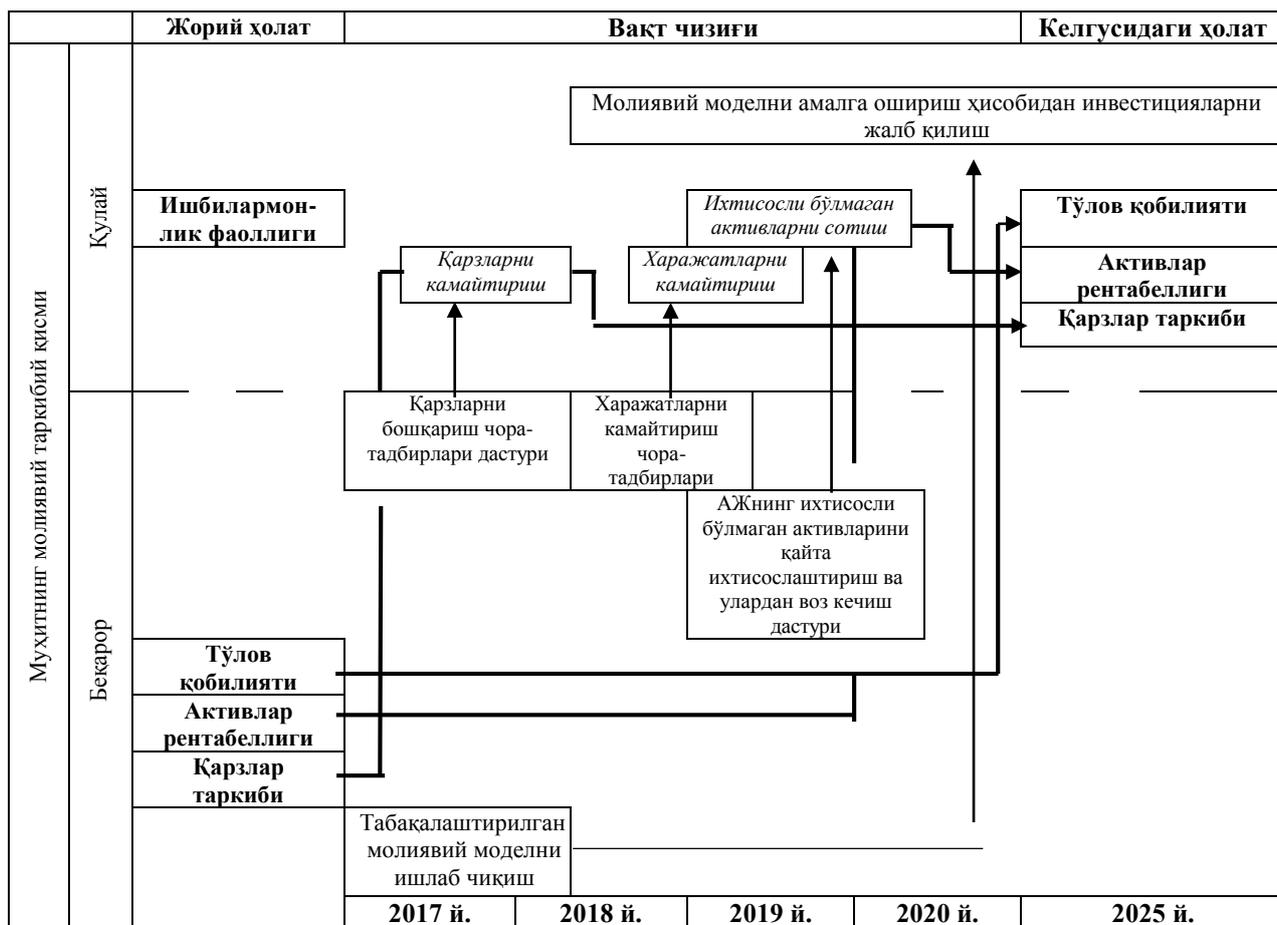
¹ Манба: Самарқанд вилояти Давлат рақобат қўмитаси бошқармасининг маълумотлари асосида тузилган.

² Черепанов М.А. Дорожная карта как инструмент управления развитием организации // Вопросы управления. 2014, Черепанов@ gen-su.ru. стр. 53-60.; Джемала М. Корпоративная дорожная карта. Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>. Российский журнал менеджмента. Том 6, № 4, 2008.

инқирозга қарши бошқарув стратегиясини амалга оширишнинг корпоратив йўл харитасини ишлаб чиқишнинг услуби таклиф этилган. Бу инқирозга қарши бошқаришга инновацион ёндашув бўлиб, танланган стратегия мақсад ва вазифаларига эришишнинг изчиллиги ва тизимлилигини таъминлаш имкониятини беради.

Диссертацияда корхонада инқирозга қарши бошқарув стратегиясининг корпоратив йўл харитасини тузиш босқичлари, таркибий қисмлари ва уни амалга ошириш ҳамда мониторинг қилиш натижаларини баҳолаш тамойиллари асосланган, шунингдек, йўл харитасини ишлаб чиқувчи ташкилий гуруҳ (кўмита) аъзолари сони ва сарфланадиган вақт давомийлиги таклиф қилинган. Ушбу услубий асослар негизида корпоратив йўл харитасини тузиш жараёни инқирозга учраган корхонанинг ички ва ташқи муҳитини таҳлил қилиш ва баҳолашдан бошланади. Шундан келиб чиқиб, илмий ишда “Ховренко номли Самарқанд винкомбинати” АЖ муҳитининг молиявий, операцион, ташкилий-бошқарув каби таркибий қисмлари мезонлар бўйича таҳлил қилиниб, уларнинг самарадорлиги баҳоланган ва йиғма индекслари прогноз қилинган. Мазкур акциядорлик жамияти Самарқанд вилоятининг узоқ тарихга эга бўлган йирик корхоналаридан бири ҳисобланиб, унда 200 дан кўпроқ киши меҳнат қилади. У 2014 йилда иқтисодий ночор корхона сифатида вилоят молиявий соғломлаштириш дастурига киритилган. Натижада корхона бизнес муҳити яхшиланиб, ишлаб чиқариш, маркетинг, ходимларни бошқариш самарадорлиги индекси беқарор муҳитдан қулай муҳитга, молиявий ҳамда бошқарув муҳити ижобий томонга ўзгарган.

Аммо, корхона муҳити ишдаги фаоллик (9,0 балл), ходимларни бошқариш (8,3 балл), инновациялар (8,5 балл), ахборот технологиялари (9,0 балл) омиллари бўйича қулай муҳитга ўтган бўлсада, менежмент самарадорлиги (4,8 балл), тўлов қобилияти (5,3 балл), рентабеллик (5,0 балл) омиллари бўйича беқарор ҳолатда қолмоқда. Ушбу вазиятлар «Ховренко номли Самарқанд винкомбинати» АЖни барқарор ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун корхонанинг инқирозга қарши бошқариш муҳитини намоён этувчи молиявий, бошқарув ҳамда операцион қисмларини беқарор ҳолатдан мақбул ҳолатга ўтказишни талаб этади. Шуларни ҳисобга олиб диссертацияда ушбу таркибий қисмларнинг ҳар бири учун 3 та блокдан иборат «йўл харитаси» ишлаб чиқилди. «Йўл харитаси» блоклари 2014 йилдан бошланган инқирозга қарши бошқариш чоратадбирларининг мантиқий давоми сифатида 2017-2025 йилларни ўз ичига олади. Унда инқирозга қарши бошқариш стратегиялари ўзаро боғлиқлиги ҳисобга олинган ҳамда белгиланган давр учун корхона муҳитининг молиявий, операцион ва бошқарув қисмларини яхшилаш ҳисобига беқарор ҳолатдан қулай ҳолатга ўзгартиришни кўзда тутди. «Йўл харитаси»ни 1-блоги АЖ муҳитининг молиявий қисмини мақбул ҳолатга ўтказиш босқичларини тавсифлайди (3-расм).



3-расм. «Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖ муҳитининг молиявий таркибий қисмларини (беқарор ҳолатдан қулай ҳолатгача) ўзгартириш бўйича «йўл харитаси»¹

Ушбу «йўл харитаси» 1-блогда белгиланган чоралар кетма-кетлиги бўйича молиявий ҳолатни прогноз қилиш учун диссертацияда бирламчи кўрсаткичларнинг ўзгариши асосланган. Улардан фойдаланиб АЖ молиявий ҳолатининг инқироздан чиқиш ва ривожланиш истиқболлари прогноз қилинган (3-жадвал).

3-жадвал маълумотларига кўра, «йўл харитаси»да белгиланган тадбирлар амалга оширилиши корхонанинг молиявий фаолияти яхшиланишига ва ривожланишига қулай шароит яратди. Буни прогноз кўрсаткичларининг ўзгариш динамикасида ҳам кузатиш мумкин. Шу тариқа диссертацияда «Ховренко номи Самарқанд винокомбинати» АЖнинг операцион ҳамда бошқарув фаолиятларининг беқарорликдан мақбул ҳолатга ўзгартириш стратегияларини амалга оширишнинг «йўл харитаси» ишлаб чиқилган ва натижалари баҳоланган.

¹ Муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

3-жадвал

«Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖ молиявий фаолиятининг прогноз қилинаётган мақсадли кўрсаткичлари, млн.сўм¹

Кўрсаткичлар	Ҳақиқатда	Прогноз даври				
	2018 й.	2020 й.	2021 й.	2022 й.	2023 й.	2025 й.
Маҳсулотни сотишдан тушган тушум	43011,8	51571,1	56728,2	61833,7	67089,6	77153,0
Соф тушум	41227,4	49885,2	54873,7	60361,9	65794,4	75492,4
Таннарх	32628,4	39480,2	43428,2	47336,7	50886,9	58520,0
Ялпи фойда	8599,1	10405,0	11445,4	11025,2	14907,5	16972,4
Давр харажатлари	5023,5	6078,4	6686,2	7588,0	7907,4	8057,6
Соф фойда (зарар)	2142,3	2592,1	2851,3	3156,4	3434,5	4086,9

«Ховренко номли Самарқанд винокомбинати» АЖда инқирозга қарши бошқарув стратегиясининг амалга оширилиши, корхона барқарор ривожланишига инвестициялар киритиш учун қулай муҳит яратилишига олиб келади. Буни уч хил сценарий шартларида инвестиция жозибадорлиги прогноз кўрсаткичларидан кўриш мумкин (4-жадвал).

4-жадвал

«Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖнинг ривожланиш сценариялари бўйича инвестициявий жозибадорлиги кўрсаткичлари²

Сценарий вариантлари	Соф жорий қиймат (NPV), минг сум	Даромадлилик ички нормаси (IRR), %	Инвестициялар ўзини оқлаш йили
Базавий сценарий	152309,8	34,0	2018 й.
1-сценарий. Ишлаб чиқариш ҳажми 2 фоизга камайганда	37753,4	11,1	2019 й.
2-сценарий. Ишлаб чиқариш таннархи 2 фоизга ошганда	45163,4	12,3	2019 й.
3-сценарий. Ишлаб чиқариш таннархи 1 фоизга ошиб, ишлаб чиқариш ҳажми 1 фоизга камайганда	41431,7	11,7	2020 й.

АЖда инқирозга қарши бошқариш стратегияси тадбирларини 2019-2020 йилларда бажарилиши уч хил натижа билан яқунланиши мумкин. Бунда, корхона қарори билан соф фойданинг 50 фоизи дивидендга тақсимланганда, 1 дона акция номинал қийматида нисбатан дивиденд тўлаш меъёри 65 фоиздан 87 фоизгача белгиланган шартларда АЖда сотиш ҳажмининг 2 фоизга камайиши (1-сценарий) давлат улуши учун кўшилган қиймат (NPV) 2019 йилда 37753,4 минг сўмни, даромадлиликнинг ички

¹ Манба: АЖ маълумотлари асосида прогноз қилинган.

² Манба: АЖ маълумотлари асосида прогноз қилинган.

меъёри (IRR) 11,1 фоизни ташкил қилиши мумкин. АЖда ишлаб чиқариш таннарни 2 фоизга ошганда (2-сценарий) 2019 йилда NVP – 45163,4 минг сўм ва IRR – 12,3 фоиз, шунингдек, таннарх 1 фоизга ошиб, сотиш 1 фоизга камайганда (3-сценарий) 2020 йилда NVP – 41431,7 минг сўм, IRR – 11,7 фоиз бўлиши кутилади. Ушбу натижалар АЖда инвесторлар учун муносиб муҳит яратилганлигидан гувоҳлик беради. Умуман олганда тадқиқот натижаларининг таҳлили иқтисодий инқирозга қарши бошқариш жараёнлари стратегиясини асослаш ва уни амалга оширишнинг «йўл харитаси»ни тузиш услубини ушбу йўналишда кенг қўллаш мумкинлигини кўрсатади.

ХУЛОСА

Амалга оширилган илмий тадқиқотлар натижасида қуйидаги хулосаларга келинди:

1. Илмий манбаларда келтирилган «инқирозга қарши бошқариш» деганда, муаллиф томондан корxonани бошқаришнинг бизнес учун номақбул бўлган иқтисодий инқироз ҳодисаларини олдини олишга ёки уларни бартараф этишга йўналтирилган, умумий ва тизимли хусусиятга эга бўлган жараённи тушуниш таклиф этилади. Инқирозга қарши бошқариш, биринчидан, инқирознинг хавфини олдиндан аниқлаш, иккинчидан, унинг сабабларини билиш ва таҳлил қилиш, учинчидан, инқирозга барҳам бериш йўллари ва тадбирларини белгилаш, тўртинчидан, унинг салбий оқибатларини пасайтириш чораларини кўриш, бешинчидан, корxonани истикболда ривожланиши учун қулай шароит яратиш лозим.

2. Инқирозга қарши бошқаришни корxonа ҳаётий даврини иқтисодий инқироз нуқтаи назаридан кўриб чиқиш таклиф этилади. Корxonанинг ҳаётий даврларини тадқиқ этишдан келиб чиқиб, ҳаётий даврлар ғоясининг ўзини корxonани ривожлантириш стратегик режасига (прогнозига) ҳам, барқарорлик даврини имкон қадар узоқ бўлиши учун инқирозга қарши бошқариш стратегиясига ҳам асос қилиб олиш мумкинлиги эътироф этилди.

3. Диссертацияда Самарқанд вилояти корxonаларни молиявий соғломлаштириш чора-тадбирларининг амалга оширилишига баҳо берилган. Вилоят корxonалари молиявий натижаларининг ўтган давр учун амалга оширилган таҳлили корxonалар ишлаб чиқариш-хўжалик фаолияти ва молиявий аҳволи ўзгаришининг динамикасини кўрсатиб берди.

4. Таҳлиллар асосида вилоят корxonаларида мавжуд муаммоларнинг ечими корxonаларни молиявий соғломлаштириш йўллари танилашга боғлиқлиги аниқланди. Ўзбекистонда шаклланган иқтисодий ночор корxonаларни молиявий соғломлаштириш механизмлари корxonаларнинг ишлаб чиқариш фаолиятини тиклашда муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади.

5. Корxonани инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишда «йўл харитаси»ни тузишнинг асосий устунликларидан бири уларни ишлаб чиқиш жараёнига турли соҳа мутахассисларининг кенг доираси жалб қилинишидан иборат. Шундай қилиб, «йўл харитаси»ни яратишда иштирок этишнинг ўзига, унинг барча ишлаб чиқувчилари ва

ижрочилари томонидан инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишдаги ўз ролининг англаб етилишини кўзловчи бошқарув таъсири сифатида қараш лозим.

6. Илмий ишда корxonани инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга оширишнинг инновацион усули сифатида корпоратив «йўл харитаси»ни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва унга тузатишлар киритиш методикаси ишлаб чиқилган. Республикада «йўл харитаси» дастурларини амалга ошириш ҳисобидан иқтисодий ночор, зарар кўриб ишлаётган ва паст рентабелли корxonаларни молиявий соғломлаштиришга алоҳида эътибор қаратилиш зарур. Шу билан бирга, тадқиқот давомида шундай хулосага келиндики, «йўл харитаси» корxона ҳаётий даврининг ҳар қандай босқичида ҳам ички, ҳам ташқи муҳитнинг таъсири остида юз бериши мумкин бўлган инқироз ҳолатининг олдини олиш мақсадида корxона ривожланишининг барқарорлигини таъминлаш чора-тадбирларини бирлаштиради. Шунга кўра, корxonани инқирозга қарши бошқариш корпоратив «йўл харитаси»ни ишлаб чиқиш, амалга ошириш ва унга тузатишлар киритиш самарали йўл ҳисобланади.

7. «Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖ мисолида корxonани инқирозга қарши бошқариш корпоратив «йўл харитаси»ни ишлаб чиқиш услубида дастлабки ҳаракатлар босқичи, «йўл харитаси»ни яратиш босқичи, «йўл харитаси»ни амалга ошириш ва унинг мониторингини ўтказиш босқичлари асослаб берилган.

8. Диссертация ишида «Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖ фаолиятини комплекс таҳлил қилиш натижасида аниқланган ва унга катта таъсир кўрсатувчи бир қатор ташқи ва ички омиллар ва шарт-шароитлар баҳоланди. Мазкур омиллар ва ўзига хос хусусиятлар корпоратив «йўл харитаси»ни ўзига хос хусусиятлар ҳисобидан инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга ошириш асосларини такомиллаштиришда ҳисобга олинди. Тадқиқ этилаётган корxonани бошқариш самарадорлигига катта таъсир кўрсатувчи муаммолар акс эттирилди.

9. Диссертация тадқиқотида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган услуб асосида инқирозга қарши бошқариш стратегиясини амалга ошириш шароитида «Ховренко номидаги Самарқанд винокомбинати» АЖни ривожлантириш корпоратив «йўл харитаси» ишлаб чиқилди. Унинг мақсади муайян чораларни кўриш, шу жумладан хорижий инвестицияларни жалб қилиш ҳисобидан АЖ муҳитининг беқарор ҳолатдан мақбул ҳолатга ўтишини, АЖнинг янада ривожланишини таъминлаш йўллари асослаб берилди.

**НАУЧНЫЙ СОВЕТ DSc.03/10.12.2019.I.16.01 ПО ПРИСУЖДЕНИЮ
УЧЕНЫХ СТЕПЕНЕЙ ПРИ ТАШКЕНТСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ
ЭКОНОМИЧЕСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ**

САМАРКАНДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АБДУЖАББОРОВ СОБИР БАХРОНОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАУЧНЫХ ОСНОВ РАЗРАБОТКИ
СТРАТЕГИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА
ПРЕДПРИЯТИИ**

08.00.13 – Менеджмент

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

Ташкент – 2020

Тема диссертации доктора философии (PhD) зарегистрирована Высшей аттестационной комиссии при Кабинете Министров Республики Узбекистан за №B2017.1/PhD/Iqt59.

Диссертация выполнена в Самаркандском государственном университете.

Автореферат диссертации на трех языках (узбекском, русском, английском (резюме)) размещен на веб-странице Научного совета (www.tsue.uz) и информационно-образовательного портала «Ziyonet» (www.ziyonet.uz).

Научный руководитель: **Беркинов Бозорбой Беркинович**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Махмудов Носир Махмудович**
доктор экономических наук, профессор

Абдуллаев Абдужаббор
доктор экономических наук, профессор

Ведущая организация: **Ташкентский государственный технический университет**

Защита диссертации состоится «__» _____ 2020 года в ____ часов на заседании Научного совета DSc.03/10.12.2019.I.16.01 по присуждению ученой степени при Ташкентском государственном экономическом университете. Адрес: 100003, г.Ташкент, ул.Ислам Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72; факс: (99871) 239-43-51; e-mail: www.tsue.uz.

С диссертацией можно ознакомиться в Информационно-ресурсном центре Ташкентского государственного экономического университета. (регистрационный №____). Адрес: 100003, г.Ташкент, ул.Ислам Каримова, 49. Тел.: (99871) 239-28-72.

Автореферат диссертации разослан «__» _____ 2020 года.
(протокол реестра №____ от «__» _____ 2020 года).

Н.Х.Жумаев

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

У.В.Гафуров

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

Ш.Дж.Эргашходжаева

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

ВВЕДЕНИЕ (аннотация докторской диссертации (PhD))

Актуальность и востребованность темы диссертации. Глобальный финансово-экономический кризис, который начался в 2008 году, побудил многие развитые страны сначала смягчить последствия кризиса, а затем реализовать поэтапные меры его ликвидации. В связи с этим в зарубежных странах были разработаны меры, позволяющие предвидеть возможность возникновения финансовых и экономических кризисов и обеспечивать устойчивое развитие предприятий в будущем. Несмотря на принятые меры, «в 2017 году 1,3% действующих предприятий во Франции (55,7 тыс.), 0,4% в Германии (или 20,7 тыс.), 0,2% в Италии (12,3 тыс.), 0,2% в Китае (8,4 тыс.), 7,7% в Российской Федерации (13,5 тыс.) обанкротились. Наиболее быстро растущее число обанкротившихся предприятий было зарегистрировано в Болгарии (114,3%), Словении (32,4%), Греции (27,3%) и Чехии (21,5%)»¹. Восстановление экономики обанкротившихся предприятий требует учета специфики национального законодательства и способов снижения различных рисков.

Предварительная диагностика причин возникновения кризисного состояния на основе накопленного в мире научного и практического опыта, оценка институционального потенциала и внешней среды предприятия для выбора стратегии развития, обоснование системы контроля за внедрением процедур повышения конкурентного преимущества предприятия и его финансового оздоровления, стратегии антикризисного управления и переход к инновационному пути развития его реализации являются очень актуальными и необходимыми направлениями исследования. В настоящее время ведутся исследования по приоритетным направлениям антикризисного управления национальными предприятиями, предотвращению их банкротства, совершенствованию процедур банкротства, совершенствованию методов разработки эффективных стратегий антикризисного управления, основанных на системном и инновационном управлении в отношении антикризисного управления.

В ходе реформ в Узбекистане были созданы и внедрены механизмы для мониторинга признаков банкротства экономически несостоятельных предприятий, финансового оздоровления, досудебного восстановления и реализации банкротства. Однако в условиях рыночной конкуренции существуют неэффективные и экономически несостоятельные предприятия, которые могут столкнуться с финансово-экономическим кризисом. Учитывая эти обстоятельства, исходя из задач, изложенных в Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан на 2017-2021 годы², совершенствование механизмов антикризисного управления предприятиями, разработка способов и средств их реализации имеет большое научное и практическое значение.

¹ Статистика банкротства. (Электронный ресурс): <https://vawilon.ru/statistika-bankrotstva/> (дата обращения 12.11.2019).

² Приложение 1 Указа Президента Республики Узбекистан УП-4947 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан». Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 год, №6, ст.70.

Данное диссертационное исследование в определенной степени служит выполнению задач, определенных в Законе Республики Узбекистан «О банкротстве» 474-II от 24 апреля 2003 года, указах Президента Республики Узбекистан №УП-4947 7 февраля 2017 года «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан», №УП-5587 от 29 ноября «О мерах по дальнейшему стимулированию экспортного потенциала отечественных производителей», постановлениях Президента Республики Узбекистан №ПП-3698 «О дополнительных мерах по совершенствованию механизмов внедрения инноваций в отрасли и сферы экономики», №ПП-4146 от 1 февраля «О мерах по дальнейшему упрощению процедуры банкротства и коренному совершенствованию деятельности судебных управляющих», Постановлении Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 мая 2014 года «О мерах по реализации программ - «дорожных карт» по финансовому оздоровлению убыточных, экономически несостоятельных и низкорентабельных предприятий регионального значения» и других нормативно-правовых актах, относящихся к данной сфере.

Соответствие исследования приоритетным направлениям развития науки и технологий республики. Данное исследование выполнено в соответствии с приоритетным направлением развития науки и технологий Республики Узбекистан I. «Духовно-нравственное и культурное развитие демократического и правового общества, формирование инновационной экономики».

Степень изученности проблемы. Теоретические и практические проблемы антикризисного управления на предприятии широко изучаются зарубежными и отечественными учеными. В научных работах таких зарубежных ученых, как К.А.Балдин, В.В.Бандурин, А.Г.Барановский, М.Т.Бендиков, А.Г.Грязнова, Е.В.Ельчанинов, В.Ю.Жданов, И.Б.Кабанов, М.Е.Кожимьяка, Г.В.Савицкая, В.А.Самородский, Е.А.Уткин и др. изучены научно-методологические аспекты диагностики жизненного цикла предприятий и рисков банкротства, антикризисного управления в условиях финансово-экономических кризисов и обоснованы соответствующие предложения¹.

Проблемы теории и практики управления в Узбекистане нашли отражение в исследованиях А.Ш.Бекмуродова, Н.К.Юлдашева, Ш.Д.Эргашходжаевой, Д.Н.Рахимовой и других ученых. Возникновение кризиса в социально-экономических системах и его последствия, научные и

¹ Антикризисный менеджмент. Под ред. проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999.; Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. – М.: Наука и экономика, 1999. – С.53.; Барановский А.Г., Тренихин А.П. Жизненный цикл организации (предприятия) / Экономика и социум. – 2014. – №2.- с.10-36.; Бендиков М.Т., Джамай Е.В. Совершенствование диагностики финансового состояния предприятия / М.Т. Бендиктов, Е.В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом – 2007 – №5 – 81 с.; Ельчанинов Е.В. Развитие механизмов антикризисного управления на промышленных предприятиях: теория и практика: дис. док. экон. наук. – Самара, 2008. – 268 с.; Жданов В.Ю. Антикризисный механизм диагностики риска банкротства предприятия. Современные технологии управления. 2011, №11.; Уткин Э.А. Антикризисное управление. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 1997, С.13.; Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход. [Электронный ресурс]: <http://orel.rsl.ru/nettext/economic/erohina/1-2.html> - 85к.; Еспаев С.С. Глобальный финансово-экономический кризис: причины, особенности и новая архитектура // С.С.Еспаев. – Алматы: Институт экономики КН МОН РК. – 2013.– 383 с.; Head, George L. Crisis Plans Ensure Companies' Future // Business Insurance, May 28, 1990, v24n22, p. 39.

практические вопросы спасения предприятий от банкротства исследованы такими учеными, как Н.Х.Жумаев, Б.Б.Беркинов, А.С.Усманов, А.В.Вахобов, Е.Бикеева, С.А.Воронин, Н.Хасанов, Р.Д.Алладустов, М.С.Ашуров, Ю.Х.Камбаров, Н.А.Юлдашева и другие¹.

В то же время объем накопленных знаний об антикризисном управлении предприятием, его продолжительности жизни как непрерывного процесса и постоянных функциях управления предприятием является весьма ограниченным. Недостаточно изучены методические аспекты кризиса на предприятии и этапы антикризисного управления. Учитывая эти обстоятельства, одной из важных исследовательских задач является совершенствование выбора антикризисной стратегии управления на предприятии, механизма ее реализации и методов прогнозирования будущего развития в условиях усиления рыночной конкуренции.

Связь темы диссертации с планами научно-исследовательских работ высшего образовательного учреждения, где проводятся исследования. Тема данной диссертации выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ кафедры «Кадрового менеджмента и бизнеса» Самаркандского государственного университета в рамках научного проекта на тему «Управление и анализ региональных экономических показателей».

Целью исследования является разработка предложений и рекомендаций по совершенствованию научно-методологических основ разработки стратегии антикризисного управления на предприятии.

Задачи исследования:

изучение теоретических аспектов возникновения кризиса и антикризисного управления на предприятии;

анализ методов и механизмов антикризисного управления, принятых за рубежом и в Узбекистане;

обоснование механизма выбора стратегии антикризисного управления на предприятии;

оценка эффективности мероприятий по финансовому оздоровлению обанкротившихся предприятий региона;

разработка метода реализации этапов антикризисного управления убыточным и обанкротившимся предприятием;

¹ Бикеев Э., Асфандиярова Э. Нефтегазовая отрасль в условиях кризиса: состояние и меры по стабилизации.// Биржа Эксперт. 2009, № 2, 34-37 с.; Вахобов А.В. Жаҳон молиявий инқирози таъсирини юмшатиш омиллари // Халқ сўзи, №68 (4731), 2009 йил 2 апрель, 1-2-б.; Воронин С. Роль государства в преодолении последствий мирового финансового кризиса // Биржа Эксперт. 2009, №1, 38-40 с.; Усмонов А.С. Научные основы регулируемых рыночных отношений. – Т.: РЦНТИ “Узинформагропром”, 1992. - 160 с.; Вахобов А.В., Жумаев Н.Х., Хошимов Э.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари, хусусиятлари ва иқтисодиётга таъсирини юмшатиш йўллари. – Т.: “Akademnashr”, 2009. – 141 б.; Хасанов Н. Финансовое оздоровление предприятия: методы анализа и оценки. – Т.: Мир экономики и право, 2001. Вып. 6. – 191 с.; Ашуров М.С. Саноат корхоналарида иқтисодий рискларни бошқаришнинг ташкилий-услубий механизми (Фарғона вилоят саноат корхоналари мисолида) дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т.: ТДТУ, 2006. – 143 б.; Камбаров Ж.Х. Саноат корхоналарида инқирозга қарши бошқарувнинг иқтисодий механизмини такомиллаштириш: дис. ...икт. фанлари номзоди. – Т., ТДИУ, 2012. – 156.; Алладустов Р.Д. Халқаро молиявий-иқтисодий инқирознинг капитал оқими ва инвестицияларга таъсирини баҳолаш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. - Т., ТДИУ, 2018. – 63 б.; Юлдашева Н.А. Тўқимачилик корхоналарида инқирозга қарши бошқарувни такомиллаштириш. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. - Т., ТДИУ, 2019. – 54 б.

совершенствование метода оценки внутренней и внешней среды для финансового оздоровления обанкротившегося предприятия;

обоснование и предложение методики реализации стратегии антикризисного управления экономически несостоятельного предприятия.

Объектом исследования является стратегия антикризисного управления экономически несостоятельными, убыточными и обанкротившимися предприятиями Самаркандской области, в том числе АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко».

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в ходе антикризисного управления на предприятии.

Методы исследования. В диссертации использованы методы абстрагирования, анализа и синтеза, индукции и дедукции, системного подхода, сопоставительного анализа, экономико-статистического анализа, моделирования и прогнозирования экономических процессов, логического и причинно-следственного анализа.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

усовершенствован механизм антикризисного управления предприятием на основе докризисной санации, финансового оздоровления и рычагов выведения из банкротства;

разработана стратегия финансового оздоровления и структурного изменения убыточных и низкорентабельных предприятий и критерии классификации национальных предприятий на экономически стабильные предприятия, предприятия высокого риска и экономически несостоятельные группы в соответствии с состоянием их развития;

усовершенствован метод составления дорожной карты по внедрению антикризисной стратегии управления на предприятии и ее реализации;

предложены сводные индексы операционных, управленческих и финансовых факторов для реализации стратегии вывода экономически несостоятельного предприятия из состояния нестабильности в стадию развития.

Практический результат исследования заключается в следующем:

усовершенствованы институционально-правовые процедуры для обеспечения финансово-экономической стабильности предприятий реального сектора в Узбекистане;

предложено внедрение системы обучения, экзаменации, лицензирования, контроля профессиональной этики для антикризисных менеджеров на обанкротившихся предприятиях;

проанализированы причины развития процесса экономической несостоятельности на основе зарубежного опыта и предложены пути их усовершенствования;

была проведена оценка финансовой деятельности экономически несостоятельных предприятий Самаркандской области и эффективности мер по их реструктуризации;

разработана методика составления корпоративной «дорожной карты» для реализации стратегий антикризисного управления на национальных

предприятиях;

разработана корпоративная «дорожная карта» антикризисного управления и сделан прогноз показателей финансово-экономического развития АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко».

Достоверность результатов исследования. Достоверность результатов и выводов диссертации определяется автором на основе научно-методических исследований, проведенных зарубежными и узбекскими учеными, анализа законодательства Республики Узбекистан, сопоставления статистических данных, моделирования и компьютерных расчетов, внедрения результатов исследований на практику.

Научная и практическая значимость результатов исследования. Научная значимость результатов исследования отражается в том, что они могут быть использованы в период кризиса рыночной экономики для расширения знаний законов, регулирующих деятельность предприятий, для содействия финансовому оздоровлению предприятий на основе механизмов реструктуризации и банкротства, а также, при проведении специализированных научных исследований по данному вопросу.

Практическая значимость выводов и результатов проявляется в том, что их можно использовать для совершенствования институциональных норм, регулирующих деятельность предприятий, для разработки мер по реабилитации экономически несостоятельных предприятий, для поддержки, развития и координации деятельности несостоятельных предприятий на региональном уровне. Материалы исследования также могут быть использованы для усовершенствования учебных программ по дисциплинам «Экономика предприятия», «Антикризисное управление», «Менеджмент», «Управление бизнесом», «Институциональная экономика».

Внедрение результатов исследования. На основании полученных научных результатов по совершенствованию научно-методических основ разработки стратегии антикризисного управления на предприятии:

предложения по усовершенствованию механизма антикризисного управления предприятием на основе докризисной санации, финансового оздоровления и рычагов выведения из банкротства внедрены в деятельность АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» и ООО «Агромир Адам» для обоснования мер по предотвращению кризиса и восстановлению финансов (справка Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан 02/033-4333 от 19 декабря 2019 года). В результате была достигнута обоснованность и полнота мер по предотвращению кризисных процессов на предприятиях и обеспечению финансовой устойчивости предприятия;

предложения по обоснованию мер финансового оздоровления и структурного изменения убыточных и низкорентабельных предприятий и критериев классификации национальных предприятий на экономически стабильные предприятия, предприятия высокого риска и экономически несостоятельные группы в соответствии с состоянием их развития внедрены в деятельность АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» (справка

Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан 02/033-4333 от 19 декабря 2019 года). В результате достигнуто обеспечение достоверности ранней диагностики симптомов кризиса и его причин на предприятии, а выручка увеличилась на 12%.

предложения по разработке антикризисной стратегии управления на предприятии и разработке дорожной карты, направленной на обеспечение согласованности и систематизации ее целей и методов ее реализации внедрены в деятельности АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» и ООО «Агромир Адам» на практику составления дорожной карты по внедрению стратегии антикризисного управления на предприятии (справка Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан 02/033-4333 от 19 декабря 2019 года). В результате экономически несостоятельные и обанкротившиеся предприятия стали более эффективными и финансово устойчивыми.

предложения по прогнозированию эффективности производства и сводных индексов операционных, управленческих и финансовых факторов для реализации стратегии вывода экономически несостоятельного предприятия из состояния нестабильности в стадию развития внедрены в практику оценки эффективности доведения экономически несостоятельного предприятия до стадии развития в деятельности АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» и ООО «Агромир Адам» (справка Министерства сельского хозяйства Республики Узбекистан 02/033-4333 от 19 декабря 2019 года). В результате реализации мер корпоративной «дорожной карты» антикризисного управления АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» себестоимость производства чистой приведенной стоимости по различным сценариям (NPV) увеличилась на 2 процента или до 45,1 млн. сум, а внутренняя норма доходности составила 12,3 процента.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования прошли апробацию на более чем 9, в том числе на 2 международных и 7 республиканских научно-практических конференциях.

Публикация результатов исследования. По теме диссертации опубликованы всего 23 научных работ, в том числе 6 статей в научных изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Республики Узбекистан для издания основных результатов докторских диссертаций, в том числе, 4 статьи – в республиканских, 2 статьи - в зарубежном журнале.

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

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

Во введении обоснована актуальность и значение проведенных исследований, сформулированы цель и задачи, объект и предмет исследования, показано соответствие приоритетным направлениям развития науки и технологий республики, а также изложена научная новизна и практические результаты исследования, раскрыто научное и практическое

значение полученных результатов, приведены сведения о внедрении в практику результатов исследования, опубликованные работы и сведения о структуре диссертации.

В первой главе диссертации **«Научные основы выбора стратегии антикризисного управления предприятиями»** описывается сущность антикризисного управления в условиях периода после глобального финансово-экономического кризиса, а также обоснованы механизмы и этапы разработки и реализации его стратегии.

Негативные последствия мирового финансово-экономического кризиса, который начался в 2008 году, привели к началу того, что экономисты назвали «эрой глобальной неопределенности и нестабильности». Этот кризис показал, что даже лучшие международные компании должны всегда следить за своим финансовым состоянием и анализировать финансовую устойчивость компаний, с которыми они работают. В настоящее время растущим компаниям тоже трудно быть окончательно уверенными в том, что они имеют устойчивое развитие. Все это заставляет нас смотреть другим взглядом на развитие предприятий в условиях конкуренции рыночной экономики. По мнению экономистов, предприятие как сложная структура может в любой момент перейти из состояния высокой стабильности в состояние нестабильности, из состояния роста в состояние нестабильности, то есть предприятие может перейти из состояния развития в состояние банкротства. В результате одной из основных задач руководства компании является не допустить перехода к нестабильности, то есть кризисного состояния предприятия.

Согласно анализу научных источников, процесс кризиса предприятия делится на три периода. В диссертации изложены авторские научные взгляды на специфику каждого периода. Первый - это период до наступления кризиса, второй - период наступления кризиса, а третий - период наступления хронического кризиса. Эти периоды включают в себя следующие семь последовательных этапов развития кризиса на предприятии: стратегический кризис, структурный кризис, кризис ликвидности, временная неплатежеспособность, неплатежеспособность, несостоятельность и банкротство. Изменение этапов кризиса на предприятии может быть представлено следующей диаграммой постепенного перехода кризиса управления к финансовому кризису, а затем к экономическому и правовому кризису (рисунок 1).

Поскольку кризис и его этапы имеют характеристику процесса, их не следует воспринимать как устойчивое состояние. Поэтому, на наш взгляд, необходимо не бороться с кризисом, а добиться структурных изменений в экономике предприятия в соответствии с новыми взаимоотношениями. Следовательно, предотвращение банкротства, обеспечение долгосрочного развития предприятия является еще более важной задачей.

Учитывая это, основным принципом антикризисного управления является проведение заблаговременного мониторинга внутренней и внешней среды предприятия с целью раннего выявления кризисных рисков, состояния

предприятия, своевременного выявления признаков возможного ухудшения его конкурентоспособности. С учетом этого принципа в диссертации разработана общая модель антикризисного управления. Предлагаемая модель отражает идею о том, что предприятие является сильным, направленным на предотвращение и преодоление кризиса даже в условиях успешной работы на рынке, с положительными экономическими и финансовыми результатами.

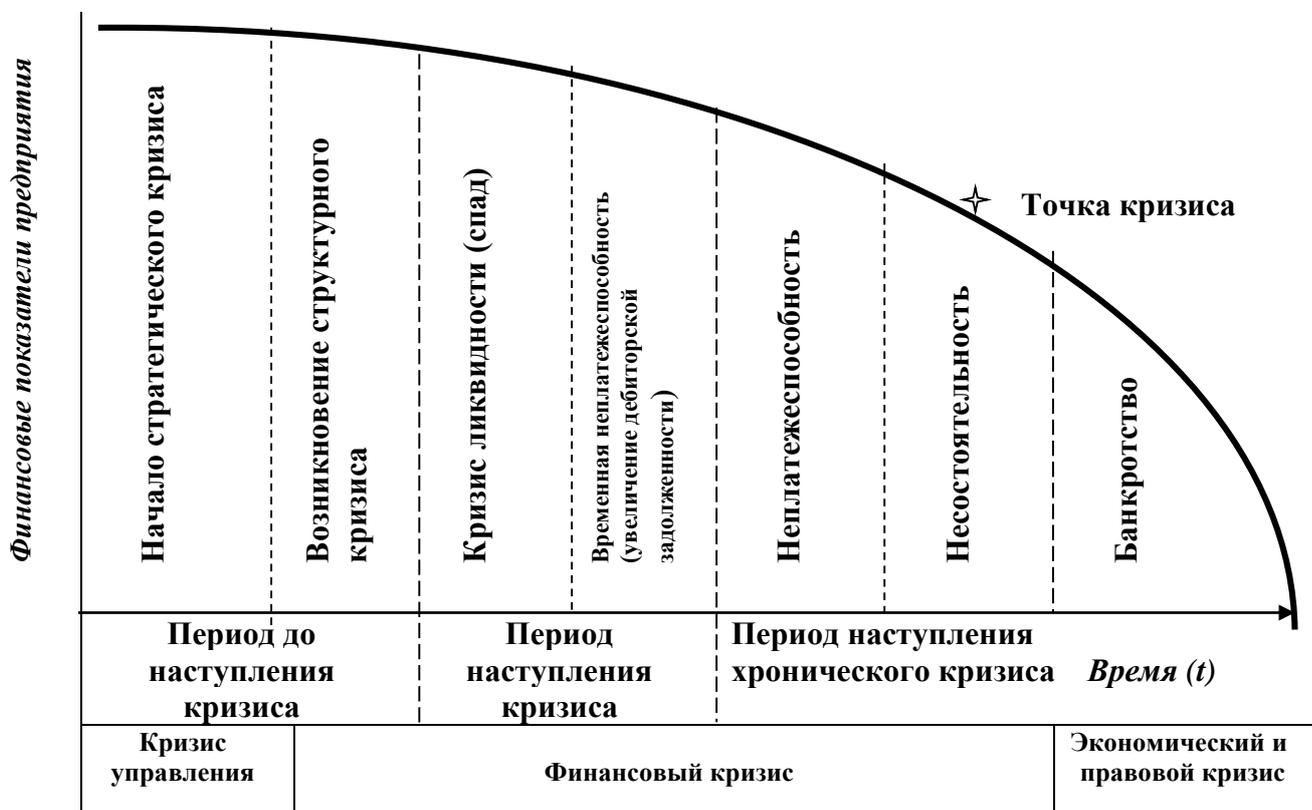


Рисунок 1. Периоды возникновения и развития кризиса на предприятии¹

Основываясь на этой идее, в диссертации обобщены определения антикризисного управления и дано следующее авторское определение антикризисного управления: антикризисное управление - это система управления предприятием, которая носит общий, системный характер и направлена на предотвращение или устранение нежелательных для бизнеса ситуаций, перед которой поставлены задачи предвидеть риск кризиса определенным образом, выявлять и анализировать его симптомы, причины проблем, возможные перспективы, меры по смягчению негативных последствий кризиса и использовать кризисные факторы для развития предприятия на более позднем этапе. Таким образом, в диссертационной работе обоснованы цели антикризисного управления в период возникновения, прогрессирующей, экономической несостоятельности и банкротства и конкретные задачи по их достижению. Учитывая эти обстоятельства, предложены механизмы выявления ранних признаков кризиса и познания финансового состояния предприятия (нормальное, докризисное, кризисное и несостоятельное) и прогнозирования вероятности

¹ Разработано автором.

банкротства, предотвращения развивающегося кризиса, а также санации и вывода из банкротства в условиях кризиса (рисунок 2).



Рисунок 2. Механизм антикризисного управления предприятием¹

В Узбекистане эти механизмы, с учетом принципов и условий «Гражданского кодекса», «Закона о банкротстве» и других нормативных правовых актов, позволят предотвратить кризис и в то же время успешно преодолевать его с наименьшими затратами и с наивысшими экономическими и социальными выгодами.

Следует отметить, что одной из важных задач по преодолению кризиса является выбор стратегии, которая наилучшим образом соответствует целям и задачам предприятия, а также внутренним и внешним факторам, влияющим на него в текущих и ожидаемых условиях предприятия, формирование стратегического плана и организационной структуры для его реализации. Поэтому диссертация основана на модели формирования стратегии антикризисного управления на предприятии.

Компонентами модели являются стратегии маркетинга, производства, финансовой, инвестиционной и кадровой политики. В диссертации обоснованы роль, назначение, структура и сущность этих стратегий в антикризисном управлении предприятием как имущественным комплексом, ожидаемые результаты их реализации. На этапах реализации стратегии способность будут восстановлены платежеспособность, прибыльность и ликвидность компании. Для этого необходимо создать структуру, состоящую из ответственных лиц и поручить такой структуре разработку и внедрение корпоративной «дорожную карту».

¹Разработано автором на основе результатов исследования.

Во второй главе диссертации «Оценка эффективности антикризисных мер, реализуемых на предприятиях Самаркандской области» дана оценка потенциалу экономического развития региона и его показателям, динамике изменения результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятий, а также стратегическим направлениям реструктуризации и финансового оздоровления экономически несостоятельных предприятий и эффективности их мер.

Самаркандская область является одним из самых густонаселенных и развитых регионов Узбекистана. Валовой региональный продукт (ВРП) региона за последние 10 лет увеличился в 5,9 раза. За этот период среднегодовой рост ВРП составил 10,1%. Доля промышленности в экономике региона увеличилась с 9,4% в 2016 году до 14,0% в 2018 году. В 2018 году производство ВРП на душу населения достигнет 8,3 млн. сум, инвестиции в основной капитал составили 897,3 тыс. сум. Эти показатели имеют высокую стоимость, чем в предыдущие годы.

Анализ показывает, что в 2018 году объем прибыли от деятельности предприятий и организаций Самаркандской области составил 334,4 млрд. сум. Это в 4,8 раза больше, чем в 2010 году. Однако этот показатель по области составляет всего 1,7% от прибыли предприятий и организаций республики. Хотя число убыточных, экономически несостоятельных и обанкротившихся предприятий в регионе уменьшилось в течение последнего 2014-2015 гг., с 2018 г. наблюдается тенденция к увеличению их числа. В то же время средняя сумма потерь на одно предприятие в регионе с 860,3 млн. сум в 2016 году снизилась до 437,1 млн. сум в 2018 году. На сегодня дебиторская задолженность предприятий и организаций области составила 1448,0 млрд. сум, что в 1,2 раза больше, чем в 2010 году. Доля дебиторской задолженности в общем объеме задолженности в 2018 году составила 33,0%. В 2018 году доля кредиторской задолженности в общем объеме задолженности увеличилась на 13,6 процентных пункта по сравнению с 2010 годом и составила 66,9% (таблица 1). Эти случаи свидетельствуют о наличии докризисной нестабильности управления на региональных предприятиях.

Таблица 1

Тенденция изменения показателей дебиторской и кредиторской задолженности предприятий Самаркандской области¹ (млрд. сум).

Показатель	2010 год	2011 год	2012 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год
Долги, всего	2528,0	2668,7	2312,7	6357,1	2579,1	5193,3	6340,1	4383,3
в том числе:								
Дебиторская задолженность	1171,7	1142,1	1962,0	2787,2	1814,7	2179,2	2449,6	1448,0
Доля показателя, %	46,3	42,8	45,9	43,8	70,4	42,0	38,6	33,0
Кредиторская задолженность	1356,3	1526,6	2308,4	3569,9	764,4	3014,1	3890,5	2934,3
Доля показателя, %	53,7	57,2	54,1	56,2	29,6	58,0	61,4	66,9

¹ Разработано автором на основе данных Государственного комитета Республики Узбекистан по статистике.

Анализ научных источников показывает, что только некредитоспособность, потери и даже ошибки в правовом обеспечении рыночных реформ, снижение доходов по мере увеличения обязательств и жесткая конкуренция все вместе не обязательно означают банкротство. Однако они более или менее определяют вероятность банкротства. Эту точку зрения также подтверждают исследования зарубежных экспертов. Согласно их исследованию, 38% обанкротившихся фирм работают с убытком, а остальные 62% являются рентабельными предприятиями¹. 30% обанкротившихся прибыльных предприятий являются низкорентабельными и финансово нестабильными, 11% - низкорентабельными предприятиями с необоснованным увеличением производства, а 8% - предприятиями с удовлетворительной прибыльностью и финансовой стабильностью, но с маркетинговой политикой, основанной на риске.

В связи с этим целесообразно проанализировать не только финансовое состояние экономически несостоятельных, убыточных и низкорентабельных предприятий в стране, но и экономическую, финансовую и управленческую деятельность предприятий, которые смогли сохранить свою деятельность или обанкротились во время кризиса. Учитывая это, диссертация основана на критериях и условиях разделения предприятий республики на экономически сильные, действующие с экономическим риском и экономически несостоятельные категории. Из них были разработаны стратегические направления реструктуризации и финансового оздоровления состоявшего из шести частей антикризисного управления и меры по их реализации для входящих в третью категорию экономически несостоятельных, убыточных и низкорентабельных предприятий.

В Самаркандской области в 2012-2017 годах в общей сложности около 2,3 тысячи, в том числе в 2018 году, 29 экономически несостоятельных, убыточных и низкоприбыльных предприятий приняли программы по восстановлению производства и финансовому оздоровлению. Программы были реализованы как антикризисные меры на предприятиях.

Анализ показывает, что в 2018 году количество предприятий, включенных в программы финансового оздоровления, сократилось на 310 или 90,6% по сравнению с 2017 годом. В свою очередь, доля числа предприятий в национальном индексе снизилась и составила -9,4 процентных пункта. Объем продукции, произведенной предприятиями, участвующими в программах восстановления производства и финансового оздоровления области в 2018 году достигло 260 млрд сум. По этому показателю доля Самаркандской области в республике составляет 5,6%.

В общей сложности в течение 2012-2018 годов в области было создано более 24000 новых рабочих мест в процессе реструктуризации и финансового оздоровления предприятий (таблица 2).

¹ Рынков Д.А. Организационно-экономическое обеспечение инновационного развития хозяйствующего субъекта. Диссертация на соиск. ученой степени к.э.н., Курск, 2014. – 162 с.

Таблица 2

Динамика изменений показателей реализации программ финансового оздоровления в Самаркандской области ¹

Показатель	2012 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Количество предприятий, работающих по программе финансового оздоровления *, шт.	388	283	236	300	310	29
Количество проектов для предприятий, которым выделены кредиты, шт.	161	142	133	160	177	24
Доля области в объеме инвестиций в финансовое оздоровление предприятий республики, %	13,0	20,0	18,0	5,4	5,1	12,2
Доля области в сумме кредитов, выданных банками предприятиям республики, %	11,5	21,7	19,9	6,5	4,6	6,0
Объем произведенной продукции и предоставленных услуг, млрд. сум	337,5	274,2	273,3	146,8	180,5	260,0
Доля области в экспорте продукции предприятий республики, работающих по программе финансового оздоровления, %	7,0	5,8	3,8	2,8	2,5	2,0
Организовано рабочих мест, единиц	4768	6167	5226	1405	1501	250

*количество предприятий также учитывает количество предприятий, включенных в программу в предыдущие годы

Доля региона по данному показателю в стране в 2017-2018 годах в среднем составила 12,2 процентных пункта. Таким образом, введение инвестиций для производственного и финансового оздоровления и привлечение банковских кредитов позволило восстановить финансово-хозяйственную деятельность экономически несостоятельных предприятий.

Одним словом, своевременное принятие антикризисных программ управления и реализация соответствующих мер на предприятиях на его основе позволили обеспечить высокие темпы экономического развития страны, особенно в Самаркандской области. Эти результаты станут прочной основой для приоритетного развития экономики регионов, диверсификации производства, дальнейшего развития отраслей промышленности, привлечения внутренних и иностранных инвестиций для формирования современной инфраструктуры, определенной в Стратегии действий.

В третьей главе диссертации **«Стратегия антикризисного управления предприятием и метод разработки корпоративной дорожной карты для ее реализации»** предложен метод составления корпоративной дорожной карты по разработке и внедрению антикризисной стратегии управления на предприятии, разработана корпоративная дорожная карта для реализации стратегии выведения АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» из

¹Источник: составлено на основе данных Управления Государственного комитета по конкуренции Самаркандской области.

состояния нестабильности в стадию развития развития и спрогнозирована ее эффективность.

Принятие управленческих решений по предотвращению кризиса на предприятии и его переходу в состояние развития является сложным многофакторным процессом. Достижение эффективных результатов в этом процессе требует четкого распределения во времени последовательности стратегических мер, выбранных на этапах антикризисного управления. Для эффективного решения этого вопроса можно использовать метод «дорожной карты», который используется в зарубежных странах¹ и Узбекистане при планировании процесса реализации сложных задач и проектов. Исходя из этого, в диссертации предлагается метод разработки корпоративной дорожной карты для реализации стратегии антикризисного управления на предприятии. Это инновационный подход к кризисному управлению, который позволяет выбранной стратегии обеспечить последовательность и систематизацию в достижении ее целей и задач.

В диссертации обоснованы этапы составления, компоненты корпоративной дорожной карты стратегии антикризисного управления предприятием и принципы оценки результатов ее внедрения и мониторинга, а также предложены количество членов организационной группы (комитета), разрабатывающей дорожную карту и продолжительность затраченного времени. Процесс создания корпоративной дорожной карты на основе этих методических принципов начинается с анализа и оценки внутренней и внешней среды предприятия в условиях кризиса. Исходя из этого, в научной работе финансовые, операционные, организационно-управленческие составляющие среды АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» были проанализированы на основе критериев, дана оценка их эффективности и сделан прогноз сводных индексов. Это акционерное общество – одно из крупнейших предприятий Самаркандской области с многолетней историей, в котором работает более 200 человек. Оно было включено в региональную программу финансового оздоровления в 2014 году в качестве экономически несостоятельного предприятия. В результате улучшилась бизнес-среда предприятия, индекс эффективности производства, маркетинга, управления персоналом изменился с нестабильной среды на благоприятную среду, финансово-управленческая среда изменилась в лучшую сторону.

Однако в то время как бизнес-среда перешла на более благоприятную среду с точки зрения трудовой деятельности (9,0 балла), управления персоналом (8,3 балла), инноваций (8,5 балла) и информационных технологий (9,0 балла), остается нестабильным с точки зрения эффективности управления (4,8 балла), платежеспособности (5,3 балла) и прибыльности (5,0 балла). Эти обстоятельства требуют перевода финансовой,

¹Черепанов М.А. Дорожная карта как инструмент управления развитием организации // Вопросы управления. 2014, Черепанов@ gen-su.ru. стр. 53-60.; Джемала М. Корпоративная дорожная карта. Корпоративный менеджмент, <http://www.cfin.ru>. Российский журнал менеджмента. Том 6, № 4, 2008.

управленческой и операционной частей предприятия, представляющих антикризисную среду управления, из нестабильной в оптимальную с целью реализации стратегии устойчивого развития АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко».

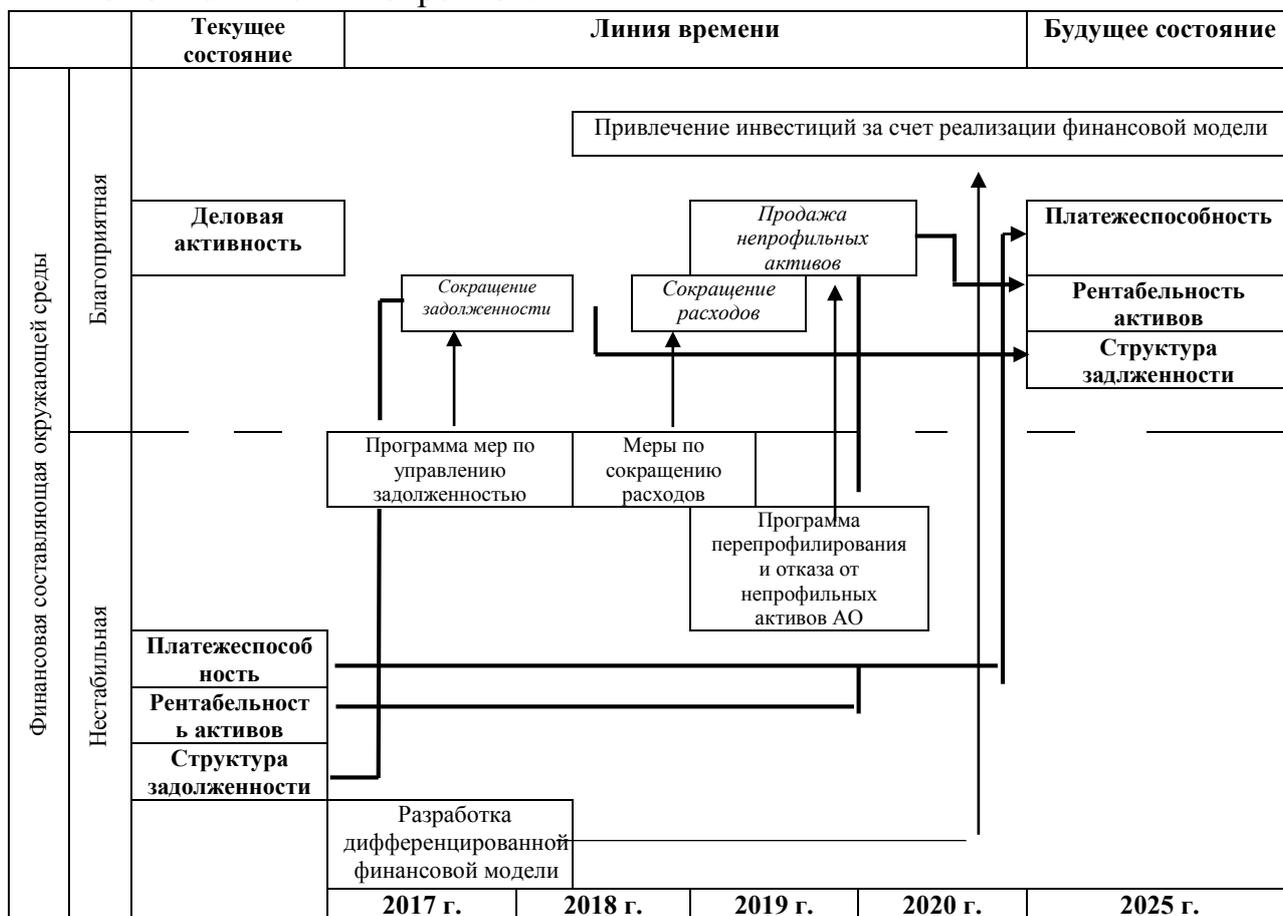


Рис. 3 «Дорожная карта» по изменению финансовой составляющей среды АО «Самаркандский винокомбинат имени Ховренко» (от нестабильной до благоприятной)¹

С учетом этого, в диссертации разработана «дорожную карту», состоящая из 3 блоков для каждого из этих компонентов. Блоки «Дорожная карта» охватывают 2017-2025 годы как логическое продолжение мер антикризисного управления, начатых в 2014 году. Она учитывает взаимозависимость стратегий антикризисного управления и обеспечивает переход от нестабильного к благоприятному состоянию путем улучшения финансовой, операционной и управленческой частей среды предприятия на определенный период. Блок 1 «Дорожной карты» описывает этапы перевода финансовой части среды АО к оптимальному состоянию (рис. 3).

Эта «дорожная карта» основана на изменении основных показателей в диссертации для прогнозирования финансового состояния в последовательности мер, изложенных в блоке 1. С их помощью

¹ Разработано автором.

прогнозировались перспективы вывода из кризиса и развития финансового положения АО (таблица 3).

Таблица 3

**Целевые прогнозируемые показатели финансовой деятельности
«Самаркандский винокомбинат имени Ховренко», млн.сум¹**

Показатели	По факту	Прогнозный период				
	2018 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2025 г.
Выручка от продажи продукции	43011,8	51571,1	56728,2	61833,7	67089,6	77153,0
Чистая выручка	41227,4	49885,2	54873,7	60361,9	65794,4	75492,4
Себестоимость	32628,4	39480,2	43428,2	47336,7	50886,9	58520,0
Валовая прибыль	8599,1	10405,0	11445,4	11025,2	14907,5	16972,4
Текущие расходы	5023,5	6078,4	6686,2	7588,0	7907,4	8057,6
Чистая прибыль (убыток)	2142,3	2592,1	2851,3	3156,4	3434,5	4086,9

Согласно данным таблицы 3, реализация мероприятий, обозначенных в «дорожной карте», создала благоприятные условия для улучшения и развития финансовых показателей предприятия. Это также можно наблюдать по динамике изменения прогнозных показателей. Таким образом, в диссертации разрабатывается «дорожная карта» для реализации стратегий по изменению операционной и управленческой деятельности АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» от нестабильности до оптимального состояния и оцениваются результаты.

Реализация антикризисной стратегии управления на АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко» приведет к созданию благоприятной среды для инвестиций в устойчивое развитие предприятия. Это видно из прогнозных показателей инвестиционной привлекательности в трех различных сценариях (таблица 4).

Реализация мер стратегии антикризисного управления в АО на 2019-2020 годы может привести к трем различным результатам. При этом, когда по решению предприятия 50% чистой прибыли направляется на дивиденды, снижение объема продаж в АО на 2% в условиях определения нормы дивидендов с 65% до 87% на номинальную стоимость 1 акции (сценарий 1) добавленная стоимость на государственную долю (NVP) 2019 году может составить 37753,4 тыс. сум, а внутренняя норма доходности (IRR) – 11,1%. При увеличении себестоимости продукции на 2% (сценарий 2) в 2019 году NVP составит 45163,4 тыс. сум и IRR - 12,3%, а также при увеличении себестоимости на 1% и снижении продаж на 1% (сценарий 3) в 2020 году NVP ожидается в размере 41431,7 тыс. сум, IRR - 11,7 процента.

¹ Источник: прогнозируется на основе данных АО.

Таблица 4

**Показатели инвестиционной привлекательности по сценариям развития
АО «Самаркандский винкомбинат имени Ховренко»¹**

Варианты сценариев	Чистая текущая стоимость (NPV), тыс. сум	Внутренняя норма доходности (IRR), %	Год окупаемости инвестиций
Базовый сценарий	152309,8	34,0	2018 г.
Сценарий 1. Объем производства снижен на 2 процента	37753,4	11,1	2019 г.
Сценарий 2. Себестоимость производства увеличена на 2 процента	45163,4	12,3	2019 г.
Сценарий 3. Себестоимость производства увеличена на 1 процент, объем производства снижена на 1 процент	41431,7	11,7	2020 г.

Эти результаты свидетельствуют о том, что в АО созданы благоприятные условия для инвесторов. В целом анализ результатов исследования показывает, что метод обоснования стратегии процессов антикризисного управления и составления «дорожной карты» для ее реализации может найти широкое применение в этом направлении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенных научных исследований были сделаны следующие выводы:

1. Под «антикризисным управлением», цитируемым в научных источниках, автор предлагает понимать общий и системный процесс, направленный на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений экономического кризиса. Антикризисное управление должно, во-первых, заранее выявить риск кризиса, во-вторых, знать и анализировать его причины, в-третьих, определять пути и меры по ликвидации кризиса, в-четвертых, принимать меры по смягчению его негативных последствий, в-пятых, создавать благоприятные условия для будущего развития.

2. Предложено рассмотреть антикризисное управление жизненным циклом предприятия с точки зрения экономического кризиса. На основании изучения жизненных циклов предприятия было признано, что идея жизненных циклов может стать основой и для стратегического плана (прогноза) развития предприятия, так и для стратегии антикризисного управления, чтобы сделать период стабильности максимально длительным.

¹ Источник: прогнозируется на основе данных АО.

3. В диссертации дается оценка реализации мероприятий по финансовому оздоровлению предприятий Самаркандской области. Анализ финансовых результатов предприятий области за прошедший период показал динамику изменения производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятий.

4. На основании проведенного анализа было установлено, что решение существующих проблем на предприятиях области зависит от выбора путей финансового оздоровления предприятий. Созданные в Узбекистане механизмы финансового оздоровления экономически несостоятельных предприятий играют важную роль в восстановлении производственной деятельности предприятий.

5. Одним из основных преимуществ создания «дорожной карты» при реализации стратегии антикризисного управления предприятием является привлечение к их разработке широкого круга специалистов различных сфер. Таким образом, участие в создании «дорожной карты» следует рассматривать как управленческий эффект, направленный на реализацию своей роли в реализации стратегии антикризисного управления всеми ее разработчиками и исполнителями.

6. В рамках исследования была разработана методика разработки, внедрения и корректирования корпоративной «дорожной карты» как инновационного способа реализации стратегии антикризисного управления предприятием. Необходимо уделять особое внимание финансовому оздоровлению экономически несостоятельных, убыточных и низкорентабельных предприятий путем реализации в стране программ «дорожной карты». В то же время в исследовании сделан вывод о том, что «дорожная карта» сочетает в себе меры по обеспечению устойчивости развития предприятия с целью предотвращения кризиса, который может возникнуть под влиянием как внутренней, так и внешней среды на любой стадии жизненного цикла предприятия. Соответственно, антикризисное управление предприятием является эффективным способом разработки, внедрения и корректирования корпоративной «дорожной карты».

7. На примере АО «Самаркандский винокомбинат имени Ховренко» обосновываются начальные этапы разработки корпоративной «дорожной карты» антикризисного управления предприятием, этап создания «дорожной карты», реализация «дорожной карты» и ее мониторинг.

8. В диссертации выявлен ряд внешних и внутренних факторов и условий, которые были выявлены в результате комплексного анализа деятельности АО «Самаркандский винокомбинат имени Ховренко» и оказывают на него существенное влияние. Эти факторы и особенности были учтены при совершенствовании основы реализации стратегии антикризисного управления корпоративной «дорожной картой» за счет специфических особенностей. Выявлены проблемы, оказывающие существенное влияние на эффективность управления исследуемым

предприятием.

9. В ходе диссертационного исследования на основе разработанного автором метода разработана корпоративная «дорожная карта» развития ОАО «Самаркандский винокомбинат имени Ховренко» в условиях реализации стратегии антикризисного управления. Ее цель заключалась в обосновании определенных мер, в том числе способов обеспечения перехода среды АО из нестабильного к благоприятному состоянию, дальнейшего развития АО путем привлечения иностранных инвестиций.

**SCIENTIFIC COUNCIL AWARDING OF THE SCIENTIFIC DEGREES
DSc. 03/10.12.2019.I.16.01 AT THE TASHKENT STATE UNIVERSITY OF
ECONOMICS**

SAMARKAND STATE UNIVERSITY

ABDUJABBOROV SOBIR BAKHRONOVICH

**IMPROVEMENT OF SCIENTIFIC BASIS FOR DEVELOPMENT OF
ANTI-CRISIS MANAGEMENT STRATEGY AT THE ENTERPRISE**

08.00.13 – Management

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

Tashkent – 2020

The theme of Doctor of Philosophy dissertation (PhD) was registered under number B.2017.1/PhD/Iqt59 at the Supreme Attestation Commission under the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan.

The dissertation has been prepared at the Samarkand state university.

The abstract of the dissertation is posted in two languages (Uzbek and Russian) on the website www.tsue.uz and on the website of «Ziyonet» information and educational portal www.ziyonet.uz.

Scientific consultant: **Berkinov Bozorboy Berkinovich**
Doctor of Economics, professor

Official opponents: **Makhmudov Nosir Makhmudovich**
Doctor of Economics, professor

Abdullayev Abdujabbor
Doctor of Economics, professor

Leading Organization: **Tashkent state technical university**

The defense of the dissertation will take place on _____ «__», 2020 at __:__ at the meeting of Scientific council DSc.03/10.12.2019.I.16.01 at the Tashkent state university of economics Address: 100003, Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel.: (99871) 239-28-72; Fax: (99871) 239-43-51; e-mail: www.tsue.uz.

The dissertation can be reviewed at the Information resource centre of the Tashkent state university of economics (registered under number ____). Address: Tashkent city, Islam Karimov street, 49. Tel.: (99871) 239-28-72.

The abstract of dissertation sent out on «__» _____ 2020.
(mailing report No. «__» on «__» _____ 2020.).

N.H.Jumaev

Chairman of the Scientific Council
for awarding scientific degrees,
Doctor of Economics, Professor

U.V.Gafurov

Scientific secretary of the Scientific
Council for awarding scientific
degrees, Doctor of Economics,
Professor

Sh.Dj.Ergashkhodjaeva

Chairman of Scientific seminar
under the Scientific Council for
awarding scientific degrees, Doctor
of Economics, Professor

INTRODUCTION (Abstract of PhD thesis)

The aim of the research work is to develop proposals and recommendations for improving the scientific and methodological basis for the development of anti-crisis management strategy at the enterprise.

The tasks of the research work are:

study of theoretical aspects of crisis and anti-crisis management at the enterprise;
analysis of methods and mechanisms of anti-crisis management adopted abroad and in Uzbekistan;

justification of the mechanism for choosing the anti-crisis management strategy at the enterprise;

assessment of the effectiveness of measures for the financial recovery of bankrupt enterprises in the region;

development of a method for implementing the stages of anti-crisis management of unprofitable and bankrupt enterprises;

improving the method of assessing the internal and external environment for the financial recovery of a bankrupt enterprise;

justification and proposal of the method for implementing the anti-crisis management strategy of an economically insolvent enterprise.

The object of research is the strategy of anti-crisis management of economically insolvent, unprofitable and bankrupt enterprises of the Samarkand region, including JSC «Samarkand winery named after Khovrenko».

The subject of research is economic relations that arise during crisis management at the enterprise.

The scientific novelty of research work is as follows:

the mechanism of anti-crisis management of the enterprise based on pre-crisis rehabilitation, financial recovery and levers of recovery from bankruptcy has been improved;

development of a strategy for financial recovery and structural change of unprofitable and low-profitable enterprises and criteria for dividing national enterprises into economically stable enterprises, high-risk enterprises and economically insolvent groups by the state of their development;

method of establishing the roadmap for implementing the anti-crisis management strategy at the enterprise and its implementation has been improved;

summary indexes of operational, managerial and financial factors are proposed for the implementation of the strategy of bringing an economically insolvent enterprise from the state of instability to the stage of development.

Implementation of research results. Based on the scientific results obtained to improve the scientific and methodological basis for developing an anti-crisis management strategy at the enterprise:

proposals for improving the mechanism of anti-crisis management of the enterprise based on pre-crisis rehabilitation, financial recovery and levers of recovery from bankruptcy were introduced in the activities of JSC "Samarkand winery named after Khovrenko» and LLC «Agromir Adas» to justify the measures to prevent the crisis and restore finances (Reference of the Ministry of Agriculture of the Republic of Uzbekistan 02/033-4333 dated December 19, 2019). As a result, the validity and

completeness of measures to prevent crisis processes at enterprises and ensure the financial stability of the enterprise were achieved;

proposals on the justification of financial recovery measures and structural changes in unprofitable and low-profitable enterprises and criteria for dividing national enterprises into economically stable enterprises, high-risk enterprises and economically insolvent groups, by the state of their development, have been introduced into the activities of JSC "Samarkand winery named after Khovrenko» (Reference from the Ministry of Agriculture of the Republic of Uzbekistan 02 / 033-4333 dated December 19, 2019). As a result, the reliability of early diagnosis of the symptoms of the crisis and its causes in the enterprise was achieved, and revenue increased by 12%;

proposals for the development of an anti-crisis management strategy at the enterprise and the development of a roadmap aimed at ensuring consistency and systematization of its goals and methods of its implementation are implemented in the activities of JSC "Samarkand winery named after Khovrenko» and LLC «Agromir Adas» on the practice of creating a roadmap for implementing the anti-crisis management strategy at the enterprise (Reference of the Ministry of Agriculture of the Republic of Uzbekistan 02/033-4333 dated December 19, 2019). As a result, economically insolvent and bankrupt enterprises have become more efficient and financially stable;

proposals for prediction of production efficiency and summary indexes of operational, managerial and financial factors for implementing the strategy of bringing an economically insolvent enterprise from a state of instability to a development stage were adopted to evaluate the effectiveness of bringing an economically insolvent enterprise to a development stage in the activities of JSC "Samarkand winery named after Khovrenko» and LLC «Agromir adas» (Reference of the Ministry of Agriculture of the Republic of Uzbekistan 02 / 033-4333 dated December 19, 2019). As a result of the implementation of the corporate «Road map» measures for the anti-crisis management of JSC "Samarkand winery named after Khovrenko» the cost of production of net present value under various scenarios (NPV) increased by 2 percent or up to 45.1 million UZS, and the internal rate of return was 12.3 percent.

The structure and volume of the dissertation. The dissertation consists of an introduction, three chapters, conclusion, bibliography and appendices. The total volume of the dissertation includes 156 pages.

ЭЪЛОН ҚИЛИНГАН ИШЛАР РЎЙХАТИ
СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ
LIST OF PUBLICATION

I бўлим (I часть; I part)

1. Абдужабборов С.Б. Корхонада инқирозга қарши бошқариш стратегиясини ишлаб чиқишнинг услубий жиҳатлари // Biznes-Эксперт. – Тошкент, №6 (66), 2013. (08.00.00. №3).

2. Абдужабборов С.Б. Ўзбекистонда саноат корхоналарини қўллаб қувватлаш механизмлари // Biznes-Эксперт. – Тошкент, №2 (74), 2014. (08.00.00. №3).

3. Абдужабборов С.Б. Самарқанд вилояти корхоналарини молиявий соғломлаштириш йўллари // «Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнали. №5. 2015. (08.00.00. №10)

4. Абдужабборов С.Б. Оценка эффективности мероприятий по антикризисному управлению предприятий// Международный журнал «Экономика и предпринимательство». №7 (108), – Москва, 2019. – С. 835-838. (08.00.00. №29).

5. Абдужабборов С.Б. Инновационный подход к определению сценариев будущего развития предприятия. Проблемы анализа и моделирования региональных социально-экономических процессов. Материалы докладов VII международной научно-практической конференции. Казань.18-19 май 2017 г.

6. Абдужабборов С.Б. Методические аспекты разработки стратегии антикризисного управления на предприятии. Проблемы анализа и моделирования региональных социально-экономических процессов. Материалы докладов VI международной заочной научно-практической конференции. Казань. 2016 г.

7. Абдужабборов С.Б. Корхонани инқирозга қарши бошқаришни ташкил қилиш тамойиллари. “Реал секторда ишлаб чиқаришни модернизация ва диверсификация қилишда инновацион технологиялар” мавзусидаги Республика илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар ва тезислар тўплами. 2017 йил 7 апрель. Тошкент, 2017.

8. Абдужабборов С.Б. Корхоналар иқтисодий ночорлиги сабаблари ва уларни молиявий соғломлаштириш механизми. “Ўзбекистон иқтисодиётини институционал ривожлантириш: ютуқлар, муаммолар, ечимлар” мавзусидаги Республика илмий-амалий конференцияси. Тошкент, 2016 йил 12 март.

II бўлим (II часть; II part)

9. Беркинов Б.Б., Абдужабборов С.Б. Дорожная карта как инновационная технология в финансовом оздоровлении предприятий // Международный журнал «Экономика и предпринимательство». №11 (100), – Москва, 2018. – С. 1039-1042. (08.00.00. №29).

10. Беркинов Б.Б., Абдужабборов С.Б. Корхонада харажатларни камайтиришнинг муқобил йўллари // «Иқтисодиёт ва инновацион технологиялар» илмий электрон журнали. №1. январь-февраль. 2014. (08.00.00. №10)

11. Беркинов Б.Б., Абдужабборов С.Б. Оценка эффективности мероприятий по антикризисному управлению предприятий. Институциональное развитие социально-экономических систем: национальная экономика в глобальной среде. Материалы докладов XI Международная научно-практическая конференция. Самарканд, 16-17 май 2019 г.

12. Абдужабборов С.Б. Форсайт как инновационная технология определения сценария будущего развития кризисного предприятия. Реал секторда ишлаб чиқаришни модернизация ва диверсификация қилишда инновацион технологиялар. Республика илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар ва тезислар тўплами. 2017 йил 7 апрель. Тошкент, 2017.

13. Абдужабборов С.Б. Давлатов Н.Н. Аграр соҳада саноатни ривожлантириш орқали бандликни таъминлаш. Реал секторда ишлаб чиқаришни модернизация ва диверсификация қилишда инновацион технологиялар. Республика илмий-амалий конференцияси илмий мақолалар ва тезислар тўплами. 2017 йил 7 апрель. Тошкент, 2017.

14. Абдужабборов С.Б. Меры оздоровления экономически несостоятельных предприятий. “Ўзбекистон иқтисодиёти институционал ривожлантириш: ютуқлар, муаммолар, ечимлар” мавзусидаги Республика илмий-амалий конференцияси. Тошкент, 2016 йил 12 март.

15. Абдужабборов С.Б. Реализация программ «дорожных карт» по финансовому оздоровлению предприятий Самаркандской области. «Профессиональное становление личности XXI века в системе непрерывного образования: теория, практика и перспективы». Материалы научно-практической конференции. Ташкент, 15-16 апреля 2016 года.

16. Абдужабборов С.Б. Хорижий мамлакатларда компанияларни инқирозга қарши бошқариш тажрибаси. «Ўзбекистонда иқтисодиётни барқарор ривожлантириш ва аҳоли даромадларини кўпайтириш йўллари» мавзусидаги Республика илмий – амалий конференция материаллари тўплами. 2013 йил 1 май.

17. Абдужабборов С.Б. Корхона инқирозга қарши бошқарувида маркетинг стратегиясини аҳамияти. «Глобал чақирувлари шароитида иқтисодий ривожланишнинг инновацион модели ва инқироз дастури» номли Республика илмий- амалий анжумани материаллари тўплами. 2012 йил июнь.

18. Абдужабборов С.Б. Усманов Б.И. Корхонада инқирозга қарши бошқаришни такомиллаштириш. «Хусусий мулкчилик ва тадбиркорликни ривожлантириш: эришилган ютуқлар, муаммолар ва ечимлар» Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. 2011 йил 25 июнь.

19. Абдужабборов С.Б. Корхоналарда инқирозга қарши бошқариш стратегиясини шакллантириш масалалари. «Иқтисодиётни модернизациялаш

шароитида Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш истиқболлари» Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. 2011 йил 6 декабрь.

20. Абдужабборов С.Б. Усманов Б.И. Инқирозга қарши бошқарувда инвестиция сиёсатини амалга ошириш. «Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида Ўзбекистонда корпоратив бошқарув тизимини такомиллаштириш истиқболлари» Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. 2011 йил 6 декабрь.

21. Абдужабборов С.Б. Корхонани инқироз ҳолатини аниқлаш услубий асослари. «Иқтисодиётни модернизациялаш стратегияси: муаммолар ва инновацион ривожланишга ўтиш йўллари» Республика илмий-амалий анжумани маъруза тезислари тўплами. 2011 йил 21 апрель.

22. Абдужабборов С.Б. Саноат ишлаб чиқаришини диверсификациялашнинг ўзига хос хусусиятлари. «Глобал чақирувлари шароитида иқтисодий ривожланишнинг инновацион модели ва инқироз дастури» номли Республика илмий-амалий анжумани материаллари тўплами. 2010 йил 20 апрель.

23. Абдужабборов С.Б. Корхонанинг молиявий барқарорлигини таъминлашда нарх сиёсатининг аҳамияти. «Қишлоқ хўжалигини ривожлантиришда давлатнинг аграр сиёсатини ва унинг устивор йўналишлари». Республика илмий-амалий конференцияси. ТДИУ «Тармоқлар иқтисодиёти» кафедраси. 2010 йил 28-29 май.

Автореферат Самарқанд давлат университетининг
“СамДУ илмий тадқиқотлар ахборотномаси” журнали таҳририятида
таҳрирдан ўтказилди (07.07.2020 йил).

Гувоҳнома: №10-3512

2020 йил 9 июлда босишга рухсат этилди:
Офсет босма қоғози. Қоғоз бичими 60×84_{1/16}.
“Times” гарнитураси. Офсет босма усули.
Ҳисоб-нашриёт т.: 3,12. Шартли б.т. 2,76.
Адади 100 нусха. Буюртма №15/7.

СамДЧТИ нашр-матбаа марказида чоп этилди.
Манзил: Самарқанд ш, Бўстонсарой кўчаси, 93.