



## КИМЁ САНОАТИ КОРХОНАЛАРИ ИҚТИСОДИЙ БАРҚАРОРЛИГИНИ ТАЪМИНЛАШНИНГ ИЛҒОР ХОРИЖИЙ ДАВЛАТЛАР ТАЖРИБАСИДАН ФЙДАЛАНИШ ЙЎЛЛАРИ

**Кади́ров Абдумалик Маткаримович -**  
Ph.D, Тошкент давлат иқтисодиёт  
университети мустақил тадқиқотчиси

[https://doi.org/10.55439/ECED/vol23\\_iss6/a74](https://doi.org/10.55439/ECED/vol23_iss6/a74)

**Аннотация.** Мақолада кимё саноати корхоналари иқтисодий барқарорлигини таъминлаш мақсадида хорижий давлатлар компаниялари тажрибаси ўраганилиб, маҳаллий кимё саноат корхоналарида фойдаланиш жиҳатлари ёритилган. Кимё саноати корхоналари иқтисодий барқарорлигини таъминлаш масаласида илғор хорижий давлатлар компаниялари тажрибасини ўрганиш умумқабул қилинган тенденция ҳисобланади. Шу жумладан, замонавий контроллинг тизимини жорий этишнинг ўзига хос хусусиятларини очиб бериш ва уни мамлакатимизда фаолият юритаётган кимё саноат корхоналарининг фаолиятига татбиқ этишнинг самарадорлигини илмий исботлаш тадқиқотнинг асосий моҳияти ҳисобланади.

**Калит сўзлар:** саноат, иқтисодий барқарорлик, халқаро тажриба, бошқарув, контроллинг.

## ПУТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ОПЫТА ПЕРЕДОВЫХ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

**Кади́ров Абдумалик Маткаримович -**  
к.э.н., научный соискатель Ташкентского  
государственного экономического университета

**Аннотация.** В целях обеспечения экономической устойчивости химических промышленных предприятий в статье освещен опыт компаний зарубежных стран и освещены аспекты использования на отечественных химических промышленных предприятиях. Общепринятой тенденцией является изучение опыта компаний передовых зарубежных стран в деле обеспечения экономической устойчивости предприятий химической промышленности. В том числе, выявление особенностей внедрения современной системы контроллинга и научное обоснование эффективности ее применения в деятельности химических промышленных предприятий, действующих в нашей стране, составляет основную суть исследования.

**Ключевые слова:** промышленность, экономическая стабильность, зарубежный опыт, менеджмент, контроллинг.

## WAYS TO ENSURE THE ECONOMIC STABILITY OF CHEMICAL INDUSTRY ENTERPRISES USING THE EXPERIENCE OF ADVANCED FOREIGN COUNTRIES

**Kadirov Abdumalik Matkarimovich -**  
Ph.D., independent researcher  
of Tashkent State University of Economics

**Abstract.** In order to ensure the economic stability of chemical industrial enterprises, the article covers the experience of companies of foreign countries and highlights the aspects of use in local chemical industrial enterprises. It is an accepted trend to study the experience of companies of advanced foreign countries in the matter of ensuring the economic stability of chemical industry enterprises. Including, revealing the specific features of the introduction of a modern controlling system, and scientifically proving the effectiveness of its application to the activity of chemical industrial enterprises operating in our country is the main essence of the research.

**Keywords:** industry, economic stability, European experience, management, control.

**Кириш.** Маълумки, XXI асрнинг охирига келибгина хўжалик юритиш субъектларини стратегик бошқаришга қаратилган турли хил ёндашувлар шаклланиб, улар ҳисоб юритиш концепциясидан устун бўла бошлаган. Хусусан, илмий иқтисодий адабиётларда контроллинг тизимини жорий этишнинг корхона ишлаб чиқариш-хўжалик, молиявий-иқтисодий ва ташкилий-бошқарув фаолияти кўрсаткичларига таъсир кўрсатиш бўйича миқдор жиҳатдан баҳолашга деярли эътибор қаратилмаган.

### Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.

Жумладан, айрим тадқиқотчилар контроллинг-ни жорий этишнинг ижобий жиҳатлари бўйича ўз илмий ишларида акс эттиришганлигига қарамай, контроллинг тизимини жорий этишнинг корхона иқтисодий барқарорлиги кўрсаткичларига таъсир кўрсатиши бўйича миқдор жиҳатдан баҳолаш амалга оширилмаган [3].

Жумладан, ўзбек иқтисодчи олимлари Р.И.Нуримбетов ва С.И.Ахмедов [1] илмий изла-нишларида АҚШда маҳсулот сифатини бошқаришнинг жорий қилиниши, саноатнинг кенг

истеъмол товарларини ишлаб чиқариш билан тез суръатларда ривожлана бошлаганини тадқиқ этишган. Лекин товарларнинг сифати анча паст даражада эканлигини аниқлашган.

Америкалик мутахассисларнинг таъкидлашича, бунгача корхоналар жорий харажатларининг 25-30 фоизи маҳсулот нуқсонларини аниқлаш ва топишга сарфланар эди. Нуқсонли маҳсулотларни алмаштириш учун кетган харажатлар умумий харажатларнинг 30 фоизидан ҳам ошиб кетишига олиб келарди. АҚШлик кўпгина мутахассислар сифатнинг пастлиги меҳнат унумдорлиги ва рақобатбардошликнинг ошишига асосий тўсиқ деб ҳисоблашарди. Япония тажрибаси шуни кўрсатдики, сифатни ошириш ҳеч қачон тугамайдиган ишдир. “Япон мўжизаси”нинг асосий концепцияси хоҳ ишлаб чиқариш, хоҳ бошқариш ёки хизмат кўрсатиш бўлсин, мукамал технологиядир деб таъкидланган.

Шу нуқтаи назардан саноат корхоналари иқтисодий барқарорлигини таъминлашда контроллинг тизимини жорий этиш бўйича хориж тажрибасини таҳлил қилиш ва ишлаб чиқилган услубий ёндашувлардан фойдаланиш асосида олинган натижалар асосида хўжалик юритувчи субъектларнинг айрим фаолият соҳалари ҳамда бутун корхонада контроллинг тизимини жорий этиш самарадорлигини оширишга таъсир этиши юзасидан умумий хулосалар олишга имкон берувчи кўрсаткичларни ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Саноат корхоналари иқтисодий барқарорлигини таъминлаш масаласида илғор хорижий давлатлар компаниялари тажрибасини ўрганиш умумқабул қилинган тенденция ҳисобланади. Шу жумладан, замонавий контроллинг тизимини жорий этишнинг ўзига хос хусусиятларини очиб бериш ва уни мамлакатимизда фаолият юритаётган саноат корхоналарининг фаолиятига татбиқ этишнинг самарадорлигини илмий исботлаш тадқиқотнинг асосий моҳияти ҳисобланади.

**Тадқиқот методологияси.** Ҳар қандай корхона фаолиятини маълум бир иқтисодий кўрсаткичлар динамикаси билан акс эттириш имкони бор, бунда ўзаро уйғунлик ва боғлиқлик корхонанинг бир ҳолатдан бошқасига ўтиши билан ўзгариши мумкин. Барча кўрсаткичларнинг ўзаро боғлиқлиги “иш тартиби” тушунчаси билан тавсифланади. Корхонанинг ҳар бир иш тартиби белгиланган кўрсаткичлар тизимини изоҳлайди, улар ўсиш суръати бўйича таснифланса, корхонанинг меъерий иш тартиби, бошқача қилиб айтганда, кўрсаткичларнинг меъерий тизими юзага келади. Саноат корхонасининг ҳам фаолиятини ўрганиш корхонанинг ҳақиқий динамик қаторини меъерий қатор билан таққослаш асосида амалга оширилади. Ушбу ма-

қолада саноат корхоналарининг иқтисодий барқарорлигини таъминлашдаги муаммоларни ўрганишда илмий абстракт-мантикий фикрлаш ва қиёсий таҳлил қилиш усулларида фойдаланилди. Бундан ташқари саноат корхоналарининг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш жараёнларининг барча иштирокчилари ҳамжиҳатлик билан ҳаракат қилсагина, корхонанинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлашга эришиш мумкинлиги индукция ва дедукция баҳолаш усулларида кенг фойдаланиб, ўрганилди. Шунингдек, корхонанинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш йўллари ишлаб чиқишда илмий мушоҳада усулларида фойдаланилди.

**Таҳлил ва асосий натижалар.** Эҳтимолликни тақсимлаш қонунининг тўғрилиги учун танловларни текшириш натижалари шундай хулосага олиб келишга имкон берадики, бошқарув самарадорлигининг ўсиш суръатлари ҳамда ишлаб чиқариш жараёни самарадорлигининг ўсиш суръатлари миқдорлари тўғри тақсимлаш қонунига бўйсунди. Контроллинг тизимини жорий этиш самарадорлиги кўрсаткичларининг ўзгариши оралиғи, жумладан, бошқарув самарадорлигининг ўсиш суръати бўйича 7,2 % – 25,0 %ни ва ишлаб чиқариш жараёнлари самарадорлиги ўсиш суръати бўйича 8,4 % – 25,9 %ни ташкил этди.

Жумладан, хорижий саноат корхоналарида бошқарув самарадорлиги ўсиши учун математик тахминлар 13,25 %ни, ишлаб чиқариш жараёни самарадорлигининг ўсиш суръати эса 20,53 %ни ташкил этади. Шу билан бирга, корхонада контроллинг тизимини жорий этиш самарадорлиги бўйича ҳисобланган интеграл кўрсаткичи 16,49 %ни ташкил этади [2].

Контроллинг тизимини жорий этиш натижасида хорижий саноат корхоналарининг фаолият самарадорлиги кўрсаткичларининг ўзгариши таҳлили натижалари ушбу хўжалик субъектлари ривожланишининг қуйидаги ижобий тенденцияларини аниқлашга имкон берди (1-жадвал).

Биринчидан, корхонада у ёки бу турдаги контроллинг тизимини жорий этиш натижасида инвестицион жозибадорлик даражасини ўртача 90 %гача оширишга имкон берган (IBM компанияси максимал ўсишини намойиш этган – 33,9 %).

Иккинчидан, ҳужжатлар айланиш самарадорлигини ўртача 10 %га ошириш имконини берган (Mazda компанияси максимал ўсишини намойиш этган – 27,6 %).

Учинчидан, молиявий барқарорликни ўртача 8 %га оширишга имкон берган (Cristall Gross компанияси максимал ўсишни намойиш этган – 22,5 %) [5].

**Хорижий давлатлар саноат компанияларининг айрим иқтисодий кўрсаткичлари контроллинг тизимини жорий қилиш натижасида ўзгариши [9]**

Компания номи	Инвестицион жозибadorлик даражасининг ўсиш суръати, %	Ҳужжат айланиш самарадорлиги ўсиш суръати, %	Молиявий-иқтисодий барқарорлик ўсиш суръати, %
British Petroleum	+11,4	+5,2	+6,3
Tesco	+9,3	+11,6	+8,9
METRO GROUP	+7,2	+15,3	+22,1
Cristall Gross	+6,5	+11,3	+22,5
Ford	+1,2	+14,8	+6,3
Mazda	+16,8	+27,6	+9,9
Bayer AG	+3,5	+5,2	+2,2
Schwarzkopf	+6,3	+8,9	+9,3
Oriflame	+3,3	+9,3	+5,7
Motorola	+6,8	+9,3	+11,0
Chivas	+3,9	+1,6	+5,2
Huawei	+16,5	+11,9	+3,5
Ziegler	+0,2	+0,96	+0,45
Singer Corporation	+1,6	+2,9	+3,6
Renault	+13,3	+6,9	+9,2
IBM	+33,9	+11,8	+6,9

Шу жумладан, корхоналарда контроллинг тизимини жорий этиш натижасида инвестицион жозибadorлик даражаси ўртача 8,9 %га, ҳужжатлар айланиш самарадорлиги 9,7 %га, молиявий барқарорлик 8,3 %га ошди.

Корхонанинг молиявий барқарорлиги муқобиллик коэффиценти асосида аниқланиб, компанияларнинг ўз маблағлари ҳамда бухгалтерия балансининг жами актив ва пасив қийматига нисбати орқали ҳисобланади.

Шундай қилиб, юқорида келтирилган хорижий давлатлар саноат корхоналарининг инвестицион жозибadorлик, ҳужжатлар айланиш самарадорлиги, молиявий барқарорлик даражасининг ўсиш суръатлари таҳлилидан шуни ҳуло-

са қилиш мумкинки, у ёки бу контроллинг тизимини жорий этиш корхона иқтисодий барқарорлигини таъминлаш ва унинг фаолияти самарадорлигини ошириш имконини беради.

Жумладан, турли корхоналарда ушбу кўрсаткичларнинг ўсиш суръатлари беқарор тебраниш тенденциясига эга эканлигига қарамай, барча таҳлил этилаётган компанияларда ўзгариш динамикаси ижобий бўлмоқда.

Демак, саноат корхоналарида контроллинг тизимини жорий этиш хўжалик юритувчи субъектларнинг иқтисодий барқарорлик даражасини оширишга имкон яратмоқда ва бу иқтисодиётдаги инқироз ҳолати даврида айнан долзарб ҳисобланади.

**Бюджетлаштиришнинг саноат корхонаси молиявий-иқтисодий кўрсаткичларига таъсири [10]**

Асосий молиявий-иқтисодий мақсадлар	Контроллинг тизими жорий қилиш зарур бўлган кўрсаткичлар	Белгиланган кўрсаткичларнинг йиллик эҳтимолий ўсиш суръати, %
Тез ривожланаётган бизнес	Сотиш ҳажми	20
Юқори рентабелли бизнес	Соф фойда	2
Қиймати тез ўсаётган корхона	Акциядор капитали қиймати	100

Саноат корхонасида контроллинг тизимини жорий этиш ҳамда молиявий ва техник-иқтисодий кўрсаткичлар ўсиши ўртасида ўзаро алоқадорлик масалалари А.Н.Асаул, М.К.Старовойтов ва Р.А.Фалтинский илмий ишларида кўриб чиқилган. Муаллифлар контроллинг атамасига бюджетлаштириш сифатида ёндашишларига қарамай, улар қуйидаги ўзаро боғлиқликларни қайд этган (2-жадвал).

Е.А.Боргардт ва В.М.Носова «КамАЗ» ОАЖ корхонасида контроллинг қилиш тизимини жо-

рий этишга бағишланган ўз ишларида мазкур тизимни жорий этишдан қуйидаги натижалар олиш мумкинлигини таъкидлаган: «...бошқарув кадрларининг меҳнат унумдорлиги 9,6 %га кўпаяди, қабул қилинган қарорларнинг самарадорлиги 11 %га ошади, контроллинг чора-тадбирлари асосида узоқ муддатли молиявий қарорларни қабул қилишдан олинadиган самара қарийб 20 %ни ташкил этади» [6].

Контроллинг тизимини жорий этиш натижасида муваффақиятга эришган Канададаги энг

йирик мобил алоқа оператори – AT&T Canada компаниясини мисол сифатида келтириш мумкин. Ушбу компания ўлчовли кўрсаткичлар тизими (Balanced Scorecard (BSC))ни жорий этган. Жорий этиш натижасида қуйидаги иқтисодий самарадорлик кузатилди: сотишдан тушган фойда 15 %га, бир ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқариш ҳажми 11 %га, корхонанинг бозор қиймати 4 мартага ошган [7].

Airbus Group компаниясида контроллинг тизимини жорий этиш айланма рентабеллигига ижобий таъсир қилиб, ушбу кўрсаткич 2015 йилга келиб, тахминан 10 %га ошган [8].

Бу борада шундай хулоса қилиш мумкинки, таҳлил қилинган хорижий давлатлар компанияларида у ёки бу фаолият йўналишида самарадорлик ўсиши кузатилди.

**Хулоса ва таклифлар.** Ушбу тадқиқотда контроллинг тизимининг айрим хорижий давлатлар компаниялари фаолияти самарадорлигига таъсирини баҳолаш бўйича кўрсаткичлар келтирилган. Ушбу жадвалда келтирилган кўрсаткичлардан келиб чиққан ҳолда қуйидагича хулоса қилиш мумкин.

Биринчидан, контроллинг аксарият ҳолларда ёки фақат назорат ва ҳисоб юритиш ёхуд бюджетлаштириш вазифаларини бажарган ҳолда ўз вазифаларини қисқартирилган вариантыда қаралаётганлигига қарамай, барча тадқиқотчилар контроллинг тизимини жорий этиш натижасида хўжалик юритувчи субъектларнинг молиявий-иқтисодий кўрсаткичларига ижобий таъсир этганлигини эътироф этмоқда.

Иккинчидан, таҳлил натижалари шуни кўрсатмоқдаки, корхоналарда контроллинг тизимини жорий этиш бўйича бошқарув қарорини қабул қилиш самарадорлигининг ўзгариш оралиғи 8,7 %дан 16,2 %гача бўлган.

Учинчидан, корхоналарда контроллинг тизимини жорий этиш натижасида бошқарув кадрларининг меҳнат унумдорлиги ўсиши 9,6 %дан 17,2 %гача, яъни ўртача 13,4 %га ошиши кузатилди.

Тўртинчидан, корхоналарда контроллинг тизимини жорий этиш умуман бошқарув самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатади. Мазкур кўрсаткичнинг ўсиш суръатлари 7,2 %дан 36,9 %гача ташкил этади.

Бешинчидан, контроллинг тизимини жорий этиш қабул қилинаётган қарорларнинг сифатига ҳам таъсир кўрсатади. Таҳлил қилинаётган корхоналардан фақат биттасида мазкур кўрсаткич берилган ва унинг ўртача ўсиш суръати 41,0 %ни ташкил этган.

Олтинчидан, саноат корхоналарида контроллинг тизимини жорий этиш ишлаб чиқариш жараёни самарадорлигининг ўсиш суръати 8,4-31,9 %, яъни ўртача 20,5 %га ошишига олиб келади. Юқорида келтирилган таҳлиллардан келиб чиққан ҳолда контроллинг тизимини жорий этиш самарадорлиги бўйича аниқ хулоса қилиш имконини берди.

Хусусан, контроллинг тизимини жорий этиш жаҳон иқтисодиётининг глобаллашуви ва интеграциялашуви ҳамда жаҳон бозоридаги беқарор конъюнктура тебранишлари шароитида долзарб аҳамият касб этади; контроллинг тизими жорий этиш жараёнида аниқланган самарадорлик захиралари ташқи муҳит омилларининг корхона иқтисодий барқарорлигига салбий таъсир кўрсатишини камайтириш учун муайян бир восита бўлиши мумкин.

Шу билан бир қаторда, бизнинг фикримизча, жорий этилиши лозим бўлган контроллинг тизимига бўлган комплекс ёндашув ҳам молиявий, ҳам иқтисодий жиҳатдан, нафақат назорат, ҳисобга олиш ва бюджетлаштириш вазифалари, балки, биринчи навбатда, интеграциялашув жараёнларининг кескинлашуви, бозор конъюнктурасининг беқарорлиги ва ноаниқлик муҳити шароитида корхонанинг фаолиятини самарали бошқариш имкониятларини ўзида қамраб олган кенгайтирилган вазифаларни қўллаш, саноат корхоналарининг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш ҳамда корхона иқтисодий тизим томонидан ташқи салбий оқибатларни камайтириш шароитни кенгайтиради.

#### **Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Nurimbetov R.I., Ahmedov S.I. *Ishlab chiqarish menejmenti. O'quv qo'llanma.* – T.: Talqin, 2008. – 112 bet.
2. Худякова Т.А. Внедрение контроллинговых технологий как способ повышения эффективности деятельности предприятия. // *Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент.* 2016. Т. 10. № 4. С. 30-36.
3. Худякова Т.А. Принципы определения эффективности затрат на внедрение системы контроллинга на промышленном предприятии. // *Т.А.Худякова. // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент.* 2014. № 4 (8). С. 135-138.
4. Худякова Т.А. Принципы оценки уровня финансово-экономической устойчивости предприятия на основе применения вероятностно-статистических моделей. // *Т.А.Худякова. / Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент».* 2015. Т. 9. № 3. С.41-43.
5. Юсупова С.Я. Теория и практика внедрения системы контроллинга в условиях информационного общества. Автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. / *С.Я.Юсупова.* – М., 2008. – 37 с.
6. Козин М.Н. Динамическая модель оценки производственно-экономической устойчивости оборонного предприятия. // *М.Н.Козин. // Аудит и финансовый анализ.* – М., 2007. № 4. С. 24-31.
7. Саховская К.А. Стратегический контроллинг как инструмент эффективного управления предприятием. // *К.А.Саховская, Н.А.Цапина. // Современные тенденции в экономике и управлении.* 2014. № 24. С. 54-58.
8. Губерт Т. Финансовый контроллинг в европейском аэрокосмическом и оборонном концерне Airbus Group S.A.S. // *Т.Губерт, С.Г.Фалько. // Контроллинг.* 2015. № 55. С. 3-9.
9. <https://www.verifiedmarketresearch.com/blog/7-leading-industrial-control-and-factory-automation-companies>.
10. <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/process-control-systems-industrial-processes>.