

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ
ҲУЗУРИДАГИ ИЛМИЙ ДАРАЖАЛАР
БЕРУВЧИ DSc.03/30.12.2020.I.16.02 РАҚАМЛИ ИЛМИЙ КЕНГАШ

ТОШКЕНТ ТЎҚИМАЧИЛИК ВА ЕНГИЛ САНОАТ
ИНСТИТУТИ

Қўлёзма ҳуқуқида

УДК: 658:339.13 (575.1)

ИСАЕВ РАВШАН АБДУРАХМОНОВИЧ

ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ
ТИЗИМИ АСОСИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШНИ
ТАКОМИЛЛАШТИРИШ МЕТОДОЛОГИЯСИ

08.00.13 – Менежмент

Иқтисодиёт фанлари доктори (Doctor of Science)
ДИССЕРТАЦИЯСИ

Илмий маслаҳатчи: и.ф.д., проф.Эшов М.П.

Тошкент – 2022 йил

МУНДАРИЖА

	Кириш.....	4
1-БОБ.	САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШНИНГ ИЛМИЙ- НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ ВА УНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИ ТАДҚИҚ ЭТИШ МЕТОДОЛОГИЯСИ	17
1.1.	Сифат менежменти тизимининг илмий-назарий асослари	17
1.2.	Стратегик менежмент назарияларининг пайдо бўлиши ва ривожланиш босқичлари	35
1.3.	Саноат корхоналарида сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг концептуал асослари	48
1.4.	Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришнинг методологик жиҳатлари	59
	1-боб бўйича хулоса	90
2-БОБ.	СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ АСОСИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ УСЛУБИЙ АСОСЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ	94
2.1.	Сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг дастаклари ва усулларини тизимлаштириш ҳамда муқобилларини танлаш	94
2.2.	Тўқимачилик саноатида сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқариш услубий асосларини такомиллаштириш	119
2.3.	Тўқимачилик саноатида стратегик бошқариш натижадорлиги ҳамда сифат менежменти тизими мукамаллик даражасини баҳолаш усулларини такомиллаштириш	137
	2-боб бўйича хулоса	145
3-БОБ.	ТЎҚИМАЧИЛИК КОРХОНАЛАРИ СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ ТАҲЛИЛИ	149
3.1.	Тўқимачилик саноати корхоналарига сифат менежменти тизимини жорий этиш ва сертификатлаш фаолиятини ривожлантириш ҳолати таҳлили	149
3.2.	Тўқимачилик саноати корхоналари контекстининг стратегик таҳлили	162
3.3.	Тўқимачилик саноати корхоналари стратегик бошқариш натижадорлигини баҳолаш	169
	4-боб бўйича хулоса	176
4-БОБ.	ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТАМОЙИЛЛАРИ АСОСИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ.....	178

4.1.	Сифат менежменти тамойиллари асосида тўқимачилик корхоналари ривожланиш стратегиясини амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш	178
4.2.	Тўқимачилик саноати корхоналарида стратегик бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш	200
4.3.	Интеграллашган бошқарув тизими асосида тўқимачилик саноатини барқарор ривожлантиришни прогнозлаш	213
	4-боб бўйича хулоса	242
	ХУЛОСА	247
	Фойдаланилган адабиётлар рўйхати	252
	ИЛОВА	279

КИРИШ

Диссертация мавзусининг долзарблиги ва зарурати. Жаҳон тўқимачилик маҳсулотлари бозорида рақобатнинг кескинлашуви шароитида корхоналарда самарали стратегик бошқаришни сифат менежменти тизими тамайиллари асосида ташкил этишни тақозо этмоқда. «Жаҳон тўқимачилик бозорининг глобал ҳажми 2020 йилда 1000,3 миллиард АҚШ долларини ташкил этган ва 2021 йилдан 2028 йилгача ўсиш суръати (CAGR) 4,4 фоизга кенгайиши кутилмоқда»¹. Тўқимачилик маҳсулотларига талаб йилдан йилга ортиб бориши ушбу саноат корхоналарида интеграллашган бошқариш тизимларини ишлаб чиқиш ва уни амалиётга татбиқ этиш орқали маҳсулот рақобатбардошлигини таъминлаш долзарб масала бўлиб қолмоқда.

Жаҳонда рақамли иқтисодиётнинг жадал ривожланиши шароитида тўқимачилик корхоналарида интеграллашган бошқаришни ривожлантириш бўйича олиб борилаётган илмий тадқиқотларда сифат менежменти тизимини шакллантириш, стратегик бошқаришнинг сифат талабларини ишлаб чиқиш, фаолият натижадорлигини ошириш имкониятларини излаб топишда мақсадлар бўйича бошқариш; рақамлаштириш технологияларни қўллаш асосида стратегик бошқаришни ташкил этиш; тўқимачилик саноатида инновацион стратегик бошқаришда бизнес-моделларни қўллаш самарадорлигини асослаш; қийматни оширишга йўналтирилган стратегик бошқариш механизмларини такомиллаштириш; корхоналар инновацион стратегияларини ишлаб чиқиш ва улар фаолияти самарадорлигини баҳолашга йўналтирилган илмий изланишларга алоҳида эътибор қаратилмоқда. Олиб борилаётган илмий изланишларда саноат корхоналарда инновацион жараёнларни стратегик бошқариш механизмларини такомиллаштириш, сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграллашган тизимини шакллантириш, унинг илмий-услубий асосларини ишлаб чиқиш илмий тадқиқотнинг устувор йўналишлари ҳисобланади.

¹ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/textile-market>

Янги Ўзбекистон ижтимоий-иқтисодий тараққиётида тўқимачилик саноатини янада ривожлантириш, тармоққа хорижий инвестицияларни жалб этиш, сифат менежменти тизимини жорий этиш, бошқаришга инновацион усулларни татбиқ этишда халқаро эътироф этилган тамойилларга амал қилиш, сифат менежменти тизимини жорий этиш орқали мамлакат рақобатбардошлигини янада ошириш жараёнларига алоҳида эътибор қаратилмоқда. 2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегиясида «Тўқимачилик саноати маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмини 2 баробарга кўпайтириш»² вазифаси белгиланган. Мазкур вазифани муваффақиятли бажарилиши илмий-тадқиқотларнинг амалга оширилишини тақозо этади.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 декабрдаги ПФ-5285-сон «Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2020 йил 5 майдаги ПФ-5989-сон «Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини қўллаб-қувватлашга доир кечиктириб бўлмайдиган чора-тадбирлар тўғрисида», 2022 йил 21 январдаги ПФ-53-сон «Тўқимачилик ва тикув-трикотаж корхоналарида чуқур қайта ишлаш ва юқори қўшилган қийматли тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ҳамда уларнинг экспортини рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сон «2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида»ги фармонлари, 2017 йил ПҚ-2935-сон «Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2018 йил 31 мартдаги ПҚ-253-сон «Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқаришлари ва кластерлари фаолиятини ташкил этиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида», 2018 йил 12 декабрдаги ПҚ-4059-сон «Техник жиҳатдан тартибга солиш, стандартлаштириш, сертификатлаштириш ва метрология тизимларини янада ривожлантириш

²Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида” 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли Фармони. // www.lex.uz.

чора-тадбирлари тўғрисида», 2019 йил 12 февралдаги ПҚ-4453-сон «Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини ислоҳ қилишни янада чуқурлаштириш ва унинг экспорт салоҳиятини кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2019 йил 16 сентябрдаги ПҚ-4453-сон «Енгил саноатни янада ривожлантириш ва тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида», 2020 йил 6 мартдаги ПҚ-4633-сон «Пахтачилик соҳасида бозор тамойилларини кенг жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарорлари ва мазкур соҳага тегишли бошқа меърий-ҳуқуқий ҳужжатларда белгиланган вазифаларни амалга оширишда ушбу диссертация тадқиқоти муайян даражада хизмат қилади.

Тадқиқотнинг республика фан ва технологиялари ривожланишининг устувор йўналишларига боғлиқлиги. Диссертация иши республика фан ва технологиялари ривожланишининг I. «Демократик ва ҳуқуқий жамиятни маънавий, ахлоқий ҳамда маданий-маърифий ривожлантириш, инновацион иқтисодий шакллантириш» устувор йўналишига мувофиқ бажарилган.

Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шарҳи³. Саноат корхоналарида сифат менежменти тизими ва стратегик бошқариш услубиётини такомиллаштириш масалалари жаҳоннинг етакчи илмий марказлари ва олий таълим муассасалари, жумладан, Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, Harvard University (АҚШ), University of Oxford (Буюк Британия), Swiss Federal Institute of Technology (Швеция), National University of Singapore (Сингапур), Tsinghua University (Хитой),

³Диссертация мавзуси бўйича хорижий илмий-тадқиқотлар шарҳи қуйидаги манбалар асосида тайёрланди: Lotfi Askar Zadeh. The concept of a linguistic variable and its application to approximate reasoning, I-III, Information Sciences 8 (1975) 199–251, 301–357; 9 (1976) 43–80; Markowitz H.M. Portfolio Selection, Journal of Finance 7(1). March, 1952, pp.77-91; Geske R. (1979) The valuation of compound options. Journal of financial economics, 7, pp. 63-81; Шарп У., Александер Г., Бейли Дж., Инвестиции. Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2010 г., 1028 стр; Saaty T. (1990) How to make a decision: the analytic hierarchy process. European journal of operational research, 48, pp. 9-26; Kahraman C., Cebeci U. and Ruan D. (2004) Multi-attribute comparison of catering service companies using fuzzy ahp: the case of Turkey. International journal of production economics, 87, pp. 171-184; Iwamura K., Iiu B. (1998) Chance constrained integer programming models for capital budgeting in fuzzy environments. Journaloftheoperationalresearchsociety, 49, pp. 854-860;

Australian National University (Австралия), The University of Tokyo (Япония), University of Toronto (Канада), Seoul National University (Жанубий Корея), London school of Economics (Буюк Британия), Ludwig-Maximilians-Universitat Munchen (Германия), Санкт-Петербург давлат иқтисодиёт университети, Г.В.Плеханов номидаги Россия иқтисодиёт университети (Россия), Ўзбекистон Республикаси Иқтисодий тараққиёт ва камбағалликни қисқартириш вазирлиги хузуридаги Прогнозлаштириш ва макроиқтисодий тадқиқотлар институти ва Тошкент давлат иқтисодиёт университети (Ўзбекистон) томонидан амалга оширилмоқда.

Саноат корхоналарида сифат менежменти тизими ва стратегик бошқариш услубиётини такомиллаштиришга доир олиб борилган тадқиқотлар асосида қатор илмий-амалий натижалар олинган, хусусан: халқаро тўқимачилик маҳсулотлари бозорларида сифат менежменти тизимини жорий этишнинг янги усуллари яратилган (Тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқарувчилар халқаро федерацияси - ITMF, Швейцария); Европанинг 20 дан ортиқ мамлакатларидаги корхоналар учун тўқимачилик маҳсулотларини сотишнинг самарали инновацион сиёсати ишлаб чиқилган (Тўқимачилик тармоғи Европа конфедерацияси - EURATEX, Бельгия); тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш жараёни техник талабларини умумлаштирувчи стандартлар яратилган (Тўқимачилик ва жун маҳсулотлари халқаро ташкилоти - IWTO, Франция); тўқимачилик саноатида пардозлаш бўйича консальтинг хизматларини ташкил этиш ва у билан боғлиқ бизнес тенденциялари прогноз қилинган (АҚШ тўқимачилик ранглар ассоциацияси - CAUS, АҚШ); инновацион компаниялар фаолияти самарадорлигини баҳолаш усули ишлаб чиқилган (University of Leeds, Буюк Британия); йирик корпоратив тузилмалар молиявий менежмент тизимида GAP таҳлил концепцияси ишлаб чиқилган (Ludwig Maximilians-Universität München, Германия); Ўзбекистонда пахта толаси ва тўқимачилик маҳсулотларини жаҳон бозорларига етказишда юклар оқимларини тақсимлаш ва истиқболли экспорт бозорини аниқлашнинг эконометрик

моделлари ва маркет-скрининги ишлаб чиқилган (Тошкент давлат иқтисодий университет, Ўзбекистон).

Жаҳонда тўқимачилик саноатида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқариш методологиясини такомиллаштириш бўйича қатор, жумладан қуйидаги устувор йўналишларда илмий-тадқиқот ишлари олиб борилмоқда: тўқимачилик маҳсулотларига нисбатан янги халқаро сифат назорати талабларини ишлаб чиқиш; стратегик бошқаришда юзага келадиган рискларни бартараф этиш механизмларини ишлаб чиқиш; тўқимачилик саноати корхоналарини стратегик бошқаришда самарали рақамлаштириш технологияларидан фойдаланиш; стратегик бошқариш ва сифат менежменти тизимини ўзаро уйғунлаштириш тизимини ишлаб чиқиш, тўқимачилик саноатида бизнес-моделларни қўллаш асосида стратегик бошқариш механизмларини такомиллаштириш; қийматни оширишга йўналтирилган стратегик бошқариш механизмларини ишлаб чиқиш.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Сифат менежменти тизими ва стратегик бошқаришнинг назарий ва методологик асослари масалалари хорижлик олимлар Д.Аакер [85], И.Адизес [90], И.Ансофф [92], К.Р.Андрюс [253], А.Н.Асаул [93], Р.Дафт [125], Э.Деминг [126], Т.Джексон [127], П.Ф.Друкер [132], К.Исикава [143], Т.Конти [159], Ф.Котлер [164], Д.Кэмпбел, Дж.Стоунхауз, Б.Хьюстон [169], Д.Дж.Тис, Г.Пизано, Э.Шуэн [77], М.Х.Мескон [185], Т.Питерс, Р.Уотерман [205], М.Портер [208], А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд [228], Трейси Брайан [229], Дж. Харрингтон [239] ва бошқалар томонидан ўрганилган.

МДХ мамлакатларида саноат корхоналарида сифат менежменти тизими ва унинг фаолиятини стратегик бошқариш масалалари билан Абрамов В.С. [87], Аванесов Е.К. [51], Агафонов В.А. [52], Басовский Л.Е. [101], Белошапк В.А. [102], Васин С.Г. [106], Вдовин С.М. [108], Герасимов Б.И. [116], Глухов В.В. [119], Дремина М.А. [62], Малюк В. И. [180], Катъкало В.С. [63], Виханский О.С.[111], Гапоненко А.Л. [113], Голубков

Е.П. [120], Гуськов Ю.В. [124], Зуб А.Т. [138], Кузнецов Б.Т. [168], Петров А.Н. [203] ва бошқалар шуғулланишган.

Мамлакатимизда саноат, хусусан тўқимачилик саноати ривожланиши, сифат менежменти тизими, уни стратегик бошқаришнинг назарий ва услубий асослари Болтабоев М.Р. [57], Бадалова М.У. [56], Махмудов Н.М. [67], Йўлдошев Н.Қ. [146], Раҳимова Д.Н., Захидов Ғ. [215], Муратов Р.С. [190], Нуримбетов Р.И., Ахмедов С.И. [196], Ортиқов А. [200], Юсупов С.Ш. [83], Турсунов Б.О. [79], Халилов Н.Х.[81], Худойкулов М.Р.[82] ва бошқалар томонидан тадқиқ этилган.

Шу билан бирга, тўқимачилик корхоналарида интеграциялашган бошқариш тизимини, хусусан сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг ўзаро уйғунлашуви тизимининг илмий-назарий ва услубий-методологик масалалари етарлича ўрганилмаган. Ушбу ҳолат мазкур йўналишларда илмий изланишлар олиб бориш зарурлигини тақозо этади ва ушбу тадқиқот мавзусининг долзарблигини белгилайди.

Диссертация тадқиқотининг диссертация бажарилаётган олий таълим муассасининг илмий тадқиқот ишлари билан боғлиқлиги. Диссертация тадқиқоти Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти илмий тадқиқот ишлари режасига мувофиқ, Ф-1-12-сон «Маркетинг стратегиясини ривожланиши асосида тўқимачилик маҳсулотларини рақобатбардошлигини оширишнинг назарий ва услубий асослари» мавзусидаги фундаментал (2012-2016 йиллар) ҳамда №ПЗ-20170930136 «Янги инновацион технологияларни жорий этиш асосида Ўзбекистон тўқимачилик саноати корхоналарини иқтисодий салоҳиятини баҳолаш амалиётини такомиллаштириш» мавзусидаги амалий лойиҳалари (2018-2020 йиллар) доирасида бажарилган.

Тадқиқотнинг мақсади тўқимачилик саноатида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг методологиясини такомиллаштириш бўйича илмий тавсифдаги таклиф ҳамда тавсияларни ишлаб чиқишдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифалари:

сифат менежменти тизимининг илмий-назарий асосларини ўрганиш;
стратегик менежмент назарияларининг пайдо бўлиши ва ривожланиш
босқичларини татқиқ этиш;

саноат корхоналарида сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг
концептуал асосларини ўрганиш;

сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни
такомиллаштиришнинг методологик жиҳатларини татқиқ этиш;

сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг дастаклари ва
усулларини тизимлаштириш ҳамда муқобилларини танлашни амалга
ошириш;

тўқимачилик саноатида сифат менежменти тамойиллари асосида
стратегик бошқариш услубий асосларини такомиллаштириш;

тўқимачилик саноатида стратегик бошқариш натижадорлиги ҳамда
сифат менежменти тизими мукамаллик даражасини баҳолаш усулларини
такомиллаштириш;

тўқимачилик саноати корхоналарига сифат менежменти тизимини
жорий этиш ва сертификатлаш фаолиятини ривожлантириш ҳолатини таҳлил
қилиш;

тўқимачилик саноати корхоналари контекстининг стратегик таҳлилин
амалга ошириш;

тўқимачилик саноати корхоналари стратегик бошқариш
натижадорлигини баҳолашни амалга ошириш;

сифат менежменти тамойиллари асосида тўқимачилик корхоналари
ривожланиш стратегиясини амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий
механизмларини такомиллаштириш;

тўқимачилик саноати корхоналарида стратегик бошқарув таркибий
тузилмасини такомиллаштириш;

интеграллашган бошқарув тизими асосида тўқимачилик саноатини
барқарор ривожлантиришни прогнозлашни амалга ошириш.

Тадқиқотнинг объекти сифатида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси ва унинг таркибига кирувчи тўқимачилик корхоналарининг бошқарув фаолияти танланган.

Тадқиқотнинг предмети бўлиб тўқимачилик саноати корхоналарини бошқариш жараёнида юзага келадиган ташкилий - иқтисодий муносабатлар ҳисобланади.

Тадқиқотнинг усуллари. Тадқиқот жараёнида тизимли ва статистик таҳлил, стратегик режалаштириш, баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими, жараёнга йўналтирилган режалаштириш, иқтисодий-математик, бюджетлаштириш, стратегик таҳлил, PEST-таҳлил, график талқин, рақобатбардошликни баҳолашнинг интеграл кўрсаткичи, эксперт баҳоси каби усуллардан фойдаланилган.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги қуйидагилардан иборат:

тўқимачилик корхоналари стратегик бошқарув босқичларига сифат менежменти жараёнларини классик сифат менежменти, TQM, ISO 9000 стандартлари асосидаги тамойилларни интеграциялаш орқали стратегик бошқаришни тадқиқ этиш методологияси такомиллаштирилган;

тўқимачилик саноати корхоналарида сифат менежменти тизимининг етуклик даражасини индикаторлар асосида баҳолаш негизида стратегик натижадорликни меъёрлаштирилган оралик натижалари [жуда паст (0-0,2); паст (0,21-0,37); ўрта (0,38-0,63); яхши (0,64-0,8); жуда юқори (0,81-1,0)] даражаларига мувофиқ келувчи самарадорлик кўрсаткичлари аниқланган;

тўқимачилик корхоналари ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик «тўқимачилик-тикувчилик» кластерини ташкил қилган ҳолда истиқболда стратегик бошқаришни халқаро даражага мувофиқлигига кўра ташкил қилиш асосланган;

стратегик бошқарув иерархиясининг турли даражаларига узлуксиз такомиллаштиришни амалга оширишни таъминлайдиган циклни киритиш,

“бурилиш самараси”ни татбиқ этиш, бошқарув таркибий тузилмасида стандартлаштириш ва сертификатлаштириш саноат марказларини ташкил этиш орқали манфаатлар мувозанати орқали намоён бўлувчи синергетик самарага эришиш асосланган;

таққослама тренд моделларини тузиш асосида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмасининг стратегик бошқаришга таянилган истиқболдаги барқарор ривожланиши йўлагининг 2022-2025 йилларга мўлжалланган муқобил қийматлари прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.

Тадқиқотнинг амалий натижалари қуйидагилардан иборат:

сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқарув амал қилишининг концептуал ташкилий модели ишлаб чиқилган;

тадқиқот методологиясини шакллантириш алгоритми схемаси ишлаб чиқилган;

сифат менежменти тизими ва стратегик бошқаришнинг интеграллашган модели ишлаб чиқилган;

стратегик бошқаришнинг асосий босқичлари ва сифат менежменти жараёнлари ўртасидаги муносабатлар матрицаси ишлаб чиқилган;

сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал-услубий модели ишлаб чиқилган;

стратегик бошқарув бўйича устувор бурилиш чораларини танлаш бўйича қарор қабул қилиш модели таклиф этилган.

сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган қуйи тизимларини ўз ичига олувчи тўқимачилик корхонаси жараёнларининг муаллифлик модели яратилган.

Тадқиқот натижаларининг ишончлилиги. Олиб борилган тадқиқотларнинг ишончлилиги хориж ва мамлакатимиз иқтисодчи олим ҳамда амалиётчиларнинг тажрибалари ва уларнинг фаолиятини ривожлантиришдаги ўрни борасидаги илмий-назарий қарашларини қиёсий ва танқидий таҳлил қилишдан олинган назарий хулосаларнинг амалиёт билан

мос келиши, илғор хорижий тажрибани ўрганиш ва умумлаштириш, муаллифнинг тадқиқоти натижалари ҳамда тегишли мутахассислар томонидан ижобий баҳоланганлиги, «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси ҳисоботларидан олинганлиги ҳамда тегишли хулоса ва таклифларнинг «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси томонидан амалиётга жорий этилганлиги билан белгиланади.

Тадқиқот натижаларининг илмий ва амалий аҳамияти.

Тадқиқотнинг илмий аҳамияти асосий категорияларни аниқлаш, тамойиллар тизимини уйғунлаштириш орқали янгилаш, сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимининг концептуал моделини ишлаб чиқиш, вазифавий нуқтаи назардан қўлланиладиган усуллар ва дастакларни таснифлаш асосида тўқимачилик саноати корхоналари сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимининг методологик асослари, сифат назорати, стратегик бошқарув, ишлаб чиқариш бошқаруви ва харажатларни бошқариш вазифавий фаолият соҳаларини бирлаштириш орқали тўқимачилик корхонаси рентабеллигини оширишга йўналтирилган ўзаро вазифавий ҳамкорликни ташкил этиш бўйича ишлаб чиқилган илмий ғоя ва таклифлар, услубий йўлланмалар, бошқариш технологиялари ва усуллари ҳамда бошқа амалий натижалар республикамиз тўқимачилик саноатининг рақобатбардошлигини оширишга йўналтирилган интеграциялашган бошқариш тизимларини ҳамда уни амалиётга татбиқ этиш чора-тадбирларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг амалий аҳамияти унинг назарий ва амалий қоидаларини ҳисобга олган ҳолда тўқимачилик корхоналари фаолиятини стратегик бошқариш самарадорлигини ошириш орқали юқори қўшимча қийматга эга бўлган маҳсулот турларини ишлаб чиқариш соҳасида самарали чора-тадбирлар ишлаб чиқиш, шунингдек олий таълим тизими учун дарслик ва ўқув қўлланмалар тайёрлашда фойдаланилиши мумкинлиги билан изоҳланади.

Тадқиқот натижаларининг жорий қилиниши. Тўқимачилик саноатида сифат менежменти асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш методологиясини ишлаб чиқиш бўйича олинган илмий натижалар асосида:

тўқимачилик корхоналари стратегик бошқарув босқичларига сифат менежменти жараёнларини классик сифат менежменти, TQM, ISO 9000 стандартлари асосидаги тамойилларни интеграциялаш орқали стратегик бошқаришни тадқиқ этишнинг такомиллаштирилган методологияси «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги корхоналар бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2021 йил 29 ноябрдаги 03/25-3284-сон маълумотномаси). Натижада, Андижон, Сирдарё вилоятлари ва Тошкент шаҳридаги 7 та тўқимачилик корхоналарининг бошқарув харажатлари 2020 йилда 2019 йилга нисбатан ўртача 14,4 фоизга камайган;

тўқимачилик саноати корхоналарида сифат менежменти тизимининг етуклик даражасини индикаторлар асосида баҳолаш негизида стратегик натижадорликни меъёрлаштирилган оралик натижалари [жуда паст (0-0,2); паст (0,21-0,37); ўрта (0,38-0,63); яхши (0,64-0,8); жуда юқори (0,81-1,0)] даражаларига мувофиқ келувчи аниқланган самарадорлик кўрсаткичлари асосидаги баҳолаш усули «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги корхоналар бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2021 йил 29 ноябрдаги 03/25-3284-сон маълумотномаси). Натижада, Андижон, Сирдарё вилоятлари ва Тошкент шаҳридаги 7 та тўқимачилик тўқимачилик корхоналарининг 2020 йилда 2019 йилга нисбатан стратегик натижадорлик даражаси ўртача 9,6 % га ошган;

тўқимачилик корхоналари ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик «тўқимачилик-тикувчилик» кластерини ташкил қилган ҳолда истиқболда стратегик бошқаришни халқаро даражага мувофиқлигига

кўра ташкил қилишнинг мақсадга мувофиқлиги бўйича таклифи «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги корхоналар бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2021 йил 29 ноябрдаги 03/25-3284-сон маълумотномаси). Натижада, Андижон, Сирдарё вилоятлари ва Тошкент шаҳридаги 7 та тўқимачилик корхоналарининг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 2020 йилда 2019 йилга нисбатан ўртача 12,8 фоизга ошган;

стратегик бошқарув иерархиясининг турли даражаларига узлуксиз такомиллаштиришни амалга оширишни таъминлайдиган циклни киритиш, “бурилиш самараси”ни татбиқ этиш, бошқарув таркибий тузилмасида стандартлаштириш ва сертификатлаштириш саноат марказларини ташкил этиш орқали манфаатлар мувозанати орқали намоён бўлувчи синергетик самарага эришиш бўйича таклифлар «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги корхоналар бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2021 йил 29 ноябрдаги 03/25-3284-сон маълумотномаси). Натижада, Андижон, Сирдарё вилоятлари ва Тошкент шаҳридаги 7 та корхоналарининг 2020 йилда 2019 йилга нисбатан маҳсулот рақобатбардошлиги ўртача 0,3 бандга ошган;

таққослама тренд моделларини тузиш асосида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмасининг стратегик бошқаришга таянилган истиқболдаги барқарор ривожланиши йўлагининг 2022-2025 йилларга мўлжалланган ишлаб чиқилган муқобил қийматлари прогноз кўрсаткичлари «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибидаги корхоналар бошқарув фаолиятига жорий этилган («Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг 2021 йил 29 ноябрдаги 03/25-3284-сон маълумотномаси). Натижада, Андижон, Сирдарё вилоятлари ва Тошкент шаҳридаги 7 та тўқимачилик корхоналарининг 2020 йилда 2019 йилга нисбатан фойда миқдори ўртача 14,6 % га ошган.

Тадқиқот натижаларининг апробацияси. Мазкур тадқиқот натижалари 7 та халқаро ва 12 та республика илмий-амалий анжуманларида муҳокамадан ўтказилган.

Тадқиқот натижаларининг эълон қилиниши. Диссертация мавзуси бўйича жами 35 та илмий иш, жумладан, битта монография, Ўзбекистон Республикаси Олий Аттестация Комиссияси томонидан тавсия этилган илмий журналларда 15 та илмий мақола, жумладан, 5 та хорижий журналларда ҳамда 7 та халқаро ва 12 та республика илмий-амалий анжуман тўпламларида тезислар чоп этилган.

Диссертациянинг тузилиши ва ҳажми. Диссертация кириш, 4 та боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхати ва иловалардан ташкил топган бўлиб, унинг ҳажми 251 бетдан иборат.

1-БОБ. САНОАТ КОРХОНАЛАРИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ ИНТЕГРАЛЛАШГАН ТИЗИМИНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ ВА УНИ РИВОЖЛАНТИРИШНИ ТАДҚИҚ ЭТИШ МЕТОДОЛОГИЯСИ

1.1. Сифат менежменти тизимининг илмий-назарий асослари

Сифатни бошқариш ўзининг тараққиётида эволюцион тараққиёт йўлини босиб ўтган бўлиб, ушбу эволюцион тараққиёт йўли хусусияти йўллари ўрганишда А.В.Гличев ва В.Е.Швецлар томонидан даврийлаштириш муҳим аҳамият касб этади [113]:

1. Сифат бўйича жараёнларни ташкил қилишнинг индивидуал шакли.
2. Сифат бўйича жараёнларни ташкил қилишнинг цех шакли.
3. Сифат бўйича жараёнларни ташкил қилишнинг саноат (индустриал) шакли:
 - а) Сифат назорати, Тейлор тизими – (XIX а. охири – XX асрнинг 20 йй.);
 - б) Сифатни статистик усуллар асосида назорат қилиш – (XX асрнинг 20–50 йй.);
 - в) Сифат бошқаруви – (XX асрнинг 50–80 йй.).
4. Постиндустриал давр. Сифатни ялпи бошқариш (TQM) – (XX асрнинг 80 йилларидан – ҳозирги кунга қадар).

Жаҳонда сифатни бошқариш тараққиётининг тарихан илк босқичи – *сифат бўйича ишларни индивидуал равишда ташкил қилиш шакли* билан боғлиқ бўлган даврига тўғри келган. Бу шакл мануфактурага қадар хунармандчилик ишлаб чиқариши учун хос бўлган. Бундай шаклнинг мазмуни шундаки, бир ишчи маҳсулотни яратиш, тайёрлаш ва сотиш борасидаги масалаларни мустақил ўзи ҳал қилиб, сифати учун ҳам барча

жавобгарликни ўз зиммасига олган (бошқалар эса бу жавобгарликка тортилмаган).

Сифатни бошқаришнинг иккинчи босқичида - цехларда, кейинчалик эса, мануфактураларда ишлаб чиқаришга ўтилганда, сифат бўйича фаолиятни ташкил қилишнинг шунга мос бўлган – цех шаклининг ажралиб чиққани хақида гапириш мумкин. Айнан шу шакл учун, вазифаларнинг тақсимланиши ва сифат учун жавобгарлик хосдир. Бунда назорат ва текширув вазифаси устага юкланган бўлиб, у умумий жавобгарликни ўз зиммасига олган, ишчи эса ўзига юкланган ишнинг сифати учун жавоб берган [215].

Оммалашган саноат ишлаб чиқаришининг ривожланиши, миқёсини ўсиши, йириклашиши ва ихтисослашувини янада чуқурлашувидан сўнг, сифат бўйича фаолиятни ташкил қилиш шакли бутунлай янги *индустриал* даврга қадам кўяди. Сифатни бошқаришнинг илмий услублари ва тамойилларининг яратилишини асосан шу давр билан боғлайдилар. Бу даврга, юқорида айтилганидек, уч концепция нуқтаи назаридан қаралади:

- а) Сифат назорати, Тейлор тизими;
- б) Сифатни статистик усуллар асосида назорат қилиш, SCQ;
- в) Сифатни умумий назорат қилиш, TQC.

Сифатни умумий бошқариш концепцияси (TQM) – юқорида кўрсатилган уч концепциянинг тараққий этган ҳосиласи ҳамда жамиятнинг постиндустриал ривожланиш даврига ўтиши натижасидир (1.1-жадвал).

Сифат менежменти илдизлари илмий бошқарув мактаби – “Scientific Management”да 1885-1920 йилларда шакллана бошлаган. Ф.У.Тейлор томонидан ишлаб чиқилган сифат бошқарувининг илк усуллари, маҳсулот ишлаб чиқарилганидан кейинги назорати билан боғлиқ бўлган.Тейлор тизимида, шаблон ва калибр каби ўлчов асбоблари қўлланилган эди. Тейлор тизими муваффақиятли ишлашини таъминлаш мақсадида, илк марта, сифат бўйича назоратчи лавозимини жорий этиш зарурияти асослаб берилган,

маҳсулот сифатига таъсир этишнинг шакл ва усуллари, яроқсиз маҳсулот чиқарувчилар учун жарима солиш тизими ишлаб чиқилган эди.

1.1-жадвал

Сифатни бошқариш тараққиётининг босқичлари ва турли ёндашувлари⁴

1.Сифат менежментининг тарихий босқичлари	Муаллифлар/ Ташкилотлар	Концепциялар/ Воқеалар	Йиллар
2.Тейлор тизими	Ф. Тейлор	Менежментнинг илмий асослари	1905
3.Сифатни бошқаришнинг статистик усуллари	В. Шухарт	Сифат назоратининг статистик усуллари (SQC)	1924
	Г. Додж, Г. Роминг	Сифатни саралаб назорат қилиш жадваллари	1920
	Э. Деминг	Япониядаги маърузалар	1950
	Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқи (JUSE)	Э. Деминг номидаги сифат соҳасидаги Япония мукофоти	1951
	Ж. Журан	Япониядаги маърузалар	1954
	Ж. Журан	Сифатнинг қиймати (COQ)	1951
4.Ялли сифатни бошқариш	А. Фейгенбаум	Сифатни умумий бошқариш	1956
		Сифат тўғарақлари	1962
	Ф. Кросби	Дефектларсиз ишлаш	1965
	Собиқ Иттифоқ	БИП	1955
	Собиқ Иттифоқ	КАНАРСПИ	1958
	К. Исакава	Бутун компания миқёсида сифатни бошқариш (CWQC)	1960
	Совет Иттифоқи	НОРМ	1964
	Совет Иттифоқи	СБТ	1967
	Совет Иттифоқи	КСУКП	1975
Г. Тагути	Тагути усуллари	80 йй.	
5.Сифатни универсал бошқариш тамойиллари (TQM)–90 йй	Ҳалқаро стандартлаштириш ташкилоти (ISO)	9000 серияли ISO стандартларининг биринчи таҳрири	1987
	Америка стандартлар ва технологиялар институти (NIST)	М. Болдриж номидаги сифат соҳасида миллий мукофот (АҚШ)	1987
	Европа сифат бошқаруви жамғармаси (EFQM)	Сифат соҳасидаги Европа мукофоти (EQA)	1992
	ISO	14000 серияли ISO стандартлари	1996
	Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқи (JUSE)	TQM декларацияси	1997
	ISO	ISO 9000нинг учинчи таҳрири	2015

⁴Эмперик тадқиқот натижалари асосида муаллиф ишланмаси.

Мазкур ёндошувнинг моҳияти шундаки, бунда асосий эътибор, яроқсиз маҳсулотлар истеъмолчига етиб бормаслиги учун маҳсулот сифатини доимий назорат қилишга қаратилган эди. Сифат бўйича олиб борилган ишларнинг мазкур даврида, мутахассислар сифат муаммосига инженер-техник муаммоси сифатида қарашган. Маҳсулотнинг сифати у ишлаб чиқарилганидан сўнг назорат қилинган. Бу концепция оқибатида, сифат яхшиланган сари харажатлар ҳам ортиб борган, яъни, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш ҳамда маҳсулотлар сифатини яхшилаш мақсадлари бир-бирига мутаносиб бўлмаган [200]. Ушбу босқичда назорат ҳаракатларининг ишлаб чиқариш жараёнининг оқибатларига (қайта кўриб чиқиш ёки чиқиндиларни йўқ қилиш) йўналтирилганлиги унинг асосий камчиликлари саналган. Мотивация тизимида асосан жазолар ҳукмрон эди (камчиликлар ва никоҳ учун жарималар, ишдан бўшатиш). Қабул қилишни назорат қилиш пайтида техник шартларда белгиланган маҳсулотларга кўйиладиган талаблар текширилди. Тейлор ишлаб чиққан маҳсулот сифатини бошқариш тизимининг бу каби хусусиятлари алоҳида маҳсулот учун сифатни бошқариш тизимини шакллантиришга олиб келган эди [62].

3. *Сифатни бошқаришнинг муҳим усулларидан бири – бу уни статистик усуллар асосида назорат қилиш саналади.* XX асрнинг 20-йилларида сифат назоратининг статистик усуллари - “Statistical Quality Control” (SQC)нинг вужудга келиши ва келгуси ривожланиши, сифат менежменти тараққиётида муҳим давр бўлди. 1924 йилда Американинг “Bell Telephone Laboratories” компаниясида доктор Р.Л.Жонс раҳбарлигида статистик сифат менежменти назарияси яратилади ва компаниянинг ходими В.Шухарт маҳсулотлар сифатини кузатиб боришнинг назорат хариталарини ишлаб чиқади. Тахминан шу даврда Г.Ф.Додж ва Г.Г.Роминг илк марта сифатни саралаб назорат қилиш жадвалларини яратишди. Шу ишларнинг барчаси биргаликда, сифат бошқарувининг статистик усуллари вужудга келиши учун туртки берди ва бу усуллар кейинчалик Э.Деминг шарофати

билан Японияда кенг тарқалди ҳамда шу мамлакатдаги иқтисодий инқилобга катта таъсир кўрсатди. Меҳнатни рағбатлантиришга муносабат ҳам ўзгарди, чунки энди улар жараённинг қанчалик тўғри тузилганлигини, баъзи назорат жадваллари, тартибга солиш ва назорат жадваллари қандай таҳлил қилинишини ҳисобга олишни бошладилар. Кадрлар салоҳиятини оширишда кенг миқёсда статистик усуллардан фойдаланиш орқали олинган маҳсулот сифати бўйича ўлчов натижаларини таҳлил қилиш, натижалар асосида сифатни яхшилаш бўйича бошқарув қарорлари қабул қилишга эътибор қаратилди [78].

Бу усул яроқсиз маҳсулотларни истеъмолчига жўнатиш олдидан аниқлаш ва конвейердан олиб ташлашга эмас, балки технологик жараён вақтидаёқ унга эътибор қаратиш ҳамда камчиликни бартараф этиш имкониятини берди. Асосий эътибор ишлаб чиқариш жараёнларининг барқарорлигини таъминлашга ва уларнинг вариацияларини камайтиришга қаратилди. Яъни, нуқсонлар сабабини аниқлаш ва жараёнларни бошқариш асосида уларни бартараф этиш асосий вазифага айланди. Шунга қарамай, яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқаришдан олиб ташлаш сифатни таъминлашнинг муҳим усулларида бири бўлиб қолаверган. Ушбу ёндошувдан фойдаланиш давомида шу нарса англаб борилдики, ҳар бир ишлаб чиқариш жараёни яроқли маҳсулотлар чиқишининг маълум чегарасига эга ва бу чегарани жараён эмас, балки бутун бир тизим ташкил этганлиги аниқланди. Айнан шу чегарага етганда, аввалги даврдаги ўша зиддият кескинлик билан яна пайдо бўлаверди, яъни, – ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш ҳамда маҳсулотлар сифатини яхшилаш мақсадлари бир-бирига қарама қарши туриб қолади.

4. *Сифатни бошқариш (Quality Control) босқичи.* Ўтган асрнинг 50 - йилларга келиб, сифатга эришиш – нафақат сифат бўйича назоратчи ёки муҳандиснинг, балки ҳар бир корхона ходимининг муҳим вазифаси эканлиги аён бўлди. Сифат концепцияси энди нафақат, ишлаб чиқариш жараёнларини такомиллаштиришга, балки бутун тизимни яхшилашга, корхоналар

рахбариятининг сифат муаммоларида бевосита қатнашувига, корхонанинг барча ходимларини сифатни таъминлашнинг асосий усулларига ўргатишга қаратилади. Бу давр биринчи навбатда америкалик мутахассислар Э.Деминг ва Ж.Жураннинг сифат соҳасидаги фаолияти билан боғлиқдир. Сифат назоратининг статистика усулларини тадбиқ этишдан ташқари, бу олимлар кўшган салмоқли ҳисса шундан иборат эдики, улар идеал маҳсулот ўлчамларига таъсир қиладиган, ўша давргача маълум бўлмаган ва ўрганилмаган турли омилларнинг мавжудлигини ихтиро қилишган. Шу билан бирга, улар мазкур омилларни таҳлил қилиб, ишлаб чиқаришнинг бутун мажмуини муқобиллаштириш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнининг маълум қисмларида камчиликларни бартараф этиш амалларини аниқлашган [126].

Бу эса сифат тўғрисидаги янги фан назарийгчилари ва амалиётчилари учун келгуси тадқиқотларни давом эттириш имконини берган. Айнан Деминг ва Журан биринчи бўлиб сифатни таъминлашнинг ташкилий масалаларига эътибор қаратдилар, сифат муаммолари ечимида раҳбариятнинг ролига алоҳида урғу бердилар. Шундай қилиб, XX асрнинг 50-60 йилларида сифат назарияси ишлаб чиқариш соҳасидан секин-аста умумий менежмент соҳасига ўта бошлаган, бунда эътибор яроқсиз маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан олиб ташлашдан хатоларнинг олдини олишга кўчди. Шунини таъкидлаш лозимки, Э.Деминг ва Ж.Жураннинг ғоялари маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида унинг сифатини оширишда муҳим омиллардан бири саналган техник масалалардан инсон ресурсларини бошқариш юқори сифат босқичига йўналтирилиб, ушбу жараёнида ҳар бир иштирокчи сифатни оширишда қатъий масъулиятни ҳис этади ҳамда унинг ошишидан тегишли рағбат олади. Уларнинг ғоялари АҚШ ва Японияда кенг миқёсда жорий этила бошлади. 1960-йиллардан 1990-йилларга қадар бўлган даврда сифат менежментининг турли хил услублари ва воситаларидан фойдаланиш ўзига хос инновацион янгилик эди [172].

Сифат масалалари ривожланишидаги ушбу даврнинг муҳим воқеаси - 1956 йилда *Сифатни ялпи назорат қилиш*– “*Total Quality Control*” (TQC) концепциясининг вужудга келиши бўлди. Мазкур концепция келгусида сифатни бошқаришга тизимли ёндошувни бошлаб берди. Унинг муаллифи – сифат бўйича машҳур америкалик мутахассислардан бири бўлган А.Фейгенбаум ҳисобланади. Унинг таъкидлашича, маҳсулот ҳаётий циклининг барча босқичларини ўз ичига олган тўлиқ ишлаб чиқариш жараёни сифатни белгилайди. А.Фейгенбаум таклиф этган сифатни бошқариш тизими корхонанинг ички бошқарувига сезиларли ўзгартиришлар киритди. Хусусан, ташкилий тузилмалар ўзгарди: илмий, лойиҳалаш-конструкторлик, ишлаб чиқариш, таъминот ва сотув бўлинмалари тасарруфида сифатни бошқарувчи марказий бўлимлар ва тегишли ячейкалар ташкил қилинди. Сифатни бошқариш ишларининг мақоми юксалди, унга сифат бўйича вице-президент раҳбарлик қила бошлади. Унинг ғояларига мувофиқ «фирмалар фаолиятида сифатнинг етакчилик роли биринчи тақдиротдан бошлаб харидорларнинг талабларига жавоб берадиган маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва сотишни белгилайди ва бутун фаолияти давомида юқори даражадаги ишонччилик ва хавфсизлик даражасида тўғри техник хизмат кўрсатиш билан ишлайди» [220].

Шу билан бирга, А.Файгенбаум маҳсулот сифатини комплекс бошқариш тизимини «компанияда фаолият юритадиган ва одамлар, машиналар ва маълумотларнинг ўзаро таъсирланишининг энг яхши ва амалий усулларини таъминлайдиган самарали техник ва бошқарув усулларини ўз ичига олган мувофиқлаштирилган ишчи тузилма» деб тушунди [232].

TQC концепцияси Японияда ҳам фаол ривожланиб, бунда асосий аҳамият статистика усуллари қўлланишига ва хусусан, ходимларни иш жараёнига “сифат тўғараклари” орқали жалб этишга қаратилди. К.Исикава бу концепциянинг фаол тарафдори ва тарғиботчиларидан бири эди. Исикава сифат тўғараклари фалсафаси устида изчил иш олиб бориб, уни

ташкilotнинг барча хизматчилари ва раҳбариятига таништирди. Шунингдек, олим биринчи бўлиб Э.Демингнинг сифат фалсафасини ва А.Файгенбаумнинг TQC моделини ўзи кашф этган бутун ташкilot доирасида сифатни назорат қилиш тизимига (Company-Wide Quality Control, CWQC) татбиқ этди. CWQCнинг умумий ғояси сифатни бошқариш фалсафасининг янги шаклини ўзлаштирган эди. Бу ғоя кейинчалик TQM концепциясига айланади. Каора Исикавадан ташқари, жаҳонда сифатни бошқариш назарияси ва амалиётига салмоқли ҳисса қўшган япон мактаби намояндаларига Генити Тагути ва Сигео Сингни ҳам киритиш мумкин [211].

Японияда сифатни бошқариш усуллари кенг жорий этилиши натижасида, XX асрнинг 60-80 йиллари жаҳон бозорларида япон маҳсулотлари ҳукмронлиги даврига айланишига олиб келди. Европа мамлакатларини Япон маҳсулотлари эгаллаши, сифатни таъминлаш тизимларидан фойдаланиш билан боғлиқ фаолиятни кучайтириб юборди. Бу тизимлар нафақат маҳсул сифат хизматлари, балки корхонанинг бутун раҳбарияти сифат учун биргаликда ишлаши, масъулият ва ваколатни ўз зиммасига олиши зарурлигини тақозо этди. Бу тизимларни учинчи тараф хужжатлаб, сертификатлашни бошлади. 70-йилларда йирик саноат компаниялари ўз таъминотчи корхоналарида маҳсулот сифатини назорат қилиш тизими қўлланишини талаб қилишган. Бироқ, ҳар бир мижоз сифат назорати тизимига ўзича ёндошгани сабабли, умумэътироф этилган стандартларни ишлаб чиқишга зарурат туғилган. Буюк Британияда 1979 йилда пайдо бўлган BS 5750 шундай стандарт бўлиб ҳисобланади. Айнан шу стандарт кейинчалик ИСО 9001 серияли стандартларни яратиш учун асос бўлди [109].

Сифат менежменти тизими (СМТ) ва ИСО 9001 серия стандартлари ривожланишига катта ҳисса қўшган “ғарб мактаби”нинг вакили, америкалик мутахассис Ф.Б.Кросби ўзидан олдинги ҳамкасбларидан фарқли ўлароқ, сифатни комплекс усулда такомиллаштириш муаммосини ечиш таклифи билан чиқди. У сифат тизимини жорий этишнинг 14 та қондасини кашф

этган. ИСО 9001 стандартларида бундай ёндошув (унификациялаш ва стандартлаштириш) 8 йил ўтгандан кейингина – 1987 йилда қўлланилган [173].

Шундай қилиб, бу даврда сифатни яхшилаш ва ишлаб чиқариш унумдорлигининг ўсиши ўртасидаги аввалги зиддият ҳал этилди. Чунки бошқарувнинг янгича ғоялари қўлланиши бир вақтнинг ўзида сифатни ошириш ва ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш учун имкон берди. Бундай тараққиёт кўп жиҳатдан Ж. Журан ва А. Фейгенбаум тадқиқотларига боғлиқдир, чунки улар сифат харажатларини (“cost of quality”) асослаш ва умуман сифатнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлашга салмоқли ҳисса қўшишган.

5. *Total Quality Management (TQM) концепцияси.* XX асрнинг 70-80 йилларида жаҳон маҳсулот ва хизматлар бозорининг ривожланиши, унда рақобатнинг кескинлашуви ва протекционизм сиёсатини олиб борилиши, сифатни бошқаришнинг янги даврига ўтишини тақозо этди. Чунки, истеъмолчини рақобатчилар маҳсулотидан кўра камроқ қондирган маҳсулот рақобатга дош беролмай қолган эди [173].

Таъкидлаш лозимки, TQM концепцияси бир вақтнинг ўзида шаклланмаган; у сифатни бошқариш тараққиётининг бутун замонавий босқичи давомида шаклланиб келган. Масалан, сифатни статистик усуллар воситасида бошқариш бўйича В.Шухарт ва Э.Деминг таърифлашган кўпгина ғоялар TQMнинг таркибий қисмларидан бири ҳисобланади. “Малая энциклопедия качества” муаллифи Н. Иняцнинг фикрича, TQMнинг биринчи маълум бўлган модели (гарчи, бу модел илгари бундай аталмаган ва назарда тутилмаган бўлса-да) 1951 йилда Деминг Мукофотини таъсис қилиш мезонларига киритилган эди. Шунга қарамай, одатда XX асрнинг 80-йилларини TQM концепциясининг шаклланиши даври деб ҳисоблашади. Масалан, айнан 1983 йилда А. Фейгенбаумнинг “Сифатни умумий назорат қилиш” (Total Quality Control, McGrawHill, 1983) китобининг 40-нашри чоп этилган эди. Фейгенбаум китобда TQM (Total Quality Management) “Сифатни

ялпи бошқариш” концепциясига биринчилардан бўлиб таъриф берган. Биринчи бўлиб сифат муаммоларининг кўп камровлигига эътиборни қаратган “ғарб мактаби” намояндалари (Филипп Кросби, Том Петерс, Клаус Мелер) TQM концепцияси шаклланишига катта ҳисса қўшганлар [183].

Бироқ TQMнинг шаклланиш жараёни шу кунгача ҳам тугалланмаган. Бу ҳақда кўпгина нашрлар ҳам далолат бермоқда. Жумладан, Япония олимлар ва муҳандислар иттифоқининг (JUSE) сифат бўйича тадқиқотчилар гуруҳи 1997 йилда ишлаб чиққан TQM Декларацияси шулар жумласига киради.

Ҳозирги кунгача TQM концепциясининг умум қабул қилинган ягона таърифи мавжуд эмас. ИСО 8402 халқаро стандартида TQM ташкилотни бошқаришда сифатга қаратилган, унинг барча аъзолари иштирокига асосланган, истеъмолчининг эҳтиёжини қондириш орқали ва ташкилот, шу билан бирга жамиятнинг барча аъзолари фойдасини кўзлаб, узоқ муддатли муваффақиятга эришишга йўналтирилган ёндошув, деб изоҳланган.

Ўзбекистон олимларидан М.М.Каттахўжаев тўқимачилик корхоналари асосий ишлаб чиқаришларини меъёрлаштириш масаласида дастлабки илмий-тадқиқот ишларини олиб борган [248].

М.У.Бадалова томонидан сифатни бошқариш назариясининг ривожланиш босқичлари; сифат назоратининг тизими ва статистик усуллари; сифатни бошқариш тизими ва ИСО 9000 серияли халқаро стандартларининг моҳияти, асосий тамойиллари, хусусиятлари; ИСО 9000 серияли стандартларнинг жаҳон иқтисодиётидаги ривожланиш тенденциялари, ИСО 9000 стандартларини жорий этилишининг асосий сабаблари; Ўзбекистонда ИСО 9000 серияли стандартларнинг жорий этилиши, ривожланиши ва жорий этишдаги муаммолар каби масалаларни ўрганишган [56].

Н.Х.Халилов томонидан маҳсулотлар рақобатбардошлигини оширишда сифатни бошқариш тизимини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш борасида саноат корхоналарида маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида аниқланган нуқсонларни бартараф этиш учун сарфланадиган

харажатларни камайтириш, маҳсулот сифатини таъминлаш учун кетадиган ўзаро бир-бири билан боғлиқ харажатлар ўртасидаги нисбатни мақбуллаштириш ҳамда сифатни таъминлаш харажатларини муқобиллаштириш бўйича илмий асосланган таклифлар ишлаб чиқилган [81].

Сифат соҳасидаги бошқарувнинг янги концепциясида раҳбарлик услубига, ходимлар малакасига, уларнинг хатти-ҳаракатлари мотивациясига ва янгиликларга бўлган муносабатига улкан аҳамият берилади. Корхонанинг жамиятдаги ижтимоий ролининг ўсиб бориши, ташкилотчилик маданияти, яъни кадриятлар тизими, ахлоқ меъёрлари, мўлжал ва мақсадлар аҳамиятини янада оширади. Ходимлар меҳнати янада ижодий, янада масъулиятли бўлиб қолди. Инсон ресурсларидан оқилона, тўлиқ фойдаланиш ва уларнинг эҳтиёжларини кўпроқ ҳисобга олиш орқали, TQM концепцияси ташкилотлар ичида ўз-ўзини ривожлантириш ва малакасини ошириш учун асос яратди.

А.В.Гличевнинг фикрича, “TQMнинг асл моҳияти - корхона фаолиятининг барча қирраларини, бинобарин, барча ходимларни сифатни яхшилаш ғояси билан қамраб олиш вазифаси қўйилишидадир” [119].

Шундай қилиб, янги концепциянинг асосий эътибори ташқи истеъмолчиларнинг, яъни, айрим истеъмолчилар ва бутун жамиятнинг эҳтиёжини қондириш ва истагини аниқлашга, шунингдек, ички истеъмолчиларнинг, яъни ташкилот жамоаси аъзоларини қондиришга қаратилган. Яъни, сифатнинг ижтимоий йўналиши биринчи ўринга чиқади.

Бундан ташқари, бошқа манфаатдор тарафлар: инвесторлар, акциядорлар, таъминотчиларга ҳам катта аҳамият берилади.

Бу даврда, 1987 йилда ИСО 9001 сифат стандартларининг биринчи таҳририни чиқиши муҳим воқеа бўлди. Бу стандартларда, сифат муаммоларини ечиш учун, корхоналардаги барча фаолият турларини бир бутун ҳолда ривожлантириш ва мувофиқлаштиришга асосланган тизимли ёндошувни қўллаш зарурлигига алоҳида аҳамият берилади. Бу ҳужжатлар иккинчи жаҳон урушидан кейинги сифат ривожланишида мавжуд бўлган

икки йўналишнинг натижасидир. *Бир томондан*, бу унификация ва стандартлаштиришга интилиш бўлса, *иккинчи томондан*, сифатни ялпи ва ҳар томонлама бошқариш тамойилларини оммалаштирилишидир. ИСО 9001 стандартларидан ташқари, TQM стратегиясининг компания ва ташкилотлар ўртасида кенг оммалашшига сифат соҳасидаги миллий мукофотлар ҳам хизмат қилди. 1987 йилда сифат бўйича Малкольм Болдриж номли Америка мукофоти (Malcolm Baldrige National Quality Award) таъсис этилди. 1992 йилда эса илк бор сифат бўйича Европа мукофоти (European Quality Award) топширилди [55].

Сифат масалаларининг тараққиётига бағишланган адабиётларда TQM концепцияси ривожланишини одатда жамиятнинг постиндустриал, ахборот даврига ўтиши билан бевосита боғламаса-да, бу икки тенденцияни ўзаро боғлаш учун асос бор. Масалан, постиндустриал даврнинг кўп хусусиятлари TQM концепциясида ўз аксини топди: инсон эҳтиёжларининг бир-биридан фарқланиши истеъмолчига эътибор кучайишида, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот харажатларининг мунтазам камайишида намоён бўлди; ҳалқ хўжалигининг барча соҳаларида TQM концепциясини қўллашнинг универсаллиги асосида, хизматлар соҳаси фаол ривожланди; инсоннинг жамиятдаги шахсий ўрни кучайиши, унинг ижодий эркинлиги ходимларнинг ташкилот ишларига фаол жалб қилинишида, меҳнат шароитларини ҳар бир хизматчи учун мослаштиришда кўринди; соғлиқни сақлаш, фан, маориф каби соҳаларнинг ривожланиши TQMнинг жамият манфаатларига амал қилишга қаратилган тамойилларида ифодаланди; ахборот алмашишнинг осонлашуви, маълумотдан фойдаланиш имконининг кенгайиши, рақобатнинг ўсиши, ташкилотнинг рақобатбардошлигини оширишда унинг барча аъзоларини иштирок этишга мажбур қилади [55].

Халқаро стандартлаштириш ташкилоти (Халқаро стандартлаштириш ташкилоти (International Organization for Standardization – ISO, ИСО – халқаро стандартларни ишлаб чиқарувчи ва стандартлаштириш соҳасидаги ҳамкорликни амалга оширувчи халқаро нодавлат ташкилотидир. У 1946

йилда 25 та мамлакат вакилларининг Лондондаги йиғилишида таъсис этилган. Унга 2018 йили декабрь оyi ҳолатига 183 та мамлакатнинг миллий стандартлаштириш ташкилотлари ISO аъзосидир [51]. Ҳозирги кунга қадар улар томонидан 23000 дан ортиқ турли халқаро миқёсдаги стандартлар ишлаб чиқилган, Ўзбекистон Республикаси номидан ISO вакили – Ўзбекистон Республикаси ”Ўзстандарт” агентлиги ҳисобланади. Сифат менежменти тизими (СМТ) учун мўлжалланган ISO 9001 серия стандартларининг тарихи 1987 йилдан, яъни унинг биринчи таҳрири нашр қилинган кундан бошланади. ISO 9001 стандартларининг шаклланиши, сифатни бошқариш жараёнлари ривожланишининг мантиқий натижаси бўлди. Бу ривожланиш, корхоналарнинг умумий бошқаруви доирасида айрим элементларнинг туғилиши ва тараққий этишидан тортиб, то элементларнинг бир-бирига сингиб кетиши ва сифатни комплекс, яъни ҳар томонлама бошқаришга ўтишни ҳам қамраб олди.

ISO 9001 серия стандартлари қабул қилинган, сифатни комплекс бошқаришнинг маълум даражаси белгилаб берилди. У сифатни самарали бошқаришни таъминлаб, ISO 9001 серияли стандартларининг барча зарур элементлари, ҳамда корхона ихтисослашуви учун қўшимча талаб этилган элементларни ҳам, корхонанинг иш амалиётига жорий этилиши кераклигини шарт қилиб қўяди ва бу билан буюртмачига сифат кафолатини беради. ISO 9001 стандартлари ва СМТни жорий этиш концепцияси корхоналарнинг фаолият турига ҳам, катта-кичиклигига чекловлар қўймайди.

Ушбу стандарт муваффақиятли бизнес юритишнинг халқаро эътироф этилган усулларининг қисқача таснифидир. У мувофиқлик сертификатини олиш учун бажарилиши зарур бўлган минимал талаблар шаклида баён этилган.

ISO стандартлари туркумининг универсаллиги шундаки, уларда ҳар бир маҳсулот ва хизматларнинг ҳар бир турига бўлган мутлақ ўлчовли мезонлар қўйилмайди (масалан, маҳсулотнинг техникавий кўрсаткичлари талаби). Бунинг иложи ҳам бўлмасди, чунки сифат – маҳсулот ва

хизматларнинг инсонлар эҳтиёжларини қондира олиш хусусияти, инсон эҳтиёжлари эса – битмас-туганмас ва ўзгарувчандир. ISO 9000 стандартлари туркуми фақат сифат тизимининг ишлаши методологиясини аниқлаб беради, тизим эса ўз навбатида корхона томонидан ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва хизматларнинг юқори сифатини, бошқача қилиб айтганда – истеъмолчиларнинг талабини юқори даражада қаноатлантиришини таъминлайди.

ИСО 9001 стандартини такомиллаштириш зарурати 2015 йилда унинг янги версиясини ишлаб чиқишга олиб келди [34]. Сифат тараққиёти эволюцияси бизнесни бошқариш тизимига оид қоидалар мажмуини бироз ўзгартиришга олиб келди.

Асосий ўзгаришлар қуйидагича:

СМТ моделида жараён ёндашувига асосий эътибор қаратилди;

барча соҳалардаги сифатга рўй берадиган хавф-хатарлар даражасини камайтириш тартиблари жорий этилган;

компаниянинг узоқ муддатли истиқболдаги ривожланиш стратегик йўналишларини аниқлаш ва уни асослашга оид талаблар жорий этилди;

стандартнинг олдинги версияларига нисбатан бироз қисқартирилган;

янги версиядаги стандартга корxonанинг ташқи ва ички муҳити ҳолатини таҳлил қилишда унинг контексти тушунчаси киритилди;

ижобий натижаларга эришиш мақсадида сифатни оширишда қўллаб-қувватлашни амалга оширишга урғу берилди;

инсон капитали ресурсини бошқаришга асосий ўрин берилган;

маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида сифатни таъминлашдаги муҳим омиллардан бири саналган барча стейкхолдерлар кутишлари ва эҳтиёжлари каби тушунча киритилди;

ҳужжатлаштирилган ахборотга қўйиладиган талабларнинг мосланувчанлиги таъминланди.

Шундай қилиб, янги версиядаги стандарт кўпроқ бозор иқтисодиёти шароитида кескин рақобат шароитида рўй берадиган реал бизнес

муаммоларини ҳал қилишга қаратилган. Зераки, мутахассислар ушбу стандарт талаблари билан тартибга солинган СМТни кўп ҳолларда кенг миқёсда бизнесни самрали бошқариш тизими деб аташади. ИСО 9001:2015 версиясидаги стандарт бозор иқтисодиётининг реал вазиятидаги рўй берадиган ўзгаришларни, уларнинг глобал кўламини ҳамда ҳаракатдаги бошқариш субъектларининг ушбу ўзаришларга мосланувчанлигини таъминлашдаги талабларини холис тарзда ҳисобга олади. Янги версиядаги стандартнинг санаб ўтилган қоидаларининг барчаси стратегик бошқарув учун янги эмас, аксинча, улар иқтисодий ривожланишнинг ҳозирги босқичи учун хос бўлган стратегик бошқарув асосини ташкил этади. Бу асосан бир хил вазифаларни ҳал қилиш учун мўлжалланган иккита бошқарув тизимининг биргаликда ишлаши учун имкониятларни излашнинг асосий сабабидир.

Терминологик ўзига хосликнинг моҳияти ва таърифини тушуниш учун «сифат менежменти» атамаси эволюциясини таҳлил қиламиз.

Ўтган асрнинг 70-йилларида собиқ итифокда «сифатни бошқариш тизими» атамаси ишлатилган. 1987 йилдан бошлаб «сифат тизими» тушунчаси пайдо бўлди (ИСО 9000 сериясининг биринчи ва иккинчи нашрларига киритилган ИСО 8402 стандарти). ИСО 9000 сериясининг учинчи нашрида ИСО 8402 ўрнини ИСО 9000 стандарти эгаллагандан сўнг, «сифат тизими» атамаси ўрнига «сифат менежменти тизими» атамаси ишлатилган. Бироқ, «сифат менежменти» комбинацияси ўзбек тили грамматикасига тўлиқ мос келмагани учун, бу тушунчанинг сўзма-сўз таржимаси бироз тушунарсиз бўлиб чиқди. Шунга қарамай, ушбу атама стандартнинг ўзбек тилидаги версиясида расмий равишда ўзига хос мақомга эга бўлиб, сифат менежменти тизими таърифининг амалдаги версияси саналади. Ҳозирги амалиётда кўплаб фойдаланувчилар томонидан сифат менежменти тизими доирасида “менежмент” атамасидан, корхоналарни стратегик бошқариш жараёнида “бошқариш каби иқтисодий атамалардан кенг миқёсда фойдаланишликнинг асосий сабаби ИСО 9000-2011

версиясидаги стандартида сифатни бошқаришни (*quality control*) «сифат талабларини қондиришга қаратилган сифат менежментининг бир қисми» деб таърифлаганлигидир [108].

ИСО 9000 версиясидаги стандартларининг ҳаволаларида кўрсатиб ўтилган «сифат менежменти тизими» атамасини тўлиқ таҳлил қилиш учун ушбу тушунчага бериладиган таърифини тўлиқ тавсифлаш учун «менежмент тизими» ва «тизим» атамаларига берилган таърифлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бинобарин, сифат менежменти тизими - бу корxonанинг барча фаолият соҳаларини умум қоидалар асосида бошқариш сифатига қўйиладиган талаблар ҳамда ушбу талабларни бажаришда юзага келадиган мақсадларга эришиш мақсадида ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи элементларнинг тўпламидир.

Ушбу таъриф шуни англатадики, унда «тизим»нинг умумий тушунчаси билан боғлиқ бўлган ва сифат тизимига нисбатан қўлланилмаган маълум бир «ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи элементлар тўплами» ҳақида тушунча беради. Шундай қилиб, сифат менежменти тизимининг моҳияти тўлиқ очиб берилмаган, унинг хусусиятлари ва ажралиб турадиган белгилари кўрсатилмаган.

Аниқроғи, тўлиқ бўлмаса-да, сифат тизимининг моҳияти ИСО 8402-86 стандартида ва шу стандартнинг кейинги версияси - ИСО 8402-94 да акс этади: сифат тизими - бу «умумий сифат бошқарувини амалга ошириш учун зарур бўлган ташкилий тузилмалар, методикалар, жараёнлар ва манбалар тўплами» [33]. Ушбу таърифда сифат тизимини ташкил этувчи элементларнинг маълум бир рўйхати кўрсатилган. Ушбу элементларга ташкилий тузилма ҳам киради, аммо таърифда у қандай тузилма эканлиги ва ким ёки нимани ўз ичига олиши аниқланмаган. Шу сабабли, сифат тизими аниқ асосга эга бўлмаган ва корxonаларни бошқариш тизимидан узоқлашган. Бундан ташқари, сифат тизими элементлари таркибига сифат тизими ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказишда бошқарув субъекти сифатида бажариши керак бўлган бошқарув вазифалари киритилмаган.

ИСО 8402-94 стандартига (3.6-банд) мувофиқ, сифат тизими «умумий сифат бошқарувини таъминлаш учун» ишлаб чиқилган (3.2-банд). Аммо бир хил стандарт кундалик бошқариш (3.4-модда) учун ҳам, бутун компания бўйлаб сифат бошқаруви учун (3.7-банд) тақдим этилган бўлиб, у сифат тизимини умумий бошқариш шarti билан унинг ташқарисида қолди [33]. ИСО 8402-94 стандартида менежмент тизимига берилган таърифда сифат тизимини тавсифловчи қуйидаги: барча даражадаги менежерларни ўз ичига олган тузилма ва уларнинг ўзаро таъсири тартиби, уларнинг функциялари, улар орқали маҳсулот яратиш жараёнига таъсир қилади ва йўллари ушбу вазифаларни бажариш каби асосий элементлари келтириб ўтилган. Ушбу ташкил этувчилар корхоналарда сифат тизимини яратиш бўйича ҳаракатлар мажмуини белгилайди.

ИСО 9000: 2011 да «сифат менежменти тизими бу ташкилотни сифатга нисбатан бошқариш ва бошқариш учун бошқарув тизимидир». Бундан ташқари, ушбу аниқланиш тизимида қуйидаги атамаларга ҳаволалар мавжуд: менежмент (*management*): ташкилотни бошқариш ва бошқариш бўйича мувофиқлаштирилган тадбирлар; тизим (*system*): ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи элементлар тўплами; менежмент тизими (*management system*) – бу сиёсат ва мақсадларни ишлаб чиқиш ва ушбу мақсадларга эришиш тизимидир»; сифат менежменти (*quality management*): ташкилотни сифатга йўналтириш ва бошқариш бўйича мувофиқлаштирилган тадбирлар [38]. Жамият ривожига ижтимоий, иқтисодий, технологик муҳит шароитларига қараб инқилобий ўзгаришларнинг бир неча босқичларини босиб ўтиши орқали натижалар асосида “сифат” тушунчаси шакллланган.

Ишлаб чиқариш соҳасида сифат биринчи навбатда маҳсулот ва хизматларни яратиш ва улардан фойдаланиш билан боғлиқ. Э.Деминг, сифат ҳақида гапирар экан, «уни маҳсулотни ишлатадиган маълум бир шахснинг баҳолаш тизими ёрдамида аниқлаш мумкин» деб тўғри таъкидлади [126].

Сифат менежменти соҳасидаги етакчи мутахассислар ушбу тоифага қуйидаги таърифларни беришади:

- Й.Шухарт сифатни объектлар орасидаги фарқ, шунингдек, «яхши - ёмон» асосида фарқлаш деб таърифлаган;

- К.Ишикава сифатнинг икки жиҳатини кўриб чиқди: объектив жисмоний хусусиятлар ва субъектив томон - нарса қанчалик «яхши»;

- Ж.Журан мақсадга мувофиқликни сифатнинг объектив тавсифи деб тушунди ва субъектив нуқтаи назардан у сифатни мижозларнинг қониқиш даражаси деб ҳисоблади [220].

Ушбу атамани ўрганган Россиялик ва мамлакатимиз олимларининг аксарияти худди шундай нуқтаи назарга риоя қилишади. Бир қатор муаллифлар ушбу концепциянинг субъективлигини таъкидлайдилар, уни аниқ истеъмомчилар талабларига «мослаштирадилар» [51]. Ушбу ёндашув истеъмом товарлари ва хизматларининг замонавий бозори нуқтаи назаридан мантиқан тўғри келади. Бугунги кунда бозорда сифатни белгилайдиган асосий мутахассис истеъмомчи ҳисобланади. Ушбу ёндашувнинг машҳурлигини ИСО 9000 халқаро стандартларини ишлаб чиқувчиларнинг қарашлари қўллаб-қувватлайди, улар сифатни «белгиланган ва кутилган эҳтиёжларни қондириш қобилияти билан боғлиқ бўлган объектнинг хусусиятлари тўплами» деб таърифлайди. Ушбу қарашлар «ушбу атамадаги моҳиятни ўрганишда технократик ёндашувдан сифатнинг ижтимоий ва бошқарув парадигмасига ўтиш натижасида ва натижада сифат назорати ва сифатни таъминлаш назарияси, методологияси ва амалиётидан сифат менежментига ўтиш босқичига айланди» [220].

Кўплаб муаллифлар сифат атамасини турли жиҳатлар: фалсафий, иқтисодий, техник, муҳандислик, товар тадқиқотлари, бозор, истеъмомчи ва бошқалар нуқтаи назаридан жуда ҳақли равишда кўриб чиқмоқдалар. Т.И.Леонова ва Э.Е.Мамедовларнинг фикрига кўра, сифат атамаси мазмуни масаласи сифат иқтисодиёти муаммосини таҳлил қилишда бошланғич нуқтадир. Улар «маҳсулот сифати маҳсулот қийматига таъсир кўрсатадиган ишлаб чиқаришда харажатларни келтириб чиқарувчи омил» деган нуқтаи назарга амал қилади. Замонавий харажатларни стратегик бошқариш

концепциясида (SCM – Strategic Cost Management) махсулот сифати вазилавий деб аталадиган омиллардан бири сифатида қаралади, яъни компания харажатларини назорат қилувчи ва компаниянинг муваффақиятли ишлаш қобилиятини белгилайдиган омиллар. ... фирманинг стратегияси, сиёсати ва фирманинг сифат билан боғлиқ ҳар қандай ҳаракатлари махсулот қийматини ўзгартириши мумкин, сифатни бошқариш фаолиятининг етишмаслиги эса сифат туфайли йўқотишларга (йўқотилган харажатларга) олиб келади [172].

Шундай қилиб, ҳозирги вақтда сифат менежменти юқори даражада ихтисослашган фаолият сифатида эмас, балки бутун ташкилотни, унинг ҳаётининг барча жабҳаларини бошқариш фаолияти сифатида қаралмоқда. Корхонада рўй берадиган барча жараёнларга ушбу атама тааллуқлидир. Замонавий менежментдаги сифат - бу доимий равишда ўзгариб турадиган рақобат муҳитида барқарор ривожланишга эришиш билан бирга, ташкилотнинг ўз фаолиятига қизиқувчи томонларнинг эҳтиёжларини қондириш қобилиятини акс эттирувчи тизимли, кўп босқичли атамадир.

1.2. Стратегик менежмент назарияларининг пайдо бўлиши ва ривожланиш босқичлари

Чандлер, Ансофф, Аргенти, Лернд, Кристенсен, Эндрюс ва Гут стратегик менежмент биринчи йўналиш саналган режалаштириш мактаби намоёндалари саналади [92]. Улар томонидан ишлаб чиқариш корхоналари фаолиятини режалаштиришда ташқи муҳит омилларини ўрганиш ва прогноз қилиш, корхоналарнинг келгусида ривожланиш жараёнини лойиҳалаштириш бўйича услубий ва илмий-услубий ёндашувларни ишлаб чиқиш каби йўналишларда илмий-тадқиқот ишлари олиб борилган. Улар томонидан ташқи муҳитдаги бозор омиллари ўзгаришларига корхона ички имкониятларини мослаштиришни таъминлаш орқали рақобатда устунликка эришишни асосий мақсад сифатида қаралган. А.Чандлер томонидан

амалиётда «стратегия» атамасидан фойдаланиш таклиф қилинган, кейинчалик бу атама стратегик бошқаришни ўрганишда фаол ишлатилди [109].

Кишилик жамияти ва унинг асосан ишлаб чиқариш фаолитида рўй берадиган стратегик ходисаларнинг мураккаблиги хусусияти, ушбу хусусиятлар асл моҳиятини тўлиқ очиб беришда ўзаро кўплаб фанлар ёндашувини талаб этадики, бу эса ўз навбатида, стратегик менежмент каби ўзига хос илмий билимлар майдонининг пайдо бўлишининг тарихий илдизларини сарҳисоб қилишга яқиндан ёрдам беради.

Бироқ, В.С.Катькало стратегик бошқарув эволюциясини ўрганишда, илмий изланишларнинг изчил ривожланиши учун кўп тармоқли ва асосий фанлардан тўлиқ узилишга йўл қўйилмайди - мутаносиб ёндашувдан фойдаланиш керак, - деган фикр билдиради [63].

Стратегик бошқаришнинг классик тушунчасида айнан битта парадигманинг мавжуд эмаслиги унинг ажралиб турадиган жиҳатларидан бири саналади. Ушбу ҳолат турли хил илмий соҳалар бўйича замонавий компаниялар фаолиятида юзага келадиган концептуал қарзларнинг мавжудлиги, тадқиқот ўтказиладиган аудиторияларнинг бир хиллиги, шунингдек, муаммоларни ҳал қилишнинг кенг қўламли ёндашувлари, моделлари, механизмлари ва усулларининг жадал ривожланиши ва тўпланиши билан боғлиқдир. Шунинг учун кўплаб замонавий тадқиқотчилар «тадқиқот дастурларининг концептуал ошкоралиги субъект ва ўрганиш объектининг тизимли асослари бирлиги билан» мавжудлигини тан олишади [63].

Бугунги кунда олимлар стратегик бошқарув тизимидаги эволюцион жараёнларни ўрганишда турли хил ёндашувларни ва турли хил хусусиятларга кўра уни даврийлаштиришнинг турли хил вариантларини қўллайдилар. Дэвид Аакер томонидан стратегик бошқарув тизимидаги эволюцион жараёнлар моҳиятини очиб беришда ушбу жараён амалга ошишининг бюджетлаштириш, узоқ муддатли режалаштириш, стратегик

режалаштириш ва бозорни стратегик бошқариш каби тўрт босқичи асосида уни даврийлаштириш таклиф этилган. У томондан ушбу таклиф этилган стратегик бошқарув тизимидаги эволюцион жараёнлар босқичларини ажратишда ўзига хос мезонлар ҳам таклиф этилган. Олим таклиф этган стратегик концепцияга мувофиқ турли хил режалаштириш тизимлари томонидан бошқариладиган бошқарув тизимлари эволюцияси натижалари ўлароқ ишлаб чиқилган стратегик бошқарув усуллари корхоналар амалиётига муваффақиятли жорий этиш мумкин бўлади. Бошқарув тизимлари таркибий қисмлари ўзаро бир-бирининг ўрнини босди, чунки бошқарув вазифалари янада мураккаблашди, ташқи муҳитдаги беқарорлик даражаси ошиб бораётгани ва келажакка нисбатан камроқ тахмин қилинадиган шароитда ташкилотлар раҳбарияти мувофиқлаштирилган ва самарали қарорлар қабул қилиш имкониятини яратди [136]. Олимнинг таъкидлашича, стратегик бошқарув тизимлари эволюциясининг кейинги босқичларининг ҳар бири аввалгисини доимий равишда ривожлантирган ҳолда унинг кўлам доираси ҳамда мазмунини кенгайтириб борган ва бошқарув тизимининг тўрт элементини ўз ичига олиши зарур [85].

Умуман олганда бошқариш назарияси ва амалиёти эволюцияси доирасида стратегик бошқариш эволюциясининг тўрт давр давомида шунга ўхшаш даврийлаштириш тизимини бошқа вариантини И.Ансофф таклиф қилди. Олим бошқарув тизимларининг ривожланишини келтириб чиқарувчи муҳим омил сифатида ташқи муҳитнинг ўта ўзгарувчанлиги деб баҳолаган ҳолда, ўз навбатида эса ушбу ўзгарувчанлик стратегик менежментнинг асосий элементларини пайдо бўлишига замин яратган, деган фикрни олға суради [113].

Масалан, 70-йиллардан бошлаб, ташқи муҳитнинг беқарорлиги даражасининг маълум даражада ошиши шароитида И.Ансофф бошқарувнинг узоқ муддатли ва стратегик режалаштириш, стратегик мавқеларни танлаш каби соҳаларида ўзгаришлар рўй берганлигини таъкидлайди. Бундай шароитда, келажакдаги ўзгариш тенденцияларни олдиндан илғаш ва уларга

бўлган муносабатни олдиндан кўриш мураккаб бўлсада, бу олим тасавурида мумкин бўладиган ҳолат деб баҳоланган. Ўтган асрнинг 90-йилларининг бошидан бошлаб жаҳон иқтисодиётида рўй берган кескин ўзгаришлар асносида стратегик бошқарувда ҳам тегишли ўзгаришларни келтириб чиқарди. Ушбу ўзгаришлар замирида эса, биринчи навбатда, фавқулодда вазиятлар бўйича мослашувчан қарорларга асосланган бошқарув билан тавсифланадиган стратегик ривожланиш босқичининг пайдо бўлиши саналади [92].

Профессор В.С.Катькало томонидан стратегик бошқариш назарияси ва амалиёти эволюциясини даврийлаштиришда бешта мезондан фойдаланиш таклиф қилинган [63].

Биринчи таклиф қилинган даврийлаштириш мезонлари стратегик бошқарув назарияси ва амалиёти ривожланишининг тажриба тўплаш борасидаги хронологияси бўйича даврийлаштириш саналади. МакКинсей маслаҳатчилари томонидан амалиётда биринчи марта стратегик бошқарув ёндашуви таклиф қилинган [138].

Аралаштирилган мезонларга асосланган даврийлаштиришнинг *иккинчи тури* асосан 60-йиллардан бошлаб ўн йиллик даврларга тўғри келадиган хронологияга қаратилган, аммо бир ҳолда тадқиқотчи ушбу масала бўйича маълум бир илмий фикр мактабининг устунлиги ва бошқа даражадаги академик тадқиқотларни таъкидлайди.

Стратегик бошқариш назарияси ва амалиёти эволюциясини даврийлаштиришнинг *учинчи тури* Г.Минцберг ва Р.Уиттингтон томонидан «Стратегиялар мактаблари» нинг тарихий ўзгариши мезонидан фойдаланганлик билан изоҳланади. Ушбу муаллифларнинг қарашлари стратегия мактабининг етакчилик позициясини ва моҳиятан унга яқин бўлган эволюцион ёндашувни тан олишда бирлашади; бир қатор бошқа жиҳатлар бўйича улар бир-биридан сезиларли даражада фарқ қиладилар: масалан, Минцберг нуқтаи назаридан режалаштириш мактаби 1970-йилларда,

Р.Уиттингтон томонидан 1960-йилларда кўрсатилган вақтдан фарқли ўлароқ, доминант ҳисобланади [189].

В.С.Катъкало таъкидлаган ички ва ташқи рақобатбардош устунлик манбаларига асосланган даврийлаштиришнинг *тўртинчи тури*, у ёки бу назарий босқич асосини шакллантирадиган маълум бир асосни ташкил этадиган ишнинг дастлабки шартлари каби илмий мезондан фойдаланган ҳолда стратегияларнинг хронологик таҳлили шаклида тақдим этилиши мумкин. Олим ушбу тоифага Р.Хоскинсоннинг даврийлаштириш ҳақидаги қарашларини келтиради, у биринчи навбатда стратегик бошқарув назарияси эволюциясининг услубий жиҳатларига алоҳида аҳамият берадиган иккиламчилик - рақобатбардош устунликларнинг ички ва ташқи омиллари ўзаро нисбатини таъкидлашни муҳим деб ҳисоблайди [63].

«Портфолио» мезонига асосланган даврийлаштиришнинг *бешинчи тури* алоҳида қизиқиш уйғотади, чунки у «янги иқтисодиёт» ходисасини ҳисобга олган ҳолда асосий мавзулар ва тушунчаларнинг хронологик ўзгариши қонуниятларини ёритишга қаратилган.

В.С.Катъкало фикрича, рўй берадиган ўзгаришларнинг назарий жиҳатларининг амалдаги ҳолатларга мувофиқлиги таъминлашни олдиндан аналитик равишда асослаш стратегик менежмент тушунчалари эволюциясининг бошланишини тавсифлайдиган XX асрнинг 60-70-йилларига тўғри келади, Ушбу ҳолат асосан ташқи муҳитнинг омилларининг кескин ўзгарувчанлиги билан тавсифланади, бу эса ўз навбатида стратегик бошқарув жараёнларига анъанавий қарашларни қайта кўриб чиқиш учун муҳим далилни келтириб чиқарди [63].

Ушбу йўналишдаги кашшофлардан бири Чарлз Барнард саналиб, унинг таклиф этган концепциясига мувофиқ жамият тараққиётини юзага келтиришда мавжуд ресурслардан оқилона фойдаланишга қаратилган экологик муаммоларни ҳисобга олган ҳолда стратегик режаларни шакллантиришнинг таянч нуқтаси бўлиши лозим ҳамда ҳар бир бошқарув субъекти ўзининг истиқболдаги ривожланиш стратегик режаларини экологик

муаммоларни инобатга олган шакллантирган ҳолда фаолиятини ташкил этиши мақсадга мувофиқдир.

Ташки муҳитдаги вазиятга мослашиш ғоялари 60-йилларда фаол ривожланди. Бу даврда биз ҳақли равишда стратегик бошқариш мактабининг асосчилари деб – олимлар А.Чандлер ва И.Ансофф («Стратегия ва тузилиш», «Корпоратив стратегия»)ларни ҳисоблашимиз мумкин. Ўз асарларида улар экологик беқарорликнинг кучайиши ва истеъмолчилар учун рақобатнинг кучайиши шароитида зарур бўлган узоқ муддатли режалаштиришнинг концептуал асосларини қайта кўриб чиқдилар [99].

Машҳур Гарвард гуруҳини бир неча ўн йиллар давомида бошқарган Кеннет Эндрюс А.Чандлер стратегиясининг концептуал қоидаларини ишлаб чиққан ҳолда ўзининг илмий ишланмаларида олий раҳбариятнинг стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда ҳал қилувчи ролига эътибор қаратди. Унинг илмий концепциясида таъкидланишича, стратегик бошқарув жараёнининг қоидалари ва усулларини танлаш кўп жиҳатдан иқтисодий фаолият турига (тадбиркорлик тузилмаси) боғлиқдир [253].

Ж.Штайнер, Р.Акофф ва бошқалар режалаштириш мактабининг таниқли вакилларига айландилар. Штайнер Ансоффнинг асосий ғояларини ишлаб чиқишда «Top Management Planning» асарида стратегик режалаштириш (узоқ муддатли) билан қисқа муддатли ва тактик жиҳатдан ўрта даражадаги режалаштиришнинг узвий боғлиқлигини алоҳида таъкидлаб ўтади. Бу каби ёндашув юқори хавф-хатарга боқлиғ таваккалчиликка асосланган тадбиркорлик билан боғлиқ ҳар қандай фаолият стратегик режалаштиришнинг предметиға айланганлиги боис, стратегик режани шакллантириш жараёнини моделлаштириш заруратини келтириб чиқарди [255].

Ривожланишнинг ушбу босқичида стратегик бошқариш амалиётиға сезиларли таъсир 1963 йилда Б. Хендерсон томонидан асос солинган Бостон Консалтинг Групп (БКГ) олимлари ва амалиётчилари томонидан таклиф қилинган махсус стратегик таҳлил воситалари томонидан амалга оширилди.

Шундай қилиб, «ўсиш - бозор улуши» матрицасидан (БКГ матрицаси) фойдаланиб, яқин келажакда бозорнинг мўлжалланган мавқеилари ва мустақил бизнес бўлинмалари ўртасида маблағ ва ресурсларни тақсимлаш тўғрисида аниқ қарорлар қабул қилиш мумкин. Матрицанинг асосий афзалликларидан бири бу унинг ишлатилиш қулайлиги, бу ўз навбатида чекловчи омил ҳисобланади, чунки у ҳар хил омилларни таҳлил қилишни назарда тутмайди [109].

70-йилларда стратегик режалаштириш воситаси «Мак Кинзи» ва «Дженерал Электрик» корпорациялари вакиллари томонидан биргаликда ишлаб чиқилган, «бизнес экран» деб номланган матрица билан сезиларли даражада бойитилди, бу соҳанинг жозибадорлиги ва корхонанинг рақобатбардош позицияси ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ўрнатади. Унинг илгари тақдим этилган БКГ матрицасидан фарқи шундаки, у ҳар қандай рақобат шароитида талаб ва таклиф циклининг барча босқичларида ишлатилиши мумкин [120].

В.С.Катькалонинг даврийлаштиришига кўра стратегик бошқаришнинг асосий илмий концепцияларини ишлаб чиқишнинг навбатдаги босқичи стратегик режалаштириш ҳамда стратегик бошқариш соҳаларида олиб борилган тадқиқотларнинг фаол равишда рўй бериши жараёни саналади. Илмий доираларда энг таниқли бўлган Р.Рамелтнинг «Тузилма ва иқтисодий натижалар» асари, Д.Шендел ва К.Хаттеннинг стратегияни танлашда ташкилий тузилиши ва бизнеснинг иқтисодий самарадорлиги ўртасидаги боғлиқликни аниқлашга бағишланган асарлари, айниқса машҳурдир. Олимлар ўз тадқиқотларида дедукцияга асосланган янги стратегия (стратегия ўлчанадиган ўзгарувчиларга асосланган) яратиб, ушбу тадқиқот натижаларидан тадқиқотчилар фаол равишда фойдаланганлар [268].

Майкл Портер 1980 йилда стратегик режалаштиришнинг назарий асосларини ишлаб чиқишда муҳим ютуқларга эришди. Унинг «Рақобат стратегияси» асари кўплаб олимлар томонидан жойлашишни аниқлаш мактабининг асоси деб ҳисобланади [209].

Унинг концепцияси компанияни муваффақиятли жойлаштириш ва энг яхши стратегияни ишлаб чиқиш мумкинлигини ҳисобга олган ҳолда бешта рақобат кучлари асосида қурилган. М.Портер томонидан ишлаб чиқилган рақобатнинг умумий стратегиялари ханузгача стратегик режалаштириш соҳасидаги кўплаб назариётчилар ва амалиётчилар томонидан замонавий бизнеснинг энг самарали воситаси сифатида кўриб чиқилмоқда.

Кейинги йилларда Россияда стратегик бошқарув масалаларига илмий ва амалий қизиқиш фаол ўсиб бормоқда. Энг катта муваффақиятга С.П.Болотов, Ю.В.Гусев, О.С.Виханский, В.С.Катькало, А.Н.Петров ва бошқалар эришган [63,103,111,123,203]. Республикамиз олимларидан Йўлдошев Н.Қ., Юсупов С.Ш., Захидов Ғ., Қозоқов О.С., Раҳимова Д.Н. ушбу соҳада илмий-тадқиқот ишларини олиб борганлар [144,145,146,215].

Стратегик бошқарув илмий йўналиш ва менежментни ташкил этишга инновацион ёндашув сифатида 20-асрнинг 60-йилларида пайдо бўлди. Бирок, шу вақтга қадар стратегик бошқарув энг аввало қуйи даражадаги - корхоналар, фирмалар, ташкилотлар каби бозор субъектларини бошқариш вазифаси сифатида қаралади. 1972 йилда «Стратегик бошқарув» концепциясини қўллаш амалиётда дастлаб қўлланилган дейиш мумкин (АҚШ тадқиқотчилари Д. Шендел ва К. Ж. Хаттен ушбу атамани ўз мақолаларида айтиб ўтдилар). Кейинчалик кўпгина чет эл олимлари стратегик бошқарувнинг моҳиятини ўргана бошладилар ва бу тушунчани ўз нуқтаи назарларидан аниқладилар [203]. МДХ мамлакатлари, хусусан, республикамизда стратегик бошқарув масалалари анча кеч, фақат 1990-йиллар охирида ўрганила бошланган, холос. 1972 йилда «Стратегик бошқарув» концепциясини қўллаш амалиётда дастлаб қўлланилган дейиш мумкин (АҚШ тадқиқотчилари Д. Шендел ва К. Ж. Хаттен ушбу атамани ўз мақолаларида айтиб ўтдилар). Кейинчалик кўпгина чет эл олимлари стратегик бошқарувнинг моҳиятини ўргана бошладилар ва бу тушунчани ўз нуқтаи назарларидан аниқладилар [203]. МДХ мамлакатлари, хусусан, республикамизда стратегик бошқарув масалалари анча кеч, фақат 1990-

йиллар охирида ўрганила бошланган, холос. Шунга қарамай, МДХ мамлакатлари фани ва амалиётида бу масалага алоҳида эътибор берилиб, натижада бир қатор таърифлар берилган.

«Стратегия» ва «стратегик бошқарув» атамалари таърифи умумий асосга эга бўлсада, лекин, шунга қарамай, уларни алоҳида кўриб чиқиш лозим. Ҳозирги вақтда стратегик бошқарувнинг назарий жиҳатларида бу тушунчанинг хилма-хил таърифлари мавжуд бўлиб, биз энг таниқли ва асосли таърифларни кўриб чиқамиз.

Дастлаб «стратегия» атамаси фақат ҳарбий санъат терминологиясида («ҳарбий стратегия») қўлланилиб, урушга тайёргарлик кўриш, уни режалаштириш ва ўтказиш назарияси ва амалиётини қамраб олиб, уруш фани деб юритилган. Моҳиятан ҳарбий стратегия доимий ўзгарувчан шароит ва ҳолатларни ҳисобга олган ҳолда, мақсадга эришиш, душманга қарши кураш чораларини умумий режа ва тизимли амалга ошириш йўли билан урушда ғалабага эришиш йўлини англатади.

Стратегия, тушунча сифатида XX аср ўрталарида ташқи муҳитдаги кутилмаган ўзгаришларини англаш ва унга мослашиш муаммоси жуда муҳим бўлиб қолгач, иқтисодиётнинг бошқарув атамаларидан бирига айланди.

Ҳозирги кунда ҳам ўзбек, ҳам хорижий муаллифлар томонидан чоп этилган нашрларнинг салмоқли ҳажми корхона стратегиясини аниқлаш масаласига бағишланган.

Стратегик бошқарувнинг илмий асосларини ривожлантиришга салмоқли ҳисса қўшган хорижий олим-иқтисодчилар орасидан куйидагиларни кўрсатиш мумкин: Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Мескон, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, А. Томпсон, Д. Хан, Ф. Хедоури ва бошқалар.

Стратегик бошқарув назарияси МДХ олимларидан О.С. Виханский, Г.Б. Клейнер, Б.Г. Литвак, Ю.А. Маленков, А.И. Наумов, А.В. Тебекин, Р.А. Фатхутдинов, Л.С. Шеховцева ва бошқалар томонидан атрофлича ўрганилган.

Республикамиз олимларидан эса ушбу масала С.С.Ғуломов, А.Ш.Бекмуродов, Н.Қ.Йўлдошев, М.А.Икромов, Н.М.Махмудов, Ш.Д.Эргашходжаева ва бошқалар томонидан татқиқ этилган.

Кўпгина бошқарув соҳасидаги кўплаб атамалар каби, стратегия - бу турли одамлар учун турли маъноларга эга бўлган кенг тарқалган тушунчадир.

Бирок, стратегиянинг таърифи ушбу концепциянинг мураккаблиги туфайли универсал ва ноёб бўлиши мумкин эмас. Лекин, кўпчилик муаллифларнинг таърифлари, бизнингча, жуда ўхшаш ва умумийликка эгадир. Ҳозирги вақтда иқтисодиётга оид адабиётларда унинг икки мингдан ортиқ таърифлари мажуд.

Ҳозирги вақтда стратегик бошқарувнинг муайян жиҳатлари ва хусусиятлари: ташкилий муҳит параметрлари, узоқ муддатли мақсадлар ва уларга эришиш йўллари белгилаш ёки ташкилот фаолиятига қаратилган бир қатор таърифлар олимлар томонидан яратилган.

Хусусан, Л.С.Шеховцева стратегик бошқарувни ташкилотни ва унинг ташқи муҳитини ўзгартириш орқали беқарор ташқи муҳитда рақобат устунлигини таъминлайдиган унинг мақсадлари ва уларга эришиш йўллари ишлаб чиқиш учун махсус фаолият сифатида таърифлайди. Шундай қилиб, стратегик бошқарув - рақобат шароитида ташкилот стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнидир [243].

Б.Г.Литвак стратегик бошқарувни корхонанинг ташқи ёки ички шароитларини ёки илгари қабул қилинган стратегик қарорларни ўзгартирганда стратегик қарорларни ўз вақтида ўзгартириш учун зарур бўлган қабул қилинган стратегия, унинг мослашувчанлиги ва ҳаракатчанлигига мувофиқ корхонанинг ривожланишини таъминлайдиган жараён сифатида,- таърифлайди [174, Б.5].

А.С.Романова томонидан бошқарув фаолиятининг ушбу турининг асосий мезонларини акс эттирадиган қуйидаги таърифи келтирилган: «Стратегик бошқарув – бу моддий ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш

соҳаси объектларини юқори бошқаришнинг стратегик бошқарув фаолияти бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан иборат самарали ривожланишини таъминлаш учун ушбу объектларнинг ички ва ташқи муҳитининг муҳим омилларининг прогнозли ва жорий тенденцияларини доимий қиёсий таҳлил қилиш асосида амал қилиш ва тузатишни мажбурий баҳолашдир» [72]. Ушбу таъриф машинасозлик корхонасида бошқарув фаолиятининг муайян турини стратегик бошқарув сифатида оқилона жойлаштириш имконини берувчи хусусиятларнинг (мезонларнинг) тўлиқ номенклатурасини шакллантиришга имкон берган.

И. Ансофф ўзининг «Корпоратив стратегия» китобида стратегик бошқарувни «билиш усули, унинг бошланиши стратегик ташхис, давоми-кўшимча чора-тадбирлар йўли ва авж нуқтаси - янги маҳсулотлар, янги бозорлар ва технологиялар, шунингдек, янги имкониятлар».- сифатида талқин қилади [187, Б.20].

В. Н. Родионова стратегик бошқарувни «стратегик қарорларни ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни, унинг марказий бўғини корхонанинг ўз ресурс салоҳиятини ташқи муҳитнинг имкониятлари ва таҳдидлари билан таққослашга асосланган стратегик танловдир», - деб тушунади [217, Б.3].

В. Р. Веснин томонидан белгиланган стратегик бошқарув – бу реал вақт миқёсида стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш фаолиятидир. У стратегик бошқариш ҳал қилиши лозим бўлган асосий вазифалар сифатида қуйидагиларни қуйидагиларни кўрсатиб ўтган:

- унинг имкониятлари ва атроф-муҳит талабларининг фарқланиши туфайли юзага келган компаниянинг инқироз ҳолатини бартараф этиш;
- келажакда бозорда (тармоқда) етакчи мавқега эга бўлиш;
- ҳар қандай кутилмаган вазиятда ҳаётийликни таъминлаш;
- ташқи ва ички имкониятларни ҳисобга олган ҳолда узоқ муддатли ривожланиш учун шароит яратиш [110, Б. 8-9].

М.И.Круглов ва Н.Ю.Кругловалар фикрича: «стратегик бошқарув олдиндан кўриш уфқларини кенгайтириш, узоқни мустаҳкамлаш ва шу билан корхонанинг ташқи муҳитда: товар ва технологиялар бозорларида, илмий-техник, иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий соҳаларда содир бўладиган ўзгаришларга ўз вақтида жавоб бериш имкониятидир» [166, Б.7].

Г.Б.Клейнернинг таърифига кўра, «стратегик бошқарув - бу бизнес муваффақиятига эришиш учун компания стратегиясини шакллантириш, амалга ошириш ва ўзгартириш жараёнларига асосланган корхонани бошқариш бўйича қарашлар ва тавсиялар тизимидир» [154, Б. 273].

Шунга ўхшаш фикрни А.Л.Гапоненко билдириб, у «стратегик бошқарув жараёнини ташкилотда асосий қарорларни яратиш учун мантиқий, тизимли ёндашув сифатида белгилаш».- деб изоҳлайди [113, Б. 7].

В.С.Катькало ўзининг «Стратегик бошқарув назарияси эволюцияси» асарида стратегик бошқарувни «компаниянинг келажакдаги имижига ва ташқи муҳитдаги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда, янгилаш учун динамик ташкилий қобилиятларини кўришга асосланган проактив бошқарув услуги» деб тушунади [63, Б. 61].

«Стратегик бошқарув» атамасига берилган таърифларининг хилма-хиллигига қарамай, бу таърифнинг моҳияти ҳақида умумий фикр ҳали шаклланмаган (1.2-жадвал).

Ушбу таърифларни ўрганиш асосида, шуни қайд этиш лозимки, «стратегик бошқариш» атамаси мазмунига турли ёндашувлар амалга оширилишида барча тадқиқотчилар томонидан ташқи муҳитга мўлжал, ташқи ва ички муҳит ҳолатига қараб ўзгаришларни назарда тутган ҳолда бошқарув қарорлари мослашувчанлиги ва мақсадлар қўйилишининг аҳамияти кабилар қайд этиб ўтилган. Бизнинг фикримизча, стратегик бошқарув, албатта, маълум бир қарор ва ҳаракатлар мажмуига эга, лекин ҳар бир тадбир (лойиҳа) учун бу қарор ва ҳаракатлар соф индивидуал тавсифга эга бўлиши лозим.

«Стратегик бошқарув» атамасига берилган таъриф ва талқинлар⁵

Устунлик Тавсифи (хусусияти)	«Стратегик бошқарув» атамасига берилган таърифлар	Муаллиф
Жараён	«Жараён - муайян мақсадларга эришишда амалга ошириладиган ташкилот ва унинг атроф-муҳит ўртасидаги алоқаларни аниқлаш ва ўрнатиш жараёни ва ресурсларни тақсимлаш орқали юзага келадиган атроф-муҳит билан исталган муносабатларни ўрнатишга уринишлар»	Д. Шендел и К.Дж. Хаттен [256]
	«Атроф-муҳит ва ташкилотнинг ўзаро таъсири орқали миссияни амалга ошириш учун бошқарув жараёни»	Дж. Хиггинс [258]
Ечимлар ва амаллар тўплами	«Стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш учун яратилган ҳамда ташкилот мақсадларига эришишга қаратилган аниқ қарор ва ҳаракатлар мажмуи»	Дж. Пирс и Р. Робинсон [282]
Бошқариш йўли	«Ижтимоий ривожланиш, амалга ошириш ва танланган стратегиянинг корхона ташкилий тузилмаси ва ташқи иқлимга «мос келиши « учун энг тўлиқ бўлган ташкилотни бошқариш йўли»	Д. Хасси [240]
Тавсиф (хусусият)	«Стратегик бошқарув» таърифини аниқлаш	Муаллифлар
Фаолият	«Ташкилотнинг ички имкониятларига мувофиқ келувчи ўз мақсадларига эришиш имконини берадиган унинг мақсад ва вазифаларини ишлаб чиқиш ва ташкилотнинг атроф-муҳит ва ўзи ўртасидаги бир қатор муносабатларни сақлаб қолиш билан боғлиқ тадбирларни ишлаб чиқиш фаолияти»	И. Ансофф [92]
	«Ташкилотнинг ташқи муҳитдаги ўзгариш ва ўзгаришлар орқали беқарор ташқи муҳитда ривожланишига имкон берадиган миссиясини ва мақсадларини ҳамда уларга эришиш йўллариини ишлаб чиқиш фаолияти»	Л.С. Шеховцова [243]
Бошқариш тури	«Инсон салоҳиятига таянадиган, мослашувчан жавоб берадиган ва ишлаб чиқариш фаолиятини мақсадли истеъмолчилар эҳтиёжларига қаратган ҳолда ташкилотда ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширадиган ва унинг атрофидаги қийинчиликларга дуч келадиган, ташкилотнинг узок муддатли омон қолиш қобилятини белгилайдиган рақобатбардош устунликка эришиш имконини берадиган ташкилотни бошқариш тури»	О.С. Виханский [111]

⁵Муаллиф томонидан тузилган.

Бизнингча, фаолият нуқтаи назаридан бу тушунчанинг талқин қилишниши «фаолият» тушунчасини кетма-кет ҳаракатлар мажмуи сифатида қараш мумкинлиги туфайли жуда тордир.

Биз ушбу тадқиқотнинг мақсади сифатида сифат менежменти ва стратегик бошқаришга асосланган яхлит бошқарув тизимини ишлаб чиқишни белгилаб олиб, менежмент тизимларини ривожлантиришнинг асосий масалаларини кўриб чиқишда яхлит ва тизимли ёндашув зарурлигини кўрсатувчи нуқтаи назарни қараб чиқамиз. Синергетик таъсир сифатида биз белгиланган стратегик мақсадларга энг самарали эришиш учун ягона рақобатбардош устунликларнинг ривожланишини кутмоқдамиз.

Шу боисдан, сифат менежменти ва стратегик бошқариш ривожланишининг тарихий тенденциясини батафсил таҳлил қилиб, атроф-муҳитни ривожлантиришнинг муайян шарт-шароитлари билан тавсифланган ривожланишнинг умумий даврларини ажратиб кўрсатишга ва улар учун бошқарувнинг ўзига хос хусусиятларини аниқлашга ҳаракат қилдик. Шундай қилиб, замонавий атроф-муҳит шароитларига мос келадиган бошқарув жараёнларини амалга оширишга ёндашувларни излаётганда, ушбу илмий билим майдонининг тарихий тенденциясига таяниш мантиқан тўғри келади.

1.3. Саноат корхоналарида сифат менежменти тизими ва стратегик бошқаришнинг концептуал асослари

Иккита тегишли бошқарув соҳасини (сифатни бошқариш ва стратегик бошқарув) концептуал асослари (яъни, тизим талаблари, қоидалари, тамойиллари) бўйича ҳисобга олиб, уларнинг замонавий иқтисодиётдаги корхоналарнинг умумий бошқарув тизимидаги ўрни ва аҳамиятини аниқлаймиз, шунингдек уларнинг ҳар бирининг амалга ошириш тамойилларига эътиборни қаратамиз.

Сифатни бошқариш ва стратегик менежментнинг эволюцияси ва асосий таърифларининг таҳлили бу борада ягона талқиннинг йўқлиги ва

уларнинг тавсифига турлича ёндашувларнинг мавжудлигини кўрсатди. Бундан ташқари, ҳар бир бошқарув соҳаси ўзига хос мақсад ва вазифалар билан ажралиб турса-да, кўплаб устма-уст тушадиган элементлар, жараёнлар, фаолият соҳалари ва фаолият соҳалари мавжуд. Уларнинг ҳар бири учун ташқи муҳит омилларини устувор кўриб чиқиш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, рақобат устунлигини қўлга киритиш ва сақлаб қолиш стратегик аҳамиятга молик натижаларга эришиш воситасидир.

Стратегик бошқариш ва сифат менежменти ўртасидаги муносабатларни тадқиқ этишга кўплаб олимларнинг асарлари бағишланган. Замонавий стратегик менежментнинг асосий назарий тушунчаларида сифат менежментининг тутган ўрнини таҳлил қилиш асосида чиқарилган хулосалар ва бу тушунчалар ичида сифат менежментининг характерли мос келувчи воситалари айниқса, қизиқарлидир (1.3-жадвал).

10 йил олдин стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш концепциялари нуқтаи назаридан, эҳтимол, жуда барқарор муҳитда ишлайдиган ва жозибадор саноат соҳасида ишлайдиган кўплаб саноат корхоналари узоқ муддатли асосда (яъни стратегик хулқ-атворнинг Портер моделига қаратилган), ички ва глобал бозорларда ўз мақеиларини таъминлашда жуда катта маблағларни инвестициялашга ихтисослашган активлар ва умумий тартиблар тўпламини шакллантиришга қодир бўлганлар.

Бироқ, бугунги кунда ички ва халқаро бозорларда рақобат вазият янада мураккаб стратегик хатти-ҳаракатларни амалга оширишни талаб қилади. Мутахассислар бизнесни диверсификация қилиш ва янги рақобат афзалликларини излаб топиш муаммоларига тобора кўпроқ эътибор қаратмоқда. Шиддатли рақобат қаршисида янги бозорларга чиқиш учун кўплаб корхоналар ресурс ёндашуви асосида ўз стратегиясини қуришга эътибор қаратишга мажбурдирлар.

Саноат корхоналарини технологик ва ташкилий модернизациялаш масаласи айниқса кескин бўлиб, бу муаммоларни ҳал қилиш учун динамик қобилиятларга асосланган инновацион ёндашув талаб этилади.

Стратегик бошқарув (СБ) концепциялари доирасида сифатни бошқаришнинг (СифБ) ўрни⁶

Стратегик бошқарув (СБ) концепциялари	Концепция доирасида СифБ ўрни	СифБда фойдаланиладиган усуллар
1	2	3
<p>М.Портернинг рақобат кучлари концепцияси Компаниянинг саноат муҳити билан ўзаро алоқаларини таҳлил қилишга асосланади. Стратегик менежментнинг мазмуни жозибадор жойни топиш, уни эгаллаш ва рақобатчиларни камайтириш, янги келганлар учун тўсиқлар яратиш ва компаниянинг монопол мавқеи элементларини сақлаб қоладиган бошқа чоралар билан унинг фойдали мавқеини янада ҳимоя қилиш саналади.</p>	<p>Юқори сифат ва истеъмол талабларини энг тўлиқ кондириш туфайли компаниянинг рақобат салоҳиятини шакллантириш.</p>	<p>Сифат менежменти нуқсонларни камайтириш учун статистик назоратга ва умумий харажатлар ва йўқотишларни камайтиришга эътибор қаратади.</p>
<p>Ресурс концепцияси Компаниянинг юқори даромадининг асосий манбаи унинг товар бозорларидаги мавқайдан кўра, ресурслар ва қобилиятлардаги афзаллигидир. Афзаллик компаниянинг ўзига хос, юқори самарали ресурслари ва қобилиятлари билан таъминланади, улар рақобатчилар томонидан осонгина нусха кўчирилишига имкон бермайди.</p>	<p>Сифатни бошқариш билан боғлиқ кўникмалар компаниянинг асосий компетенцияларини шакллантиришда иштирок этади. Бизнес соҳаларини танлаш ушбу компетенцияларнинг маҳсулот ёки кам харажатларнинг ягоналиги учун асос бўлиб хизмат қилиши, яъни даромаднинг кўпайиши манбаи бўлиши билан белгиланади. Сифат менежменти тизими (СМТ)нинг ўзи рақобат афзаллиги омилига айланди</p>	<p>СМТ муҳим маркетинг компонентини ўз ичига олиши керак, бу сизнинг мижозларингиз ёки харажатларингиз бўйича рақобатчилардан устун бўлишга имкон беради, чунки СМТ номувофиқлар билан боғлиқ йўқотишлар даражасини камайтириш муаммоларини ҳал қилади.</p>
<p>Динамик қобилиятлар концепцияси Бугунги тез ўзгарувчан бозорларда барқарор муваффақиятга барча</p>	<p>Корхонанинг СМТни яратиш ва ривожлантиришнинг</p>	<p>ҚМС фаолиятидаги муҳим жиҳат тадқиқот ва</p>

⁶ Эмперик тадқиқотлар асосида муаллиф ишланмаси.

1.3-жадвал давоми

1	2	3
турдаги ўзгаришларга тезда жавоб бера оладиган ва ўзлари доимо маҳсулот, маркетинг ва ташкилий янгиликларни бошлайдиган компаниялар эришишига асосланади. Бунинг учун компаниялар «техник активлар» ни тўплашлари учун етарли эмас, улар тегишли хатти – ҳаракатлар динамикасини - динамик қобилиятларни таъминлайдиган жиҳатларни ривожлантиришлари керак [73].	асосий натижаси корхонада сифат маданиятини шакллантириш (яъни маълум турдаги барқарор қобилиятлар мажмуи) ҳамда мунтазам равишда узлуксиз проактив такомиллашув тизимидан фойдаланишдир. Шу билан бирга, асосий эътибор сифатни бошқариш тамойилларини амалга оширишга қаратилган.	ривожланиш сифатини ва мақсадли ва потенциал истеъмолчиларнинг реал ва потенциал муаммоларига, шу жумладан QFD - компаниянинг имкониятларини ўзгарувчан истеъмол сўровлари билан динамик равишда мослаштириш услубиятидан фойдаланиш.

Бугунги кунга келиб сифатни бошқаришни ривожлантириш йўналишида - тор касбий ихтисослашувдан тортиб, корхонанинг умумий бошқаруви ва хусусан стратегик бошқарув билан интеграциялашувигача ўзгаришлар юз бермоқда. Ҳозирги босқичда сифатни бошқаришнинг асосий концептуал вазифаси - турли ташқи омиллар таъсири остида рақобат устунлигини яратиши ва ташқи ва ички бозорларда рақобатбардош бўлган юқори сифатли маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқаришни таъминлаши мумкин бўлган бошқарув ҳаракатларини танлаш ва амалга оширишдир.

Бугунги кунда сифат менежменти тизимлари самарали воситадир, унинг ёрдамида корхоналар рақобат муҳитида сифатни ошириш бўйича тобора ортиб бораётган талабларга мақбул жавоб беришлари мумкин. XXI асда сифат ҳар қандай корхонани ривожлантириш стратегиясининг асосий йўналиши ҳисобланади.

Таъкидлаш жоизки, сифат менежменти методологиясини ривожлантиришнинг ҳозирги босқичи нафақат маҳсулот (хизмат) сифатининг муаммоларини, балки маҳсулот ва хизмат кўрсатишнинг

тегишли даражасини шакллантириш жараёни учун бевосита жавобгар бўлган менежмент сифатини ҳам қамраб олади. Хорижий ва маҳаллий корхоналар амалиёти шуни кўрсатадики, сифат менежменти тизимини бошқариш стратегик масала сифатида қаралиши керак. Агар корхонанинг стратегияси сифатга йўналтирилган бўлса, унда ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар, шериклар, эгалар, компания ходимлари, шунингдек бутун жамият манфаатлари мувозанатига эришишга ёрдам берадиган ёндашувларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш зарур. Бундай мувозанатга эришиш ўзгарувчан рақобат муҳитида корхонанинг барқарор ривожланишини ва доимий яхшиланишини кафолатлайди [220].

Бизнингча, сифат менежменти тизими (СМТ)ни амалга ошириш ва ишлашининг хорижий ва маҳаллий амалиёти ИСО 9000 сериясидаги талабларни тўқимачилик саноатининг ўзига хос хусусиятларига мослаштириш зарурати билан боғлиқ бир қатор муаммоларни намойиш этади, шунингдек, СМТни тўқимачилик корхонасининг умумий стратегик бошқарув тизимига қўшилиш учун чекланган имкониятлар мавжуд. Ушбу муаммолар тўқимачилик корхонаси ишлаб чиқариш, молиявий ва бошқа соҳаларида қарама-қаршиликларни келтириб чиқарадиган муқаррар равишда махсус ҳужжатлар, алоҳида менежмент, мақсадлар ва вазифаларни бажарувчилар билан алоҳида лойиҳа сифатида жойлаштирилган тақдирда аниқ намоён бўлади. Бундай шароитда тўқимачилик корхонаси ходимлари СМТни маҳсулот (хизмат) нинг сифатини ва рақобатбардошлигини ошириш воситаси сифатида эмас, балки тўқимачилик корхонаси фаолиятини мураккаблаштирадиган қўшимча юк сифатида кўриб чиқадилар. Фақат ташқи муҳит талаблари аксарият ҳолларда тўқимачилик корхонаси раҳбариятини СМТни расмий равишда жорий этиш ва сертификатлашга мажбур қилади [106].

Тўқимачилик саноати учун ихтисослашган стандартни амалга оширишда шунга ўхшаш муаммолар пайдо бўлади. Унинг мазмуни ИСО 9001 талаблари билан тўлиқ уйғунлаштирилган ва фақат

ихтисослаштирилган ўзгартиришлар ва тушунтиришлар ушбу тизимни соҳанинг ўзига хос хусусиятларига яқинлаштиради. Сифатни бошқаришнинг стратегик бошқарувининг умумий тизимига мувофиқлаштирилган ёндашув ва механизмларни ишлаб чиқиш натижасида тўсқинликни ўзгартириш ва корхона менежменти ва ходимларининг сифатни бошқариш тизимларига муносабатини ўзгартириши мумкин.

Сифат менежменти тизими камида учта муаммони ечишга ёрдам беради: 1) ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш билан боғлиқ бўлган маҳсулотлар ва хизматлар сифатини ошириш; 2) маҳаллий корхоналарнинг жаҳон бозоридаги рақобатбардошлигини таъминлаш; 3) умуман корхоналарни бошқариш тизимини модернизация қилиш ва такомиллаштириш. XX асрнинг иккинчи ярмида менежментнинг парадигмаси ва тамойилларининг 1-бобда батафсил баён этилган ўзгаришлари тўқимачилик корхоналарини барча манфаатдор томонларнинг талабларига йўналтирилган беқарор ташқи муҳитда ишлайдиган очиқ тизим сифатида кўриб чиқишни тақозо этди. Мижозларга йўналтирилмаслик, мураккаб ташкилий тузилма, бюрократия, якуний натижа учун масъулиятсизликни бирлаштирган бошқарувга илгари устун бўлган вазифавий ёндашув бозорда рақобатдош бўлишни истаган корхоналарни бошқаришда янгича ёндашувни талаб қилади. Бунинг учун сифат менежменти тамойиллари, ёндашувлари ва усулларидан фойдаланиш менежмент тизимини бундай ўзгартириш учун яхши восита бўлиши мумкин. Шу билан бирга, стратегик менежмент мана шундай ташкилий ва технологик янгиликларни жорий қилиш учун бошқарув тизимининг энг долзарб таркибий қисми сифатида қаралади.

Бироқ, ҳали етарли даражада тадқиқ этилмаган назарий ва амалий масалалар етарлича бўлиб, сифат менежменти стандартларининг ўрни тўлиқ аниқлаштирилмаган, янги бошқарув тамойилларига асосланган жараён ёндашуви (узлуксиз такомиллаштиришга эътибор қаратиш, истеъмолчилар учун қиймат яратиш, рақобат устунликларидан фойдаланиш, ходимларни

рағбатлантириш ва билимларни доимий янгилашнинг самарали тизими) нинг роли кам даражададир.

Ушбу муаммоларни ҳал қилишда ҳал қилувчи ролни замонавий сифат менежменти усулларидан муваффақиятли фойдаланиш, ИСО 9000 сериясига асосланган сифат менежменти тизимининг халқаро стандартларини оммалаштириш ва жорий этиш ўйнайди.

Фикримизча, тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими тамойиллари асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришда улар интеграциялашуви жараёнини ташкил этиш ҳамда уни чуқурлаштириш муҳим аҳамият касб этади.

«Интеграциялашган бошқарув тизими» тушунчасининг моҳияти кўплаб маҳаллий корхоналар билан, биринчидан, ҳар қандай бошқарув тизимларини бир бутунга бирлаштиришнинг мураккаб жараёни билан, иккинчидан, глобал рақобат шароитида корхонанинг мавжуд бўлишининг мақбул усули билан боғлиқдир. Бироқ, интеграциялашган бошқарув тизимини умумий қабул қилинган тушунчасида – бу «Менежмент тизимлари ва вазифалари учун бутун икки ёки ундан ортиқ халқаро стандартларнинг талабларига жавоб берадиган корхонанинг умумий бошқарув тизимининг бир қисми» [73]. Бироқ, интеграциялашган бошқарув тизими ва корхона фаолиятининг барча жиҳатларини бирлаштирган корхонанинг умумий бошқарув тизимини аниқлаш нотўғридир. Корхонада ҳозирда ишлаб чиқилган барча бошқарув тизимлари амалга оширилган тақдирда ҳам, яхлит бошқарув тизими корхонанинг умумий бошқарув тизимига ўхшамайди, чунки уни тарқатиш кўлами молиявий фаолият каби жиҳатларни ҳали етарлича қамраб олмайди, ходимларни бошқариш, инновацияларни бошқариш, рискларни бошқариш, бошқарув қимматли қоғозлари ва бошқалар. Илмий адабиётларда «интеграция» атамасининг талқини унинг мақсадлари ва объектлари билан белгиланади. Умумий маънода ушбу таъриф рус тилининг изоҳли луғатида «бир бутунга бирлашиш» деб номланган [69].

Ушбу соҳада изланишлар олиб борилмагани ва сифат менежменти ва стратегик менежмент соҳасидаги терминологик таърифларни таҳлил қилиш натижалари асосида биз сифат менежменти ва стратегик менежмент концепциясига ўз таърифимизни таклиф қилишимиз зарур деб ҳисоблаймиз. Сифат менежменти тамойилларига йўналтирилган тизим: *сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг интеграциялашган тизими* – бу икки ёки ундан ортиқ халқаро стандартларнинг талабларига жавоб берадиган корхонанинг умумий бошқарув ташкилий тузилмаси элементлари, техникаси, жараёнлари ва ресурслари тўпламидир.

Стратегик менежментнинг мумтоз методологиясига асосланган мавжуд таърифлардан фарқли ўлароқ, муаллифнинг ёндашуви синергик таъсирга эришиш учун тегишли бошқарув соҳалари - сифат менежменти ва стратегик менежментнинг ўзаро бирлашувидаги сўнгги тенденцияларни ҳисобга олади. Сифат менежменти ушбу таърифда бошқарувнинг назарий асосларини тўлдирувчи иқтисодий ривожланишнинг сўнгги тенденцияларини ҳисобга олган ҳолда ИСО 9001-2015 да кўрсатилган асосий тамойиллар сифатида тақдим этилган [35].

Сифат менежменти ва стратегик менежмент интеграциялашган тизимининг муҳим асосларини муҳокама қилишда унинг тузилиши ва корхона мантиғини аниқлашни талаб этади. Бунда биз стратегик бошқарувнинг турли хил мумтоз моделларига таянамиз. Шунини таъкидлаш керакки, ушбу жараёни расмийлаштирадиган илмий ҳамжамиятдаги энг машҳур стратегик бошқарув моделлари уни ўзаро боғлиқ вазифавий элементлар ва босқичларнинг маълум бир кетма-кетлигини ўз ичига олган маълум бир алгоритм шаклида ифодалайди. Кўплаб моделлар стратегик режалаштириш жараёнини кўриб чиқиш билан чекланган, аммо улар бошқарувнинг бошқа жиҳатларига керакли даражада эътибор бермайдилар, мумтоз бошқарув назарияси эса бошқарув жараёнини тўртта бошқарув вазифалари: режалаштириш, ташкил этиш, мотивлаштириш ва назорат нуқтаи назаридан кўриб чиқади. Биз ўз ишимизда стратегик бошқарув

жараёнининг ташкилий мантиғига тўртта бошқарув вазифалари ва ИСО 9001-2015 стандартида тартибга солинадиган сифат менежменти жараёнлари нуқтаи назаридан қарашни кенгайтиришни таклиф этамиз.

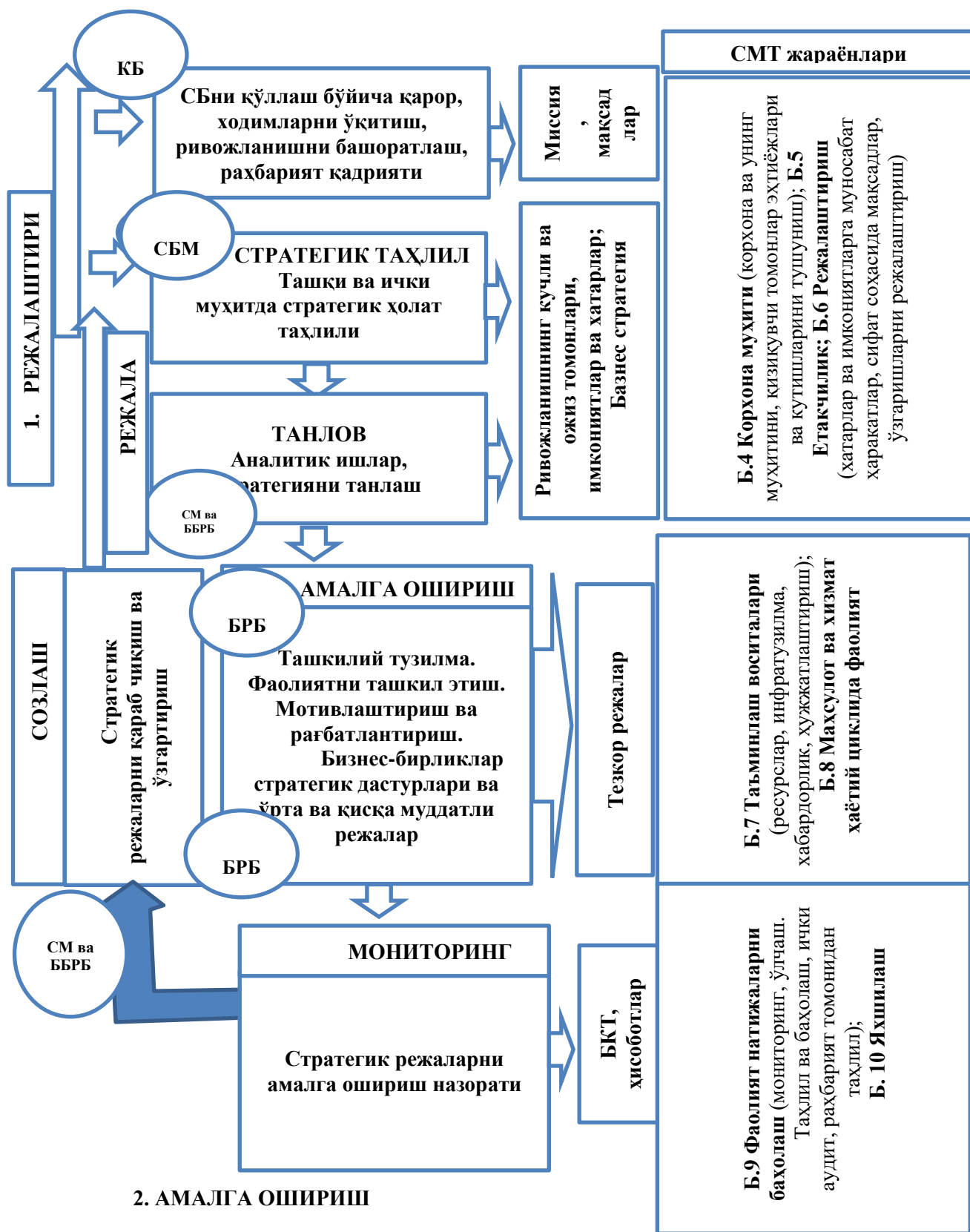
Стратегик бошқариш жараёни доирасида ИСО 9001 стандарти талабларини амалга ошириш стратегик бошқарув жараёнининг ташкилий таркибий қисмига мавжуд назарий ва амалий ёндашувларни умумлаштиришга имкон беради ва бошқарув фаолияти турларининг тўртта асосий йўналишини амалга оширишнинг ягона ёндашуви ва хусусиятларини шакллантиради:

- ташкилий стратегик башорат қилиш илгари қабул қилинган стратегик қарорлар ва уларнинг натижаларига асосланган ҳолда менежерларнинг тафаккурини тизимли ривожлантиришни амалга оширишни ўз ичига олади. Ўзининг ва бошқаларнинг тажрибасини таҳлил қилиш корхонага стратегик йўналишини ўзгартириш ва стратегик бошқарувни муқобиллаштиришга имкон беради;

- ресурсларни тақсимлаш (ташкilotчилик, бошқарув истеъдодлари, технологик тажрибанинг ноёблиги, айниқса, уларнинг тежамкорлиги шароитида) ресурсларни, билимларни ва маълумотларни бошқаришга катта эътибор беришни назарда тутати;

- атроф-муҳит шароитларига мослашиш корxonанинг атроф-муҳит билан муносабатларини яхшилайдиган стратегик ҳаракатларни амалга оширишни ўз ичига олади. Корхона ташқи шароитларга мослашиши керак (ҳам қулай имкониятлар, ҳам хавфлар), ривожланишнинг турли хил сценарийларини ва беқарор ташқи муҳит шароитларига муваффақиятли мослашиш имкониятларини ишлаб чиқиши керак;

- жараёнли ёндашувига асосланган ички мувофиқлаштириш, яъни корxonани бошқариш фаолиятининг ажралмас қисми бўлган ички жараёнларни самарали бирлаштириш учун стратегик фаолиятни мувофиқлаштириш;



КБ - компания бошқаруви; СБМ - стратегик бошқарув маркази;
ББРБ - Бизнес бўлимларини режалаштириш бўлими

1.1-расм – Сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқарув амал қилишининг концептуал ташкилий модели⁷

⁷Муаллиф ишланмаси.

- сифатни бошқариш тамойилларига мувофиқ доимий такомиллаштиришга эътибор қаратиш.

Сўнги учта банд сифат менежментининг замонавий концепцияларига тўлиқ мос келади, бу йиллар давомида бизнесни бошқариш тизимига айланди ва корхонанинг контекстини ҳисобга олиш ва унинг ривожланишини барча манфаатдор томонларнинг талабларига йўналтириш керак, шунингдек доимий такомиллаштиришга ҳам. Стратегик бошқарувнинг барча босқичлари алоҳида мустақил маъно билан тавсифланади ва махсус масъул тузилмалар томонидан махсус усул ва дастаклар ёрдамида амалга оширилади. Ушбу мулоҳазаларни ҳисобга олган ҳолда биз сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизимининг ишлаши учун концептуал ташкилий моделини ишлаб чиқдик (1.1-расм).

Модел сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг яхлит тизими доирасидаги жараёнларни ташкил этишнинг тузилиши ва мантиғини акс эттиради, стратегияни тўғрилаш учун жараённинг олдинги босқичига қайтиш имкониятини белгилайдиган интерактив тесқари алоқани таъминлайди.

Шундай қилиб, сифатни бошқариш ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган тизимининг методологик асоси классик ёндашувларнинг синтезига асосланган ва бу жараённинг ташкилий-мантиқий модели тизими орқали амалга оширилади. Сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграциялашган тизимини амалга ошириш талаблари ва шартлари мураккаб ва кўп ўлчовли, аммо улар муваффақиятли бирлаштирилса, интеграциялашган бошқарув тизими турли хил корхона жараёнларининг ўзаро боғлиқлигини бирлаштиради ва мустаҳкамлайди, бу унинг самарадорлигининг ўсишига таъсир қилади ва рақобатбардошлигини оширади.

Интеграциялашган бошқарув тизимлари замонавий бизнес дунёсида тобора кўпроқ талабга эга. Шахсий бошқарув тизимларининг асосий элементлари, тамойиллари, ёндашувлари, шакллари, воситалари ва усулларининг интеграцияси корхонанинг самарадорлигини оширишга

қаратилган бутунлай янги бошқарув ҳаракатларини олиш, барча манфаатдор томонларнинг талабларини қондириш ва сифатни бошқариш тамойилларига мувофиқ фаолиятни узлуксиз такомиллаштириш имконини беради.

1.4. Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқарувни такомиллаштиришнинг методологик жиҳатлари

Ҳозирда барча халқаро ИСО стандартлари интеграциялашган ёндашув асосида ягона тарзда бошқарилиши лозим бўлган бошқарув тизимларининг умумий элементларини қайд этади. Бу ягона интеграциялашган бошқарув тизимини яратиш истагини асослаши мумкин. ISO 9001-2015 «Сифат менежменти тизими. Талаблар» ва ISO 9004-2010 «Ташкилотнинг барқарор муваффақиятга эришиши учун бошқариш. Сифат менежменти ёндашуви» стандартларининг тавсиялари уни ишлаб чиқишда шубҳасиз устувор бўлади [55].

Бироқ, сифатни бошқариш ва стратегик бошқариш методологиясини ҳар томонлама ўрганувчи кўпгина муаллифлар уларни ўзаро муносабатларида кўриб чиқмаганлар. Шу муносабат билан стратегик менежментнинг назарий асослари ва сифатни бошқариш тамойилларини назарий ва амалий жиҳатдан ажратиш асосий муаммо ҳисобланади. Шунингдек, тадқиқотларда сифатни бошқаришнинг қайси жиҳатлари стратегик бошқариш назарияси ва амалиётига энг катта таъсир кўрсатиши акс эттирилмаган. СМТнинг ташкилотнинг умумий ва стратегик бошқарув тизими билан ўзаро таъсир механизми, стратегик бошқарув ва сифат менежменти тизимларини шакллантириш жараёнида умумий менежментнинг энг муҳим жиҳатларини белгилаш ҳам етарлича ўрганилмаган. Интеграциялашган бошқариш тизими (ИБТ) корхона ичидаги ҳаракатларнинг энг катта мувофиқлигига қандай эришиш ва шу билан бирга умумий концептуал саъй-ҳаракатлар натижаси алоҳида ҳаракатлар

натижаларининг жамланмасидан юқори бўлишидан иборат бўлган синергия таъсирини кучайтириш масаласини илмий тушунтиришни талаб қилади.

Замонавий хўжалик юритиш шароитида атроф-муҳит экстремал ноаниқлик ва сифат менежменти турли жиҳатлари ролини мустаҳкамлаши билан тавсифланади, умумий сифат менежменти тамойиллари ва ташкилот стратегик бошқариш тизимининг интеграциялашув масалалари, тамойиллари ва ягона бошқарув тизимида, сифат менежменти ва стратегик бошқариш турли жиҳатларини энг самарали аниқлаш имконини берадиган усулларини ўз ичига оладиган методологиясини ишлаб чиқиш масаласи алоҳида аҳамиятга эгадир.

Замонавий илмий манбаларда «методология» атамасини изоҳловчи жуда кўплаб таърифлар мавжуд, лекин кўпчилик олимлар терминни тузилиш, мантикий ташкил этиш, фаолият усуллари ва воситалари ҳақидаги таълимот орқали тушунишга оид қарашларга қўшиладилар. «Методология барча фаолиятнинг зарурий таркибий қисмини ташкил этади, чунки охиригиси англаш, ўқитиш ва рационализаторлик предметиға айланади» [212].

Ушбу тадқиқот олиб боришда унинг методологиясини шакллантириш муҳим аҳамият касб этади.

“Методология” (“метод” ва “логия” атамаларидан келиб чиқиб) – фаолият усуллари ва воситалари, мантиқан ташкил этиш, таркиби ҳақидаги таълимотдир” [167; 204].

Бошқа бир ёндашувда эса: “Методология – назарий ва амалий фаолиятни ташкил этиш ва тузишнинг усул ва услублари тизими, шунингдек шу тизим ҳақидаги таълимотдир” [165].

Россиялик олим В. К. Крутиков фикрича: “Методология атамаси (грекчадан *methodos* – тадқиқот ёки билишга йўл, *logos* – тушунча, таълимот) моддийликни амалий ёки назарий ўзлаштиришнинг усул, услуб ва жараёнлари йиғиндиси ҳақидаги таълимотни, яъни билишнинг йўлларини англатади. Фалсафий нуқтаи назардан, методология – усул ҳақидаги таълимот, унинг тадқиқот предметиға мослигини қараб чиқишдир. У

фаолиятнинг мақсадли бутун тамойиллари тизимини яратишга ҳаракат қилади” [167].

Замонавий фанларда ушбу атама қуйидаги учта илмий билим даражаларида қўлланилади:

– умумий методология – илмий билимнинг умумий тамойиллари, ташкил этиш услуби ва ишончлилиги стандартлари йиғиндиси;

– хусусий методология – аниқ билим соҳасида қўлланиладиган хусусий тамойиллар тизими;

– методологик услублар – тадқиқот, тажрибалар олиб боришнинг кўплаб услубиёти.

Умумий тарзда, энциклопедик шакллантириш қоидаларига таяниб, методология сифатида таркибий тузилма, мантиқан ташкил этилиш, фаолиятнинг усул ва воситалари ҳақидаги таълимот; фан методологияси сифатида эса – илмий билишни қуриш тамойиллари, шакллари ва усуллари ҳақидаги таълимотни тушуниш мумкин.

Олиб борилган тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, илмий адабиётларда алоҳида ҳолда сифатни бошқариш ҳамда стратегик бошқаришни тадқиқ этиш методологиясининг асосий элементлари сифатида ҳар хил категориялар қўлланилган. Хусусан: концепциялар; ёндашувлар; тамойиллар; дастаклар; усуллар; маркетинг моделлари; услублар; фаолият техникаси, технологияси, услублари ва алгоритмлари; тадқиқот алгоритми кабилар.

Амалий фанлар бўйича адабиётларда “дастак” атамаси учраб, уни қўллаш амалиёти бўйича фикр билдирилганда, у тадқиқот дастаклари йиғиндисини методологияда акс эттиришидир. Методологиянинг бу каби элементлари сонининг кўплиги уларни таснифлаш, яъни турларга ажратишни талаб этади.

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришда интеграциялашган бошқарув тизими методологиясини яратиш муаммоси жуда мураккаб ва хилма-хилдир,

чунки у турли хил жараёнларни, ягона ҳужжат бошқарувини ва ҳисобот тизимини салбий ташқи омиллар қаршисида бошқариш, мослашувчанлик, ишончлилик ва давом этаётган жараёнларнинг хавфсизлигини камайтиришга олиб келиши мумкин. Шунинг учун сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизими методологиясини ишлаб чиқиш учун унинг асосий элементларини аниқлаштиришга эътиборни қаратамиз: стратегик бошқарув жараёнини ташкил этишнинг тузилиши ва мантиқи; сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган тизими модели; сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциясининг тамойиллари ва муаммоли масалалари.

Тегишли методологияни ишлаб чиқиш зарурати илмий тадқиқотнинг асосий таркибий қисмлари (объекти, предмети, вазифалари, тамойиллари, омиллари, усул ва воситалари ва бошқалар) ни тавсифлашдан келиб чиқади, методология қўйилган вазифаларни ҳал этиш жараёнида тадқиқотчи ҳаракатининг кетма-кетлиги ҳақида тасаввур ҳосил қилади [176]. Бу эса интеграциялашган бошқарув тизимининг методологик концепциясини яратиш заруриятини долзарблаштиради.

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни ташкилий-услубий ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун умумжаҳон сифат менежменти фалсафаси (TQM) умумий ва стратегик бошқарув сифатини яхшилаш учун асос сифатида амалда жорий этиш учун асосий платформа ҳисобланади.

Сифат менежменти тизими корхона бошқарув тизимининг мақсадли қуйи тизими сифатида горизонтал ҳисобланади. Уни янада умумий даражадаги тизим – корхонанинг стратегик бошқарув тизими доирасида ривожлантириш ва такомиллаштиришни кўриб чиқиш зарур. Шу билан бирга сифат менежменти тизими ҳаёт цикли жараёнларини, ёрдамчи жараёнларни қамраб олади. Шунинг учун биз қўшимча моделни қўллашни ва сифатни бошқариш тизими асосида стратегик бошқарувни ташкил этиш вариантини таклиф қиламиз.

Биз интеграциялашган бошқарув тизимларини жорий этишнинг қуйидаги учта вариантини кўриб чиқишни таклиф этамиз:

1. «Нолинчи цикл» модели: корхона бошқарув тизимларининг ҳеч бирини амалга оширмаганида, тизимларнинг ҳар бирини амалга ошириш нолдан бошланади ва дарҳол ягона ҳужжатлар, тартиблар ва умумий элементлар билан интеграциялашган бошқарув тизимини яратишга қаратилган.

2. «Интеграция тугуни» модели: иккала бошқарув тизими ҳам корхонада амалга оширилганда ва фаолият юритганда ва уларнинг алоҳида элементлари, тартиблари ва ҳужжатлари интеграция пайтида бирлаштирилганда.

3. «Кўшилиш» модели: корхонада бошқарув тизимларидан бири амалга оширилади ва фаолият кўрсатади, иккинчиси нолдан яратилади ва дарҳол унинг асосий элементлари, жараёнлари ва ҳужжатлари корхонадаги мавжуд тизимга бирлаштирилади.

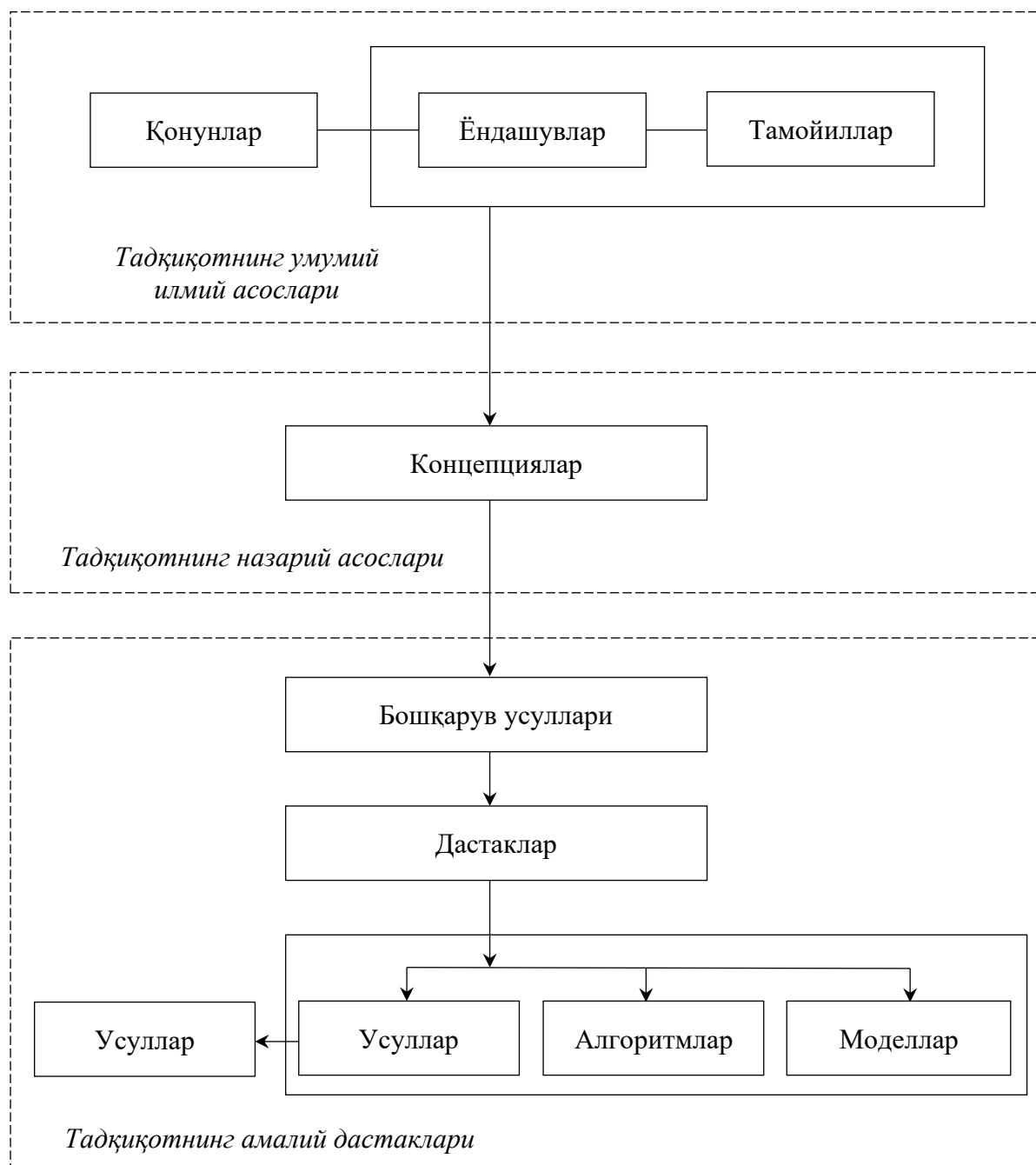
Фикримизча, методологияни ташкил этишнинг умумий схемаси қуйидаги кўринишга эга бўлиши мумкин (1.2-расм).

Фикримизча, 1.2-расмда кўрсатилган методология элементларига эга бўлиш даражасига қараб, уларни қуйидагиларга ажратиш мумкин: моддийликни англаш (қонунлар); танлаш ва фойдаланиш (ёндашувлар, тамойиллар, концепциялар); тадбиқ этиш (бошқарув усуллари, дастаклар); ишлаб чиқиш, танлаш ва мукаммаллаштириш (усуллар, моделлар, алгоритмлар); такомиллаштириш (услугиёт).

Схемада келтирилган тадқиқот методологияси элементлари шартли равишда қуйидаги учта йирик бўлимга бирлаштирилган: тадқиқотнинг умумий илмий асослари (қонунлар, ёндашувлар, тамойиллар); тадқиқотнинг назарий асослари (концепциялар); тадқиқотнинг амалий дастаклари (бошқарув усуллари, дастаклар, усуллар, моделлар, алгоритмлар, услугиёт).

Бозор тадқиқотлари методологиясини ишлаб чиқиш мантиқига таянган ҳолда қонунларни қуйидаги учта йирик гуруҳга ажратиш мумкин: табиат,

жамият ва фикрлар ривожининг умумий қонунлари; бозорнинг умумий иқтисодий қонунлари; корхона (ташкilot)нинг стратегик ривожининг алоҳида махсус қонунлари (1-илова).



1.2-расм. Тадқиқот методологиясини шакллантириш алгоритми схемаси⁸

1-иловада келтирилган қонунлар рўйхати уларнинг кўп хиллигини акс эттирмайди. Биз томондан фақат сифат менежменти тамойиллари асосида

⁸Муаллиф ишланмаси.

стратегик бошқаришни такомиллаштиришни тадқиқ этиш методологиясини ишлаб чиқиш жараёнида намоён бўладиган асосий қонунлар ажратилди, холос.

Ушбу қонунлар мазмунига қисқача тўхталамиз.

Биринчи гуруҳ қонунлари (табиат, жамият ва фикрлар ривожининг умумий қонунлари) асос сифатида намоён бўлади.

Қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни шуни англатадики, табиатнинг ҳар қандай ходисаси ўзида қарама-қаршиликни мужассам этиб, у фақатгина мансуб бўлиб қолмай, балки ўзаро таъсир кўрсатади, ички қарама-қаршиликка эга бўлган ҳолда ўзаро кураш ҳолатида бўлади. Бу каби қарама-қаршиликлар мавжудлиги ривожланишнинг ички манбаси саналади [179, Б.12.].

Инкорни инкор қонуни шуни англатадики, ривожланиш жараёнида муқаррар равишда эски инкор этилиб, янгиси билан алмаштирилади. Ушбу жараён доимий давом этади, яъни объектнинг кейинги ҳолати олдингисини инкор этади. Аммо ривожланиш жараёнида олдинги ҳолатнинг ажралиб турадиган томонлари сақланиб қолади [179, Б.12].

Миқдорнинг сифатига ўтиши қонуни шуни англатадики, ҳар қандай ривожланиш жараёни объект миқдорий ўзгаришларини тўплаш билан ҳамоҳанг бўлади. Уларнинг критик массага эга бўлишига эришишда туб сифатий ўзгаришлар рўй беради. Миқдорий ўзгаришлар тадрижий тавсифга, сифатий эса – нотадрижий, яъни тез, сакраш кўринишида амалга ошувчи тавсифга эгадир [179, Б.12].

Иккинчи гуруҳ қонунлар – бу бозорнинг умумий иқтисодий қонунларидир.

Талаб қонуни бир истеъмолчи ёки истеъмолчилар гуруҳининг товарни харид қилишида унинг нархи ва харид миқдори ўртасидаги тесқари боғлиқликни ифодалайди [178].

Таклиф қонуни бир ишлаб чиқарувчи ёки ишлаб чиқарувчилар гуруҳининг бозорга товарини сотишида унинг нархи ва миқдори ўртасидаги тўғри боғлиқликни ифодалайди [178].

Талаб ва таклиф мослиги қонуни бозор механизмлари томонидан тартиблаштириладиган муҳим эҳтиёжларни қондиришда улар тенглик ҳолатини ифодалайди [236].

Энг сўнгги нафлилик қонуни истеъмолчининг товар харидида олдингисига нисбатан кейингисининг кам наф келтиришини ифодалайди.

Қўшимча харажатлар ошиши қонуни мамлакат бойлиги таркиби, истеъмол ва жамғарма ўртасидаги тақсимотни тавсифлайди. Жамғармага эга бўлинган ёки яратилган моддий активлар, истеъмолга-жисмоний шахсларнинг шахсий истеъмоли учун яратилган товар ва хизматлар йиғиндиси киради [231, Б.57].

Омиллар маҳсулдорлигининг камайиш қонуни шуни кўрсатадики, бирор бир ишлаб чиқариш омилидан фойдаланиш ошиб борганда (бошқа омиллардан фойдаланиш ўзгармаганда), шундай бир нуқтага эришиладики, ушбу нуқтадан бошлаб қўшимча ишлатилган омил ишлаб чиқариш ҳажмини камайтиради [188, Б.102-103].

Рақобат қонуни шуни англатадики, жаҳонда ишлаб чиқарувчи ва бошқа бозор иштирокчилари маҳсулот (хизмат, иш) ишлаб чиқариш ва уни сотишда, шунингдек капиталдан фойдаланишда юқори қулай фойдали имкониятларга эга бўлишга интилади ва бу борада кураш олиб боради. Рақобат қонуни – сифатсиз қиммат маҳсулотни бозордан “чиқариб” ташлашнинг объектив жараёнидир [169, Б.61].

Алмаштириш (ўрнини эгаллаш) қонуни – бу нафлик даражаси ўзгармаганда, товарлар нархи ўзгариши муносабати билан истеъмол товарлар талаби таркибининг ўзгаришидир.

Пул муомаласи қонуни муомала учун талаб этиладиган пул миқдорини аниқлайди; қуйидаги кўрсаткичлар боғлиқлигини ифодалайди: пул массаси,

товар ва хизматлар нархи йиғиндиси, кредит, ўзаро қопланган тўловлар, пул айланиши тезлиги [165, Б.229-230].

Қиймат қонуни пул-товар муносабатлари шароитида ишлаб чиқарувчилар ўртасидаги ижтимоий алоқаларни тартибга келтириб, меҳнат тақсимооти ва рағбатининг ўзаро муносабатини белгилайди. Ушбу қонунга кўра товар ишлаб чиқарилиши ва айирбошланиши улар қиймати асосида амалга оширилади, миқдори эса ижтимоий зарурий меҳнат харажати ҳамда талаб ва таклиф даражаси билан ўлчанади [165, Б.229-230].

Учинчи қонун гуруҳлари – корхона (ташкilot) стратегик ривожланишининг алоҳида махсус қонунларидир.

Онтогенез қонуни шуни англатадики, ҳар қандай моддийлик ўзининг ҳаётий цикли босқичларини бошидан кечиради, яъни ҳаётий фаолиятида нисбатан барқарор кўрсаткичлар рўйхати билан тавсифланувчи нисбатан доимий босқичлар навбатини четлаб ўтади. Бунда моддийлик сифатида тирик организм, корхона, маҳсулот, эҳтиёж, эҳтиёжларни қондиришдаги талаб ва бошқалар тушунилади [180, Б.13].

Композиция қонуни тизимнинг мақсади иерархиясини акс эттириб, мақсадларнинг юқори даражаси иерархия пастки даражаларига бўйсунган бўлади [180, Б.13].

Мутаносиблик қонуни тизимни, шу жумладан ижтимоий-иқтисодий тизимни ташкил этувчи элементлар тавсифларининг келишилганлигини, бир ҳажмдалигини талаб этади. Ушбу талаб бажарилмаслиги корхонанинг мавжуд ресурслардан тўла фойдаланмаганлигини, унинг самарадорлиги пасайишини ва рақобатбардошлигини йўқотишни келтириб чиқаради.

Синергия қонуни шуни англатадики, элементлар билан яхлит бутун (тизим)лик яратилишида охиргиси ўзаро боғлиқ бўлмаган ҳолда ҳаракатланувчи бошқа элементлар самараси йиғиндисига нисбатан миқдор катта бўлиш даражасигача умумий самара ошишини таъминлайди.

Элементлар фаолияти самарадорлигидан бутун фаолият самарадорлиги юқори бўлганда тизим самарадорлиги элементлари бутунлиги рўй беришида аниқланади.

Эмержментлик қонуни тизимнинг ўзида бўлмаган янги хусусиятга эга бўлиши билан ифодаланади; элементлар бир бутунлиги (тизими) ташкил этилишида уни ташкил этувчиларида мавжуд бўлмаган хусусиятга охиргиси эга бўлади.

Ижтимоий-иқтисодий тизим ҳаётий фаолияти жараёнида ташкилий энтропиянинг ошиши қонуни шуни англатадики, ҳар бир корхона энергетик даражаси, тадбиркорлик руҳи, раҳбарлари ташаббускорлиги ўсишига ҳамоҳангдир.

Таҳлил ва синтез бирлиги қонуни таркиблаштириш, тафсиллаштириш, ажратиш, ихтисослаштиришда диалектик бирликда жараёнларни қарашни назарда тутди.

Ўз-ўзини муҳофаза қилиш қонуни шуни англатадики, ҳар бир тизим бутун тузилма сифатида сақлашга интилади, бинобарин, ўзининг ресурсларини самарали оқилона сарфлашга ҳаракат қилади.

Ривожланиш қонуни мазмунини шу ташкил этадики, ҳар бир моддий, ташкилий-иқтисодий ёки ишлаб чиқариш тизими ўзининг ҳаётий циклининг барча ёки айрим босқичларидан ўтишида нисбатан юқори салоҳиятга эга бўлишга интилади [204, Б.72].

Биз томондан қараб чиқилган ушбу қонунлар муҳимлиги жиҳатидан қатъи назар тўқимачилик корхонаси стратегик бошқаришни тадқиқ этишда илмий ёндашувларни шакллантириш асоси бўлиб хизмат қилади.

Ҳозирги вақтда тадқиқотчилар томонидан ижтимоий-иқтисодий тизимлар ва унинг элементи саналган корхона ривожланишининг қонуниятларини тадқиқ этишга кўплаб ёндашувлар амалга оширилган. Ушбу ёндашувлар жамият, иқтисодиёт, илмий-техника тараққиёти ривожини билан тадрижий равишда ривожланиб борган.

Фундаментал тамойиллар ва ёндашувлар сифат менежменти тизими ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимини методологик қўллаб-қувватлашнинг асосий масалаларидан саналиб, тадқиқот давомида биз стратегик бошқаришнинг умумий ва ўзига хос тамойилларини, сифатни бошқариш тамойилларининг турли гуруҳларини кўриб чиқдик ва уларнинг ўзаро боғлиқлиги ва мувофиқлигини аниқлаш учун тадқиқот ишларини олиб бордик. Иқтисодиётда фойдаланиш нуқтаи назаридан муҳим бўлган айрим ёндашувларни инобатга олган ҳолда сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни ташкил этиш жараёнидаги ёндашувларни схематик тарзда 1.3-расмда тасвирладик.

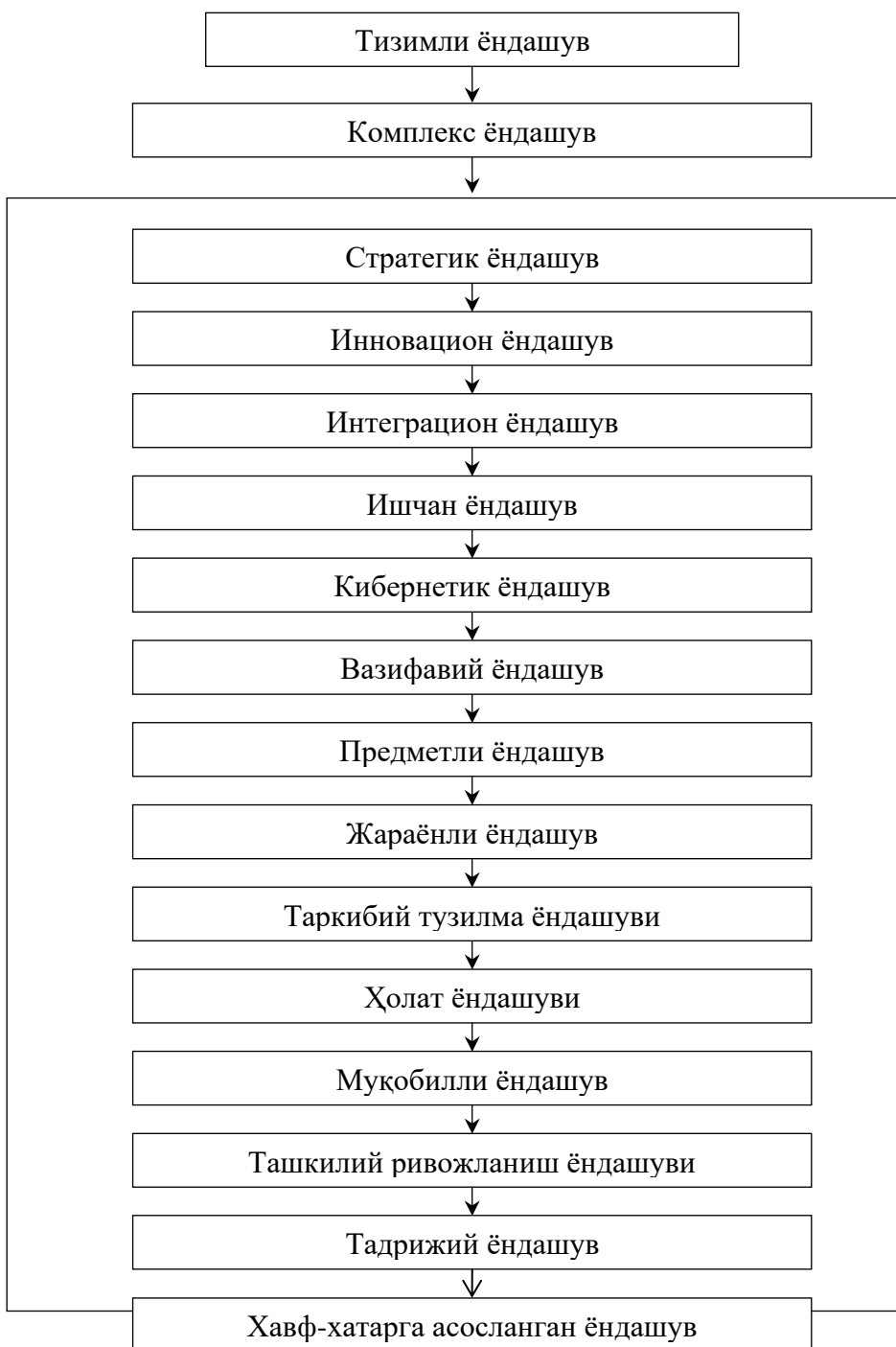
1.3-расмда келтирилган ёндашувлар моҳиятини қисқача тавсифлаймиз.

Тизимли ёндашув доирасида ҳар қандай корхона очиқ тизим сифатида қаралиб, унда такомиллаштириш корхона ички муҳитида ётадиган мақсадлари доирасида ҳамда доимий ўзгариб турувчи ташқи муҳитини кўйидаги: меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни пасайтириш, самарадорликни ўстириш, рақобатбардошликни таъминлаш, ижтимоий натижаларни максималлаштириш ва бошқа омиллари боғлиқ ҳолда амалга оширилади.

Комплекс ёндашув корхона ривожланиш жиҳатлари: техник, технологик, ижтимоий, иқтисодий, экологик, психологик, бошқарув ва бошқаларни бир вақтда қараб чиқишни назарда тутди. Ўз навбатида ушбу жиҳатлар глобал ёки локал (маҳаллий) кўламда, корхона ҳаётий циклининг бир, бир нечта ёки барча босқичларида қараб чиқилиши мумкин.

Стратегик ёндашув корхонанинг бозор хатти-ҳаракатига тегишли ҳозирдаги бошқарув қарорлари оқибатларини мажбуран башоратлаш (кўра билиш)ни кўзда тутиб, унинг илмий жиҳатдан асосланган ривожланишида қўлланилади.

Инновацион ёндашув корхона рақобатбардошлигини таъминлаш ҳамда ресурслардан оқилона фойдаланишни таъминловчи инновацион фаолиятини фаоллаштириш орқали унинг ривожланишига таянилади.



1.3-расм. Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни тадқиқ этишдаги асосий илмий ёндашувлар⁹

Интеграцион ёндашув алоҳида тизим остилари (таркибий элементлари), бошқарув объекти ҳаётий цикли босқичлари, вертикал бўйича бошқарув даражалари (мамлакат, ҳудуд, шаҳар, ташкилот, унинг бўлимлари), горизонтал бўйича бошқарув субъектлари ўртасида ўзаро алоқани тадқиқ этиш ҳамда кучайтиришга йўналтирилади.

⁹Муаллиф ишланмаси.

Ишчан ёндашув нисбатан мураккаб бўлиб, уни қабул қилишнинг субъективлиги билан изоҳланади. Корхонани тадқиқ этишда ишчан ёндашувни тўлиқ ва чуқур амалий қўллаш объектив (қарор қабул қилувчи ёки уни бажарувчи шахс учун) ва субъектив омиллар билан аниқланади.

Кибернетик ёндашув нуқтаи назаридан корхона ўзида мақсадли, детерминантлашмаган тизимни мужассам этиб, у шу тизимнинг қуйидаги: корхона ички муҳитининг фавқулотда мураккаблиги; таркибининг емирилганлиги; тизим хатти- ҳаракати ва ҳолатини назорат қилувчи параметрларнинг кўп ўлчовлиги; тизимдаги жараёнларнинг беқарорлиги; инерциаллилик ва ночизиклилик; иш фаолиятини баҳолаш жараёнининг кўп мезонлиги; тизим ва унинг элементларининг кўп мақсадга йўналтирилганлиги каби тавсифларига эга бўлади [184, Б.81].

Вазифавий ёндашув шуни назарда тутадик, корхона эҳтиёжи уни қондирилиши учун бажарилиши талаб этиладиган функциялар йиғиндиси сифатида қаралади. Функция ўрнатилганидан сўнг ушбу функцияни бажариш учун бир нечта муқобил объектлар яратилади ва бир бирлик самарасига объект ҳаётининг цикли учун умумий харажатнинг минимум бўлишини таъминлайдигани танланади. Ушбу ёндашув бўйича корхона ривожланиш тизмаси қуйидагича бўлади: эҳтиёж → функция → келгуси объект кўрсаткичлари → корхона ташкилий тузилмасини ўзгартириш ёки ташкил этиш.

Вазифавий ёндашувга ўзига хос қарама-қарши бўлган ёндашув предмети ёндашув саналиб, у корхона эҳтиёжини қондирмай, балки уни такомиллаштиришни назарда тутати. Ушбу ёндашувга кўра илмий-техника тараққиёти ютуқлари ҳисобига корхонани доимий тарзда “қайта ишлаш” бош масала ҳисобланади. Фикримизча, корхона доимо ривожланганлиги боис, предметли ёндашув бошқа ёндашувлар билан биргаликда қўлланилиши лозим.

Жараёнли ёндашув асосида корхонада бизнес жараёнлар ва ушбу жараёнларни бошқаришни ажратиш ётади.

Таркибий тузилма ёндашуви корхона ресурсларини тақсимлашда асосланганликни ошириш ва тақсимот муқобиллигини ўрнатиш мақсадида тадқиқот усуллари, тамойиллари, дастакларини бир бутун кўринишда ривожланиш омиллари ўртасида уларнинг муҳимлик даражасини аниқлашда қўлланилади.

Ҳолат ёндашуви шу нарсага мужассамланадики, корхонани тадқиқ этишнинг ҳар хил параметрлари ва усуллари яроқлилиги аниқ жойда ва аниқ вақтда аниқ бир ҳолат билан аниқланади. Аниқ бир ҳолатда энг юқори самарали усул унга максимал мослашиш ва ушбу ҳолатга тўғри келадиган усул саналади. Ҳолат ёндашуви кўзда тутилмаган ҳолатларни ҳисобга олишда битта бошқарув қарорини қабул қилиш (амалга ошириш)да ягона мақсадга эришиш муқобиллигига таянади.

Муқобилли ёндашувни моҳияти жараёнларни тадқиқ этиш, статистик, экспертлар баҳоси ва бошқа усуллар ёрдамида сифатий баҳолашнинг миқдорий баҳолашга ўтиши билан ифодаланади. Ушбу ёндашув бундан ташқари техник-ташкилий ва иқтисодий кўрсаткичлари ўзаро боғлиқлигини ўрнатиш, бозорнинг юқорида қайд этилган умумий қонунлари амал қилиш механизмини ўрганиш, маҳсулот ишлаб чиқаришда товарнинг сифати ва ҳаражатлари ўртасидаги боғлиқликни ўрганиш орқали амалиётга жорий этилиши мумкин.

Ташкилий ривожланиш ёндашуви шуни назарда тутадикки, корхона ўзининг фаолияти тизимида ривожланиш жараёни сифатида қаралади. Шу ерда Б. Карлоф ва С. Седербергларнинг куйидаги ривожланишга қарашларини баён этиш мақсадга мувофиқдир: “Ривожланиш ҳолат алмашишини англатади. Одатда, ушбу тушунча фаолият учун яхши, нисбатан самарали ва мақсадли ҳисобланган бир ҳолатдан бошқасига ўтишини белгилаш учун қўлланилади” [152, Б.98].

Шуни таъкидлаш жоизки, ташкилий ривожланишда рўй берадиган ўзгаришлар нафақат яхши томонга, балки ёмон томонга ҳам бўлиши мумкин.

Бунда корхона ривожланиш стратегияси тўғри танланмаган ва реал ҳолат ва имкониятларни, хавф-хатарларни етарлича ҳисобга олмаган бўлиши мумкин.

Корхонани тадқиқ этишнинг тадрижий ёндашувига кўра у организмга ўхшашлигини (корхона иқтисодий салоҳияти таркибида меҳнат ресурслари мавжудлиги билан асосланади) ўзида мужассам этади, шу боисдан у хотира, одатлар (“қолоқлик”) ва бошқаларга эга бўлади. Тадрижий назарияда муҳим тушунчалардан бири “қолоқлик” тушунчаси саналиб, ушбу тушунча кўйидагича аниқланади: “қолоқлик” – бу корхонага табиий илова қилинган схема саналиб, узок муддатда “бир хил” бўлади, одатда фаолият юритувчи корхона ҳар қандай вақтда ўзининг етарлича қисмини яхши аниқланган қолоқлигини тартиблаштиради” [192, Б.199].

Ҳар қандай корхона ёки компания ўз фаолиятини ташкил этишда турли ички ва ташқи омилларнинг ўзаро таъсири шароитида хавф-хатарга дучор бўлади. Шу боисдан, корхона ўз мақсадларига эришишида хатарларни бошқариш орқали, ривожланаётган ижобий имкониятлардан фойда олишни максималлаштириш ва кирувчи воқеалар эҳтимолини камайтириши мумкин.

Юқоридаги фикрларни умумлаштириб, шуни таъкидлаш жоизки, ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий тизим ўз ривожи қонуниятларини тадқиқ этишда танлаб олган ёндашувидан қатъий назар, ушбу тадқиқотни маълум тамойиллар тизимига таянган ҳолда амалга оширади.

Инсонлар истагида боғлиқ бўлмаган ҳолда объектив амал қиладиган қонунлардан фарқли ўлароқ тамойиллар, қонунлардан келиб чиқиб, ўзгаришга мойил қиёфа касб этиб, инсонлар томонидан ақлан шакллантирилади ва улар томонидан ҳал қилинадиган масалалар, пайдо бўладиган ҳолатлар, аниқ шарт-шароитларга боғлиқ ҳолда қўлланилади. Шундай қилиб, тамойил сифатида амалий фаолиятда ҳисобга олинадиган ва бажариладиган у ёки бу соҳа, фаолият кўлами, тартибларга тааллуқли бўлган умумий, муҳим қоида ва таклифлардир.

Жаҳоннинг энг яхши компанияларининг сифат менежменти соҳасидаги тажрибаси доимий таҳлил қилиниб, янги тадқиқотлар билан бойитилмоқда.

Бу жараёнда Америка, Япония ва бошқа мамлакатларнинг кўзга кўринган куйидаги олимлари катта рол ўйнади: У.Э.Деминг, Ф.Б.Кросби, А.В.Фейгенбаум, Дж.М.Журан, К.Исикава. Сифат менежменти Америка жамияти Президенти, Хитой Халқ Республикаси сифат назорати уюшмаси маслаҳатчиси Дж. Харрингтон шундай фикрни билдиради: «1940-йилларда Американинг ўз харбий қахрамонлари бор эди, 60-йилларда эса астронавтлар рол моделларига айланди. 80-йилларда сифат соҳасидаги етакчилар қахрамон деб ҳисобланиши керак, чунки уларнинг Америка келажагига қўшган ҳиссаси ўтмишдаги таниқли шахсларнинг ҳиссасидан ҳам катта бўлиши мумкин» [238]. Япониядаги сифат инқилобининг отаси, капитализм инқилобчиси Э.Демингнинг асарлари бутун дунёда энг машҳур бўлди. 65 йил давомида Э.Деминг тадқиқот олиб борди, унинг натижалари кейинчалик дунёнинг турли мамлакатларидаги кўплаб компанияларнинг фаолияти учун асос бўлиб хизмат қилди [55]. Э.Деминг, айниқса, стандартлардан четга чиқиш бўйича статистик маълумотларни тўплаш, ташкилотнинг жараёнлари ва маҳсулотларида четга чиқишларни камайтириш зарурлигини таъкидлайди. Четга чиқиш сабабларини қидириш, таҳлил қилиш ва бартараф этишга алоҳида эътибор қаратиш лозим. «Инқирозни бартараф этиш» китобида чоп этилган Э.Деминг тамойиллари ҳали ҳам бутун дунё бўйлаб сифатни бошқаришнинг асоси ҳисобланади [125].

Э.Деминг тамойиллари Япония ва дунёнинг бошқа мамлакатларида ўз самарадорлигини исботлади. Бироқ, улар узоқ вақт олдин ишлаб чиқилган ва Япон менталитети ўзбек менталитетидан сезиларли даражада фарқ қилади. Ҳар қандай энг яхши амалиётни эътироф этган ҳолда, уни воқелик шароитида ижодий қайта ишлаш зарур. Замонавий сифат менежменти сифатни бошқаришда энг оммабоп ва методологик жиҳатдан кучли йўналишга асосланган тамойилларга асосланади - Умумий сифат менежменти (*Total Quality Management – TQM*) концепциянинг асосий қоидалари 1.4-жадвалда келтирилган тамойилларда ифодаланади.

**Умумий сифат менежменти (*Total Quality Management – TQM*)
концепция тамойиллари**

Тамойиллар номланиши	Тамойил тавсифи
1	2
1.Етакчилик.	<p>1. Бу тамойилни шартли равишда икки томонлама кўриб чиқиш мумкин. Бир томондан, у бевосита ташкилот раҳбарларига қаратилади, чунки улар компанияларда сифатни яхшилашга қаратилган ўзгаришларни амалга оширишда жуда муҳим роль ўйнайдилар.</p> <p>2. Раҳбарият кўмагисиз бу соҳада салмоқли натижаларга эришиш мушкул.</p> <p>3. Ташкилот раҳбарлари ишлаб чиқариш фаолиятининг асосий йўналишларини, мақсадларини, шунингдек, уларни амалга ошириш усулларини белгилашади. Улар шундай шарт-шароит яратишлари лозимки, ходимлар нафақат раҳбарият буйруқларининг ижрочисига, балки ишлаб чиқариш масалаларини ҳал этишда манфаатдор қатнашчиларга айланишлари лозимдир. Етакчилик тамойилининг иккинчи томони шундаки, ташкилот тузилмасининг қуйи поғоналарида ҳам, амалга ошириш лозим. Чунки, ўрта поғона менежерлари ва айрим ходимларнинг ташаббусларисиз, сифатни яхшилашга ҳаракат қилиш самара бермайди.</p>
2. Истеъмолчига эътиборни қаратиш	<p>4. Компаниянинг муваффақиятли ишлаши аввало унинг буюртмачиларига боғлиқдир. Шу боисдан ҳар қандай тадбиркорлик фаолияти бозорни таҳлил қилиш ва мижозларнинг эҳтиёжини ўрганишдан бошланиши керак, шулар асосида маҳсулот лойиҳалаштирилади ва ишлаб чиқаришга жорий қилинади. Шу билан бирга, идеал вариант - нафақат буюртмачиларнинг расмий талабларини бажариш, балки уларнинг истакларини олдиндан кўра билишдир.</p> <p>5. Истеъмолчиларнинг талаблари ва ташкилот фаолиятдан манфаатдор бўлган бошқа томонлар (акциядорлар, таъминотчилар, давлат органлари, бутун жамият)нинг эҳтиёжларига ҳам баравар ёндошувни таъминлаш зарур.</p>
3. Ходимларни жалб қилиш тамойили	<p>6. Амалда ҳар бир ходимнинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда мунтазам иштирок этишини билдиради. Бундай имконият кишиларда ижодий меҳнатга ундайдиган масъулият ва иштирокчилик ҳиссини уйғотади, бу эса пировард-натижада ташкилот самарадорлигини оширади. Компания раҳбарияти ходимлар мақсади ташкилот мақсадига имкон қадар ҳамоҳанг бўлишига ҳаракат қилиши лозим. Бунда моддий ва маънавий рағбатлантириш катта аҳамиятга эгадир. Ходимларни жалб қилиш орқали ошкоралик таъминланади.</p>

¹⁰Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов и др., под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – телеком, 2011. – С.43.

1.4-жадвал давоми

1	2
4. Жараёнли ёндошув	<p>7. 2000 йил таҳриридаги ИСО 9000 стандартларининг жами туркумлари учун янги муҳим услубий ўзгаришлар моҳияти шундан иборатки, ҳар қандай ишлаб чиқариш фаолияти бир жараёнли ва бу жараён турли ресурслардан фойдаланиш ва бошқарув таъсири орқали, кириш оқимларини ва чиқиш оқимларига айлантиради.</p> <p>8. Корхона ишлаб чиқариш жараёнларини аниқлаши ва ўз маҳсулотини яратиш, такомиллаштириш ва унинг доимий сифатини таъминлаб, бу жараёнларни бошқариши керак. Ишларни ташкил қилиш ва бошқаришга жараёнли ёндошувнинг бош мақсади - кўпгина ўзаро бўйсуниб фаолият юритувчи ташкилотларга хос бўлган тарқоқлик, унумсизлик ва ички можаролардан халос бўлишдир. Бутун асосий эътиборни функциядан жараёнга кўчириш эса, корхона томонидан муайян истеъмолчи ёки бозор сегментини қондириш учун бажариладиган барча ҳаракат (операция)ларни бирлаштиради. Бундай бирлашув бошқарувни жипслаштириб, раҳбариятни жараёнларни амалий бошқариш билан боғлиқ бўлган жорий масалалар ечимидан озод этади.</p> <p>Ўзбекистон корхоналарида жараёнли ёндашувнинг қўлланиши қатор қийинчиликларга сабаб бўлади. Бу сабабларнинг биринчиси – амалдаги бошқарувнинг тўғри-функционал ташкилий тузилмаларнинг жараёнли ёндашувга мос келмаслиги, аввал айтилганидек, фаолият дифференциялашган, якуний натижага қаратилмаган. Иккинчи сабаб – янги шароитларда ишлашга мослаштирилган раҳбарият таркибининг йўқлиги.</p> <p>Уларнинг кўп қисми – юқори малакали, бироқ тор ихтисосли, яъни “оз ҳақида кўп” билладиган мутахассислардир. Демак, улар интеграциялашган бошқарувчилик тузилмаларига раҳбарлик қилишга тайёр эмаслар. Учинчи сабаб – раҳбар ва мутахассисларнинг жараёнли ёндашувни ўзлаштириш билан боғлиқ бўлган қийинчиликларни босиб ўтишга психологик жиҳатдан тайёр эмасликлари билан боғлиқ.</p>
5. Менежментга тизимли ёндошув	<p>9. Бу тамойил, ташкилотга ўзаро боғлиқ жараёнлар йиғиндиси сифатида қарашни талаб этувчи олдинги тамойил билан чамбарчас боғлиқ. Сифат масалаларининг ялпи хусусиятини инобатга олиб, қўйилган мақсадга эришишга қаратилган жараёнларни аниқлаш, тушуниш ва бошқариш корхонанинг самарадорлигини оширади.</p>
6. Доимий такомиллашув	<p>10. Доимий такомиллашув ташкилотнинг асосий мақсади бўлиб қолиши керак. Ҳозирги шароитда, бу тамойилни амалга оширмасдан, бизнестда етакчи ўринларга чиқиш мумкин эмас. Фаолият мунтазам такомиллашиб борса, нафақат рақобатдош мавқе сақлаб қолинади, балки секин-аста зарарларни камайтириш ва шунга мутаносиб равишда, даромадни кўпайтириш имкони пайдо бўла бошлайди.</p>
7. Далилларга асосланган қарорларни қабул қилиш	<p>11. Ҳақиқий маълумотлар ва ахборотга асосланиб қабул қилинган қарорлар самарали бўлади. Бу тамойилни амалга ошириш, аввало компания фаолияти ҳақида ишончли ва аниқ маълумотларни йиғиш, таҳлил қилиш ва айтиш вақтда, аста-секин фойдали билимларга айландириган ахборотни тўплашни талаб қилади.</p>

1.4-жадвал давоми

1	2
8. Таъминотчилар билан ўзаро манфаатли муносабатлар	12. Таъминотчилар ўртасида ўзаро манфаатли асосда йўлга қўйилган муносабатлар ҳар икки ташкилотнинг имкониятларини кенгайтиришга ёрдам беради. Бу тамойилни амалга ошириш учун эса, асосий таъминотчиларни танлаш, аниқ ва равшан алоқаларни ўрнатиш, олдиндан маълумот алмашиш, истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини аниқ англаш учун ҳамкорлик қилиш, қўшма лойиҳаларни яратиш ҳамда маҳсулот ва жараёнларни такомиллаштириш талаб этилади.

Ўхшаш жараёнлар стратегик бошқарув тизимини такомиллаштириш муаммоларини ҳал қилиш, шунингдек, ташкилотнинг стратегик бошқариш моҳиятини очиб ва кейинчалик уни амалга ошириш механизминини таъминлаш назарий ва услубий қоидаларини ишлаб чиқиш учун тамойиллар тизимини шакллантириш амалга оширилди. Стратегик бошқарув шаклланишининг биринчи босқичларида стратегик режалаштиришнинг илмий қарашлари устун бўлганлиги сабабли, биринчи марта А.Файоль томонидан стратегик режалаштиришнинг қуйидаги тўртта асосий тамойиллари (яхши ҳаракат дастурининг умумий хусусиятлари) аниқланди: бирлик, узлуксизлик, мослашувчанлик, аниқлик [230].

Кейинчалик интерфаол режалаштиришнинг янги усулини ишлаб чиқишда Р.Акофф стратегик режалаштиришнинг яна иккита асосий тамойилини - мувофиқлаштириш ва интеграцияга алоқадор иштирок этиш ва холислик тамойилларини аниқлади (Илова 2).

Тадқиқот жараёнида сифат менежменти тизими асосида тўқимачилик корхоналарида стратегик бошқариш методологиясини ишлаб чиқишда Э.Деминг сифат менежменти тамойилларини, улар асосида ишлаб чиқилган TQM тамойилларини, ISO 9000 серияли стандартлари асосидаги тамойилларни ва стратегик бошқарув тамойилларини ўзаро солиштиришни лозим топдик. 3-иловада келтирилган ушбу таққослаш натижалари стратегик бошқарув (СБ) тамойиллари тизимининг сифат менежменти (СМТ) тамойилларининг турли вариантлари билан деярли тўлиқ мувофиқлигини

намоён этади, бунда алоҳида жараёнларнинг айрим жиҳатлари етарлича ўзига хос тавсифга эгадир.

Солиштириш натижалари шуни кўрсатадики, барча кўриб чиқилган бошқарув тизимлари бошқарув ва ходимлар иштироки ролларини белгиловчи тамойилларга катта эътибор беради (Демингнинг 7-9; TQM - бошқарувнинг роли, барча ходимларни жалб қилиш; ISO 9001-2015 - раҳбарлик, ходимларни жалб қилиш).

Корхонани тадқиқ этишда адабиётларда келтирилган барча тамойилларни ўрганишни олдимизга мақсад қилиб қўймаган ҳолда рақобат муҳити элементи сифатида корхонани тадқиқ этиш нуқтаи назаридан улардан асосийларини танлаб оламиз (1.4-расм).

1.4-расмда келтирилган тамойиллар моҳиятига қисқача тўхталиб ўтамиз. Тадқиқотнинг умумий тамойилларига биз томондан илмийлилик (объектив қонуният, илмий ишланмалар, илмий усул ва моделлар, дастурий таъминот ва шу кабиларга асосланган тадқиқот методологиясини қўллаш) ва тизимлилик (комплекслилик – жараён ва ҳодисаларни алоҳида ўзаро боғлиқ қисмлардан иборат эканлиги нуқтаи назаридан тадқиқ этиш, асосий бўлим ва ахборот оқимларини аниқлаш) тамойиллари киритилади.

Тамойиллар иккинчи гуруҳида – диалектик мантиқ тамойилларидир [139].

Объектни ўрганишнинг объективлиги тамойили фалсафанинг асосий материалистик қароридан, яъни материя бирламчи ва онг иккиламчининг умумбашарий тамойилидан келиб чиқади. У ҳар қандай объектни тадқиқ этишда талаб этилади. Объектни ўрганишнинг объективлиги тамойили ўзида нафақат объектнинг ўзидан, унинг фаолияти ва ривожланиши қонунидан ва унга ўзидан ҳеч нарса келтирмасликдан келиб чиқиш талабини, балки моддий ва ғоявий муносабатларни, объектив ва субъектив омилларни, ижтимоий тажриба ва ижтимоий фикрларни аниқ фарқлаш зарурлигини мужассам этади.



1.4-расм. Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни илмий тадқиқ этиш тамойилларини тизимлаштириш (муаллиф ишланмаси)

Объектни ўрганишнинг объективлиги тамойили оқибати муайянлик тамойили саналиб, у объектни ўрганиш жараёнида унинг ажралиб турадиган жиҳатлари, фаолият олиб боришининг, мавжудлигининг махсус шарт-шароитларига таянилишни талаб этади.

Объектни ўрганишнинг ҳар томонлилиги тамойили ўзида объектни барча унинг алоқалари ва муносабатларини ўрганиш талабини мужассам этиб, умумбашариятнинг умумий алоқаси тамойилидан келиб чиқади. Агарда предмет ўзида ўзаро боғлиқ томон, хусусият ва шу кабиларни мужассам этса, шунингдек у бошқа предметлар билан кўп томонлама алоқада бўлса, у ҳолда предметни англаш учун ушбу барча алоқа ва муносабатларга эга бўлишга интилиш зарур бўлади.

Тарихийлик тамойили объектни унинг ривожланишда, ўзи ҳаракатланишда, ўзгаришида қарашни талаб этади, яъни унинг пайдо бўлиши, ҳозирги вақтгача бир ривожланиш босқичидан бошқасига ўтишларни ўрганиш ҳамда натижалар асосида унинг келгуси истиқболини башоратлаш саналиб, у умумривожланишнинг умумбашарий тамойилидан келиб чиқади.

Зарурийлик ва тасодифийлик тамойили қуйидаги икки жиҳатни ифода этади: ҳодиса, воқеа, омилларнинг аниқланганлиги нуқтаи назаридан, улар ёхуд қайд этилган, муҳокама қилинмайдиган ёки режалаштирилган бўлиши мумкин; сабаб-оқибат муносабатларининг аниқлиги (ноаниқлиги) даражаси нуқтаи назаридан, улар ёхуд детерминантлаштирилган, қатъий, ёхуд стохастик, эҳтимолий бўлиши мумкин.

Инертлик тамойили корхонанинг эскирган асбоб-ускуналар, эскирган билим, ҳужжатлар, кўникмалар, ташкилий тузилма ва шу кабилардан фойдаланишдаги фаолиятида намоён бўлади. Одатда, инерция инсонга нисбатан (унинг тафаккури, қобилияти, мотиви, характери ва бошқ. даражасида), техникага нисбатан (уларнинг замонавийлиги, тиклашга чидамлилиги, рақобатбардошлиги), шунингдек ташкилий-иқтисодий тизимга нисбатан (унинг мураккаблиги, мосланувчанлиги ва бошқа хусусиятлари)

намоён бўлади. Шунини таъкидлаш жоизки, илмий адабиётларда ушбу тамойил етарлича ўрганилмаган.

Манфаатдор томонлар манфаатлари мувозанати тамойили жараёнда барча манфаатдор томонларнинг талабларини ҳисобга олувчи тегишли мақсадларни белгилаш ва уларга эришиш муҳим аҳамиятга эгани тавсифлайди.

Узлуксизлилик тамойили моҳияти шундан иборатки, тизим салоҳияти ўзгариш жараёни узлуксиз давом этади, тезлик ва ўзгариш белгиси ўзгаради холос.

Мувофиқлик тамойили сифат соҳасидаги стратегик мақсадлар тўқимачилик корхонасининг ресурс ва ташкилий имкониятларига мос келиши керак.лиги назарда тутлади.

Мутаносиблик тамойилининг моҳияти шундан иборатки, тизим салоҳиятини “оғриқ” нуқталарни бартараф этиш ҳисобига мутаносибликни таъминлашда оширилган инвестиция миқдорида ошириши мумкин бўлади.

Иерархия тамойили шунини назарда тутадикки, бунда стратегик бошқарув жараёнида қуйи ва юқори бошқарув бўғинлари ўзаро боғлиқ ҳолда бири-бирига бўйсунуш тартибида бўлиши лозим.

Раҳбариятнинг етакчилиги тамойили шунини англатадикки, раҳбарлар (менежерлар) етакчилик фазилатларига эга бўлиши керак, улар корхонанинг умумий ва махсус мақсадларига эришиш, ходимларни муаммоларни ҳал қилишда ва корхонанинг умумий мақсадларига эришишда иштирок этадиган ички муҳитни шакллантириш ва сақлаб қолиш учун измига содиқ бўлишлари керак. Олий раҳбарият корхонанинг бошқа даражаларида менежерлар билан биргаликда ҳаракат қилиши лозим.

Бошқариш назарияси ва амалиёти бирлиги тамойили шунини англатадикки, ҳар қандай бошқарув қарори бошқариш тизими назарияси, мантиқи, тамойил ва усулларига жавоб бериши лозим ҳамда унинг бирорта амалий масаласини ечиши лозим.

Ходимларни жалб қилиш тамойили. Корхонанинг асоси, унинг асосий ресурслари ва бойлиги - бу кишилар, барча даражадаги ходимлардир. Ходимларни ўқитиш заруриятини доимий равишда аниқлаш, компетентликни ривожлантириш, мотивацияни ошириш ва ходимларга ғамхўрлик қилиш лозим. Фақат шу ҳолатдагина ходимларнинг қўйилган мақсадларга эришиш қобилияти тўла намоён бўлади. Узлуксиз таълим - инновацион жараёнларни самарали ва натижали такомиллаштириш ва амалга ошириш ҳамда ўқув компаниясини шакллантириш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Корхона ташкилий тузилмасининг бошқарув тизими модели хусусиятига мослиги таъминланган ҳолда стратегик мақсадга эришиш мумкин бўлади.

Пайдо бўлиш тамойили. Мураккаб тизим тизимнинг алоҳида элементларидан бирортасига хос бўлмаган хусусиятларга эга бўлиши мумкин. Ушбу тамойил муқобил бошқарув тизимлари учун муҳимдир, чунки алоҳида элементларнинг муқобили кўпинча тизимнинг глобал муқобилига ҳар доим ҳам мос келмайди.

Ҳуқуқий ва бошқа талабларга риоя қилиш тамойили. Интеграциялашган бошқариш тизимидан фойдаланишда локал бошқарув тизимлари (қуйи тизимлар) билан боғлиқ ҳуқуқий ва бошқа талаблар бажарилиши керак.

Тескари алоқа тамойили. Фикр-мулоҳазалардан фойдаланиш корхонанинг стратегик мақсадларини ишлаб чиқишда вазифавий бўлимлар фикрини ҳисобга олиш имконини беради, берилган вазифалар ва уларни амалга ошириш ҳақида олинган маълумотлар ўртасидаги синхронликни таъминлайди, бу эса тизимда юзага келадиган оғишларни ҳисобга олиш имконини беради.

Фактлар асосида қарор қабул қилиш тамойили. Корхонанинг турли даражадаги менежерларнинг барча ҳаракатлари бошқарув қарорларини қабул қилиш билан боғлиқ бўлиб, унинг самарадорлиги қарор қабул қилиш

пайтидаги ташқи ва ички муҳитнинг ўзига хос хусусиятларини тушунишга боғлиқ. Бундан ташқари, уюшма фаолиятини, вазиятнинг ўзига хос хусусиятларини ва муқобилларини таҳлил қилиш, тўлиқ ва объектив маълумотлар ва фаолият натижалари ҳақидаги маълумотларни тизимли равишда ўрганиш керак.

Узлуксиз такомиллаштириш тамойили. Уюшма фаолиятини узлуксиз такомиллаштириш унинг доимий мақсади бўлиши керак. Тўқимачилик корхонасининг янги ривожланиш даражасига ўтиши учун кўпинча маълум бир поғона, кескин такомиллашиш талаб этилади, бунга турли йўллар билан, жумладан, инновациялар орқали эришиш мумкин. Инновациялар кўлланилиши ва маҳсулотлар, жараёнлар, ташкилий тузилма, бошқарув тизими, инсон жиҳатлари ва маданияти яхшиланиши керак.

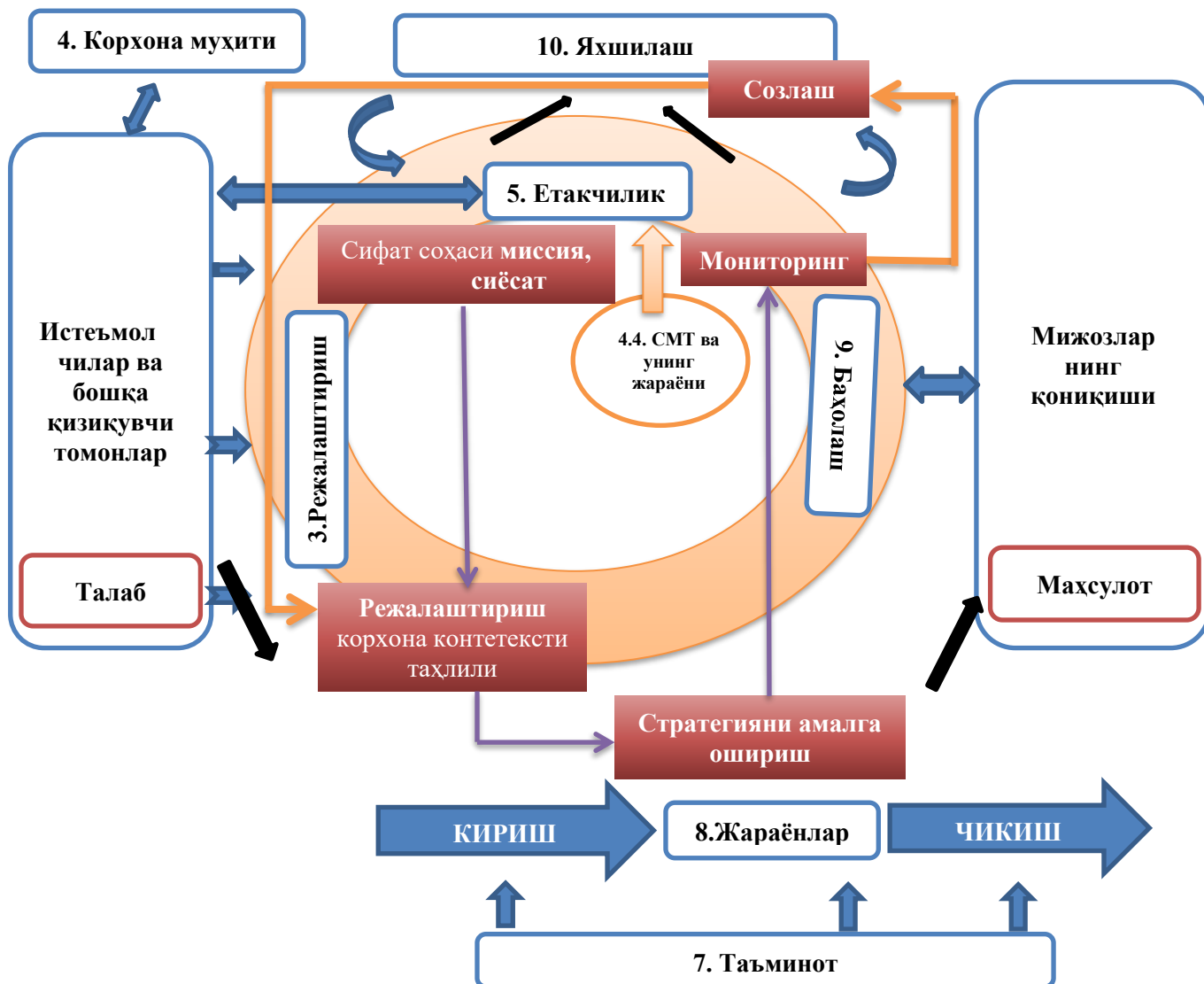
Биз сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциянинг комплекс моделини схема шаклида тақдим этишни таклиф қиламиз, унда жараён ёндашуви ва асосий тамойилларга асосланган сифатни бошқариш жараёнлари (мижозларни йўналтириш, доимий такомиллаштириш ва бошқалар) сифат менежменти стратегик бошқарув тизими (ички оқ-қора чизик) моделига кўшилади (1.5-расм).

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграллаш алгоритми қуйидаги амалларни кетма-кетлигини мужассам этади (4-илова):

1. Тўқимачилик корхонасининг олий раҳбарияти томонидан СМТ ва СБ тизимларининг интеграцияси бўйича қарор қабул қилиш. Қарор қабул қилишда топ-менежмент нафақат кутилаётган фойдаларни аниқ тушуниши, балки мумкин бўлган хавф-хатарларни, шунингдек, ишнинг кўлами, мураккаблиги ва давомийлигини ҳам ҳисобга олиши керак.

2. Манфаатдор томонлар (маҳсулот ва хизматлар истеъмолчилари; давлат ва бошқарув органлари; ташкилот эгалари, раҳбарияти ва ходимлари; атроф-муҳит ва меҳнат муҳофазаси билан боғлиқ манфаатдор томонлар ва

бошқалар) талабларини аниқлаш. Уларнинг мувозанатига эришиш учун амалга оширилади.



1.5-расм. СМТ ва СБ нинг интеграллашган модели¹¹

3. Тўқимачилик корхонаси ходимларини тайёрлаш. Корxonанинг олий раҳбарияти ва мутахассисларини бошқарув тизимларининг фаолияти, ИБТни ташкил этувчи стандартларнинг талаблари бўйича ўқитиш корхона ходимлари томонидан интеграция учун асос сифатида қабул қилинган бошқарув тизимларига бўлган термин ва талабларни умумий тушуниш учун амалга оширилади.

¹¹ Муаллиф ишланмаси

4. Тўқимачилик корхонасининг жорий бошқарув тизимининг диагностик аудити (стратегик бошқариш ва сифат менежменти нуқтаи назаридан). Мавжуд бошқарув тизимлари (стратегик бошқариш ва сифат менежменти) аудити давомида корхона фаолиятини тартибга солувчи ҳужжатларни эксперт баҳолаш амалга оширилади, муаммо йўналишлари ва муаммоларни интеграциялшган бошқарув тизими ёрдамида ҳал қилиш йўллари аниқланади ва мавжуд интеграциялшган бошқарув тизими доирасидаги чора-тадбирларнинг самарадорлиги баҳоланади. Аудит ёки ўз-ўзини баҳолашни ўтказишда ҳар бир тўқимачилик корхонаси баҳолаш амалга ошириладиган алоҳида асосий элементларини танлайди ва баҳолаш мезонларини ишлаб чиқади.

5. Интеграциялшган бошқарув тизими тузилмасини ва интеграциядан кейин тўқимачилик корхонасининг ташкилий тузилиши хусусиятларини аниқлаш. Жараёнли ёндашувдан фойдаланиш тавсия этилади, бунинг учун бизнес-жараёнларни аниқлаш, уларнинг муносабатлари, кириш ва чиқишларини аниқлаш ва жараённи баҳолаш кўрсаткичлари керак.

6. Интеграциялшган бошқарув тизими интеграция жиҳатларини аниқлаш. Интеграциядан кутилаётган фойдаларга эришиш интеграцияга замин яратувчи жиҳатлар (элементлар, мезонлар) билан белгиланади, шу жумладан:

корхонанинг миссияси, мақсадлари ва режалари, интеграция натижасида ташкилотнинг танланган фаолият соҳаларида мувозанатли бошқарувини таъминлайди ва бошқарув ва ишлаб чиқариш харажатларини камайтиради;

қайси, интеграция натижасида, такрорланиши ва ортиқча бюрократизация олдини олиш, шунингдек, янада самарали ва натижали ички ва ташқи аудитларни таъминлаш, бошқарув тизимини юритиш харажатларини камайтириш ва бошқаларни амалга ошириш эвазига минимал даражага келтириладиган интеграциялшган бошқарув тизимини ҳужжатлаштириш ҳамда тартиблари;

бошқарув тизимининг жараёнлари, таркиби интеграция натижасида муқобиллаштирилади, бу эса бошқарув тизими жараёнларида юзага келадиган тўсиқларни бартараф этиш ёки текислашга ёрдам беради, натижада уларнинг тўқимачилик корхонасининг вазифавий таркибий тузилмасига киритилиши фаолиятнинг самарадорлигини (натижадорлигини) оширади;

бирлаштирилган мезонлар.

7. Интеграцияни бошқариш тизими ҳужжатларини ишлаб чиқиш. Тўқимачилик корхонасининг интеграциялашган бошқарув тизимининг таркиби ва ҳужжатлаштириш даражаси интеграция мақсадларига, ташкилотнинг миқёсига, фаолият турларига, жараёнларнинг мураккаблиги ва ўзаро таъсирига ва ходимларнинг ваколатига қараб белгиланади.

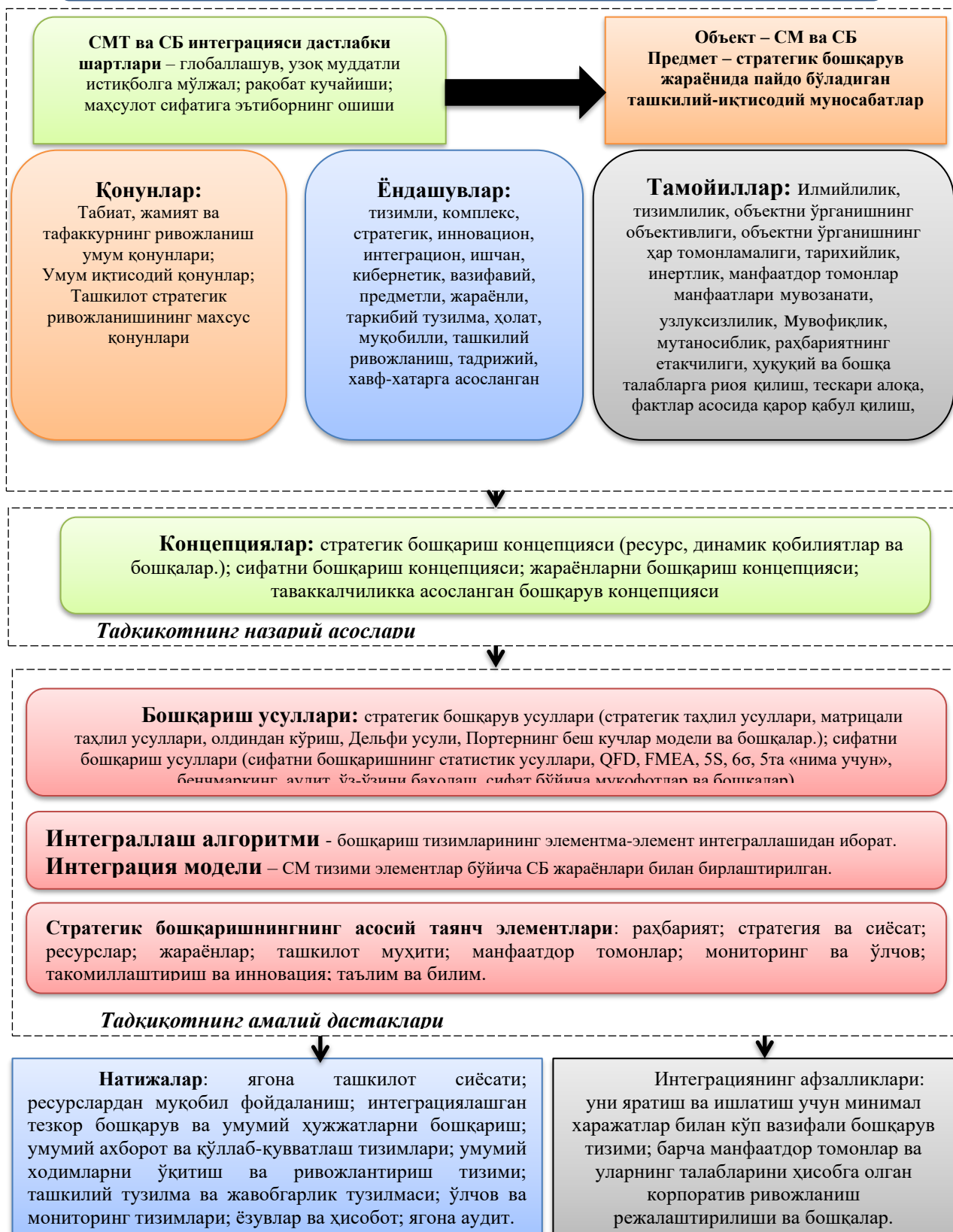
Тўқимачилик корхонасида фаолият кўрсатаётган бошқарув тизимларининг етуқлик даражасини аниқлаш мақсадида ишлаб чиқилган мезонлар асосида диагностик ўз-ўзини баҳолаш тартибини назарда тутаяди.

Шундай қилиб, тадқиқотда стратегик бошқарув ва сифатни бошқаришнинг интеграциялашган тизими методологияси асослари бир нечта умумийлик даражасига эга бўлган усуллар, ўрганиш воситалари ҳақида таълим сифатида тақдим этилади: парадигма шаклидаги услубий базадан - тушунчалар тизими - махсус тадқиқот усуллари (стратегик таҳлил усуллари, сифатни бошқариш усуллари). Тадқиқот усуллари тадқиқот ишининг кейинги бобида ўрганилган.

Тўқимачилик корхоналарида сифатни бошқариш тизими асосида стратегик бошқаришни тадқиқ этиш методологиясини қуйидаги асосий таркибий қисмлар бўйича умумлаштириш мумкин (1.6-расм.):

1. Бошқарув объекти - стратегик бошқарув тизими, сифатни бошқариш тизими.
2. Бошқариш предмети: стратегик бошқариш жараёнида пайдо бўладиган ташкилий-иқтисодий муносабатлар.

Сифат менежменти асосида стратегик бошқариш методологияси



1.5-расм. Сифат менежменти асосида стратегик бошқаришни тадқиқ этиш методологияси¹²

¹²Муаллиф ишланмаси.

3. СМТ ва СБ интеграциясининг шарт-шароитлари: глобализация, менежментга тизимли ёндашув, менежментга вазиятли ёндашув, узок муддатли йўналиш, бошқарувни демократлаштириш, байналмилаллаштириш, рақобатни ошириш, маҳсулот ва хизматлар сифатига эътиборни ошириш.

4. Қонунлар: табиат, жамият ва тафаккурнинг ривожланиш умум қонунлари; умум иқтисодий қонунлар; ташкилот стратегик ривожланишининг махсус қонунлари.

5. Ёндашувлар: тизимли, комплекс, стратегик, инновацион, интеграцион, ишчан, кибернетик, вазифавий, предметли, жараёнли, таркибий тузилма, ҳолат, муқобилли, ташкилий ривожланиш, тадрижий, хавф-хатарга асосланган.

6. Асосий назарий концепциялар: стратегик бошқариш концепцияси (ресурс, динамик қобилиятлар ва бошқалар.); сифатни бошқариш концепцияси; жараёнларни бошқариш концепцияси; таваккалчиликка асосланган бошқарув концепцияси.

7. Стратегик бошқариш тамойиллари: илмийлилик, тизимлилик, объектни ўрганишнинг объективлиги, объектни ўрганишнинг ҳар томонламалиги, тарихийлик, инертлик, манфаатдор томонлар манфаатлари мувозанати, узлуксизлилик, мувофиқлик, мутаносиблик, раҳбариятнинг етакчилиги, ҳуқуқий ва бошқа талабларга риоя қилиш, тескари алоқа, фактлар асосида қарор қабул қилиш, узлуксиз тамомиллаштириш.

8. Бошқарув усуллари: стратегик бошқарув усуллари (стратегик таҳлил усуллари, матрицали таҳлил усуллари, олдиндан кўриш, Дельфи усули, Портернинг беш кучлар модели ва бошқалар.); сифатни бошқариш усуллари (сифатни бошқаришнинг статистик усуллари, QFD, FMEA, 5S, 6σ, 5та «нима учун», бенчмаркинг, аудит, ўз-ўзини баҳолаш, сифат бўйича мукофотлар ва бошқалар).

9. Интеграллаш алгоритми - бошқариш тизимларининг элементма-элемент интеграллашидан иборат.

10. Интеграция модели - жараён ёндашуви ва сифатни бошқаришнинг асосий тамойиллари асосида сифатни бошқариш жараёнлари (мижозларни йўналтириш, узлуксиз такомиллаштириш ва бошқалар) стратегик бошқарув тизими моделига сингдирилади (бошқарув тизимининг асосий босқичларини ўз ичига олади).

11. Интеграцияланган бошқарув тизимининг асосий таянч элементлари: раҳбарият; стратегия ва сиёсат; ресурслар; жараёнлар; ташкилот муҳити; манфаатдор томонлар; мониторинг ва ўлчов; такомиллаштириш ва инновация; таълим ва билим.

12. Натижалар: ягона ташкилот сиёсати; ресурслардан муқобил фойдаланиш; интеграцияланган тезкор бошқарув ва умумий ҳужжатларни бошқариш; умумий ахборот ва қўллаб-қувватлаш тизимлари; умумий ходимларни ўқитиш ва ривожлантириш тизими; ташкилий тузилма ва жавобгарлик тузилмаси; ўлчов ва мониторинг тизимлари; ёзувлар ва ҳисобот; ягона аудит.

13. Интеграциянинг афзалликлари: уни яратиш ва ишлатиш учун минимал харажатлар билан кўп вазифали бошқарув тизими; барча манфаатдор томонлар ва уларнинг талабларини ҳисобга олган корпоратив ривожланиш режалаштирилиши: акциядорлар, инвесторлар, истеъмолчилар, ходимлар, жамият; бозор имтиёзлари; вазифавий фаолият ўртасидаги зиддият ва мумкин бўлган зиддиятлар даражасини камайтириш; харажатларнинг самарадорлиги (натижадорлиги) ва режалаштирилган фаолият хавфини таҳлил қилиш орқали ресурсларни самарали ажратиш; автоном бошқарув тизимлари учун хос бўлган жараёнларнинг умумий сонига нисбатан жараёнлар ва процедуралар сонини камайтириш; автоном бошқарув тизимини ишлаб чиқиш ва фаолият кўрсатиш жараёнида пайдо бўлган корхонада вазифавий тўсиқларни ва ходимларни ажратиш; молиявий имтиёзлар; маъмурий афзалликлар; ҳуқуқий имтиёзлар (ҳуқуқий талабларни баҳолаш ва фарқлаш, қонунчиликка риоя қилиш, тартибга солиш органлари билан ўзаро ҳамкорликни яхшилаш); номоддий активларни кенгайтириш:

патентлар, товар қиймати, ишбилармонлик обрўси, корхонанинг ишбилармонлик анъаналари, ички бошқарув даражаси ва бошқалар; ракобатбардошликни ошириш, сотиш бозорларини кенгайтириш, имиджни яхшилаш ва бошқалар.

Бошқарув тизимларининг интеграциясини амалга ошириш сифатни бошқариш тизими корхонанинг кундалик фаолиятини тартибга солувчи локал қуйи тизим тоифасидан ва асосий жараёнларнинг бошқарув жараёнлари даражасига ўтиши ва стратегик бошқарув тизимининг бир қисмига айланиши билан қайта ишлашни ўз ичига олади.

Шундай қилиб, сифатни бошқариш тизими ва стратегик бошқарув интеграцияси янги хусусиятларга эга бўлган тизимни яратиш туфайли объектив заруратдир.

1-Боб бўйича хулоса

1. Тадқиқот жараёнида сифат менежментини ривожлантиришнинг тўртта босқичи моҳияти очиқ берилди. Натижалар шуни кўрсатадики, биринчи босқичда асосий эътибор сифат бўйича ишларни индивидуал равишда ташкил қилиш шаклига қаратилган, иккинчи босқичда эас асосий эътибор сифат бўйича жараёнларни ташкил қилишнинг цех шаклига қаратилган. Учинчи босқичда сифат бўйича жараёнларни ташкил қилишнинг саноат (индустриал) шаклига эътибор қаратилиб, умумий сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш босқичи сифатида шаклланди. Тўртинчи босқичда ҳужжатлаштирилган сифат тизимлари пайдо бўлди, улар нафақат сифатли хизмат кўрсатиш мутахассислари учун, балки бутун корхона раҳбарияти учун жавобгарлик, ваколат ва ўзаро таъсирни ўрнатдилар.

2. Сифатни бошқариш янги концепциянинг асосий эътибори ташқи истеъмолчиларнинг, яъни, айрим истеъмолчилар ва бутун жамиятнинг эҳтиёжини қондириш ва истагини аниқлашга, шунингдек, ички истеъмолчиларнинг, яъни ташкилот жамоаси аъзоларини қондиришга

қаратилган. Сифат менежменти тизими - бу корхонанинг сифатига нисбатан йўналиши ва бошқаруви учун сиёсат ва мақсадларни шакллантириш ва ушбу мақсадларга эришиш мақсадида ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи элементларнинг тўпламидир.

3. Стратегик менежмент каби ўзига хос илмий билимлар майдонининг пайдо бўлишининг тарихий илдизларини сарҳисоб қилар эканмиз, фанлараро ёндашувни тақозо этадиган стратегия ҳодисасининг мураккаб хусусиятини таъкидлаш лозим. Жаҳон ва маҳаллий илм-фан соҳасида энг кўп тан олинган менежмент классикаси Дэвид Аакер томонидан ишлаб чиқилган даврийлашув бўлди, унга кўра бошқарув тизимлари эволюциясининг тўрт босқичи ажратилган: бюджетлаштириш, узоқ муддатли режалаштириш, стратегик режалаштириш ва бозорни стратегик бошқариш. Олим эволюциянинг ҳар бир босқичини тўртта ўзига хос мезон нуқтаи назаридан кўриб чиқишни таклиф қилади.

4. «Стратегия» ва «стратегик бошқарув» атамалари таърифи умумий асосга эга бўлсада, лекин, шунга қарамай, уларни алоҳида кўриб чиқиш лозим. Ҳозирги вақтда стратегик бошқарувнинг назарий жиҳатларида бу тушунчанинг хилма-хил таърифлари мавжуд бўлиб, тадқиқот жараёнида уларнинг энг таниқли ва асосли таърифлари кўриб чиқилди. Ушбу таърифларни ўрганиш асосида, шуни қайд этиш лозимки, «стратегик бошқариш» атамаси мазмунига турли ёндашувлар амалга оширилишида барча тадқиқотчилар томонидан ташқи муҳитга мўлжал, ташқи ва ички муҳит ҳолатига қараб ўзгаришларни назарда тутган ҳолда бошқарув қарорлари мослашувчанлиги ва мақсадлар қўйилишининг аҳамияти кабилар қайд этиб ўтилган. Бизнинг фикримизча, стратегик бошқарув, албатта, маълум бир қарор ва ҳаракатлар мажмуига эга, лекин ҳар бир тадбир (лойиҳа) учун бу қарор ва ҳаракатлар соф индивидуал тавсифга эга бўлиши лозим. Бизнингча, фаолият нуқтаи назаридан бу тушунчанинг талқин қилиниши «фаолият» тушунчасини кетма-кет ҳаракатлар мажмуи сифатида қараш мумкинлиги туфайли жуда тордир.

5. Тадқиқот жараёнида стратегик бошқарув самарадорлигини оширишда сифатни бошқариш ва стратегик бошқарув интеграциялашувининг концептуал асосларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамиятга эгаллиги асосланган, шунингдек, стратегик бошқарув концепциялари доирасида сифатни бошқаришнинг ўрни баҳоланди. Шунини таъкидлаш жоизки, ҳозирда стратегик бошқарув фаол ривожланмоқда. Замонавий мутахассислар уни ривожлантиришнинг қуйидаги икки йўналиши ҳақида фикр билдиришган: мунтазам стратегик бошқарув ва реал вақтда стратегик бошқариш.

6. Тадқиқот жараёнида сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг интеграциялашган тизимига қуйидаги муаллифлик таърифи келтирилган: *“сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг интеграциялашган тизими – бу икки ёки ундан ортиқ халқаро стандартларнинг талабларига жавоб берадиган корxonанинг умумий бошқарув ташкилий тузилмаси элементлари, техникаси, жараёнлари ва ресурслари тўпламидир”*.

7. Ҳозирда барча халқаро ИСО стандартлари интеграциялашган ёндашув асосида ягона тарзда бошқарилиши лозим бўлган бошқарув тизимларининг умумий элементларини қайд этади. Бу ягона интеграциялашган бошқарув тизимини яратиш истагини асослаши мумкин. ISO 9001-2015 «Сифат менежменти тизими. Талаблар» ва ИСО 9004-2010 «Ташкилотнинг барқарор муваффақиятга эришиши учун бошқариш. Сифат менежменти ёндашуви» стандартларининг тавсиялари уни ишлаб чиқишда шубҳасиз устувор бўлади.

8. Замонавий хўжалик юритиш шароитида атроф-муҳит экстремал ноаниқлик ва сифат менежменти турли жиҳатлари ролини мустаҳкамлаши билан тавсифланади, умумий сифат менежменти тамойиллари ва ташкилот стратегик бошқариш тизимининг интеграциялашув масалалари, тамойиллари ва ягона бошқарув тизимида, сифат менежменти ва стратегик бошқариш турли жиҳатларини энг самарали аниқлаш имконини берадиган усулларини ўз ичига оладиган методологиясини ишлаб чиқиш масаласи алоҳида

аҳамиятга эгадир. Ишлаб чиқилган тадқиқот методологияси элементлари шартли равишда қуйидаги учта йирик бўлимга бирлаштирилган: тадқиқотнинг умумий илмий асослари (қонунлар, ёндашувлар, тамойиллар); тадқиқотнинг назарий асослари (концепциялар); тадқиқотнинг амалий дастаклари (бошқарув усуллари, дастаклар, усуллар, моделлар, алгоритмлар, услубиёт).

2-БОБ. СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ АСОСИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ УСЛУБИЙ АСОСЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

2.1. Сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг дастаклари ва усулларини тизимлаштириш ҳамда муқобилларини танлаш

Ҳозирдаги мавжуд илмий иқтисодий адабиётларда усул, дастаклар каби тоифаларни талқин қилишда ягона ёндашув мавжуд эмас. Услуглар, дастаклар ва воситаларга бўлиниш баъзан шартли равишда амалга оширилади. Умуман олганда, усул (қадимги юнон тилидан - тадқиқот ёки билиш йўли) - муайян муаммони ҳал этишга ёки аниқ мақсадга эришишга қаратилган қадамлар, ҳаракатлар тизимлаштирилган тўплами, дастак (лотинча *instrumentum* - қурол) - объектга таъсир ўтказиш учун фойдаланиладиган объект, қуролма, механизм, машина ёки алгоритмдир. Бинобарин, мантиққа риоя қилган ҳолда, дастак вазифага эришиш учун қурол бўлиб, у маълум бир усул билан ҳал қилинади. Аммо фан ва амалиётда дастаклар кўпинча усуллар билан аниқланади. Шунини таъкидлаш лозимки, айрим ҳолларда усул фақат битта оддий дастак ёрдамида жуда соддалаштирилган ҳолда амалга оширилади. Усуллар ва дастаклар тизими кўпинча маълум бир тадқиқот соҳасининг асбоблар мажмуасини ташкил қилади. Муаллиф шунга ўхшаш нуқтаи назарга амал қилади ва шартли равишда стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш усуллари ва дастакларига бўлинишни назарда тутди [87].

Тадқиқот натижалари шунини кўрсатадики, стратегик бошқарувнинг услубий дастакларини тизимлаштиришнинг ўзига хос жиҳатлари, шунингдек, стратегик бошқарув усулларини таснифлашнинг аниқ бир қоидалари тўлалигича ишлаб чиқилмаган. А.Н.Петров томонидан стратегик таҳлилни амалга оширишда, усулларнинг жуда универсалигини инобатга

олиб, у ёки бу усулни стратегик таҳлил қилиш ёки танлаш тартибига нисбатан шартли равишда киритиш мумкинлигини таъкидлайди [203].

Стратегик менежмент усуллари ва моделларини таснифлашда ягона ёндашув йўқлиги сабабли, биз уларни таснифлаш мезонлари сифатида ҳар хил категориялардан фойдаланган ҳолда уларни тизимлаштириш вариантларидан бирини таклиф қилиш зарур деб ҳисоблаймиз (Илова 5). Бу жараёнда корпоратив бошқарув технологияларида тақдим этилган усулларни батафсил кўриб чиқиш натажаларига таянамиз [84].

Стратегик бошқариш усуллари ва дастакларини таснифлашни тизимлаштираш жараёнида тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, қуйидаги мезонлардан фойдаланилган: усулни қўллашда унинг универсаллик даражаси, вазифавий мақсади, тадқиқот объекти, тадқиқот усули, стратегик бошқарувни амалга ошириш босқичлари. Натижада белгиланган вазифани ҳал этиш усул ёки дастакдан фойдаланиш самарадорлишига таянган ҳолда, таклиф этилаётган стратегик бошқариш усуллари ва дастакларини таснифлаш тизими муқобилларини танлашга имкон беради. Дастакларни таснифлашга бундай ёндашув ягона эмас ва стратегик бошқарув воситаларининг бутун мажмуасида битта ҳолатни ифодалайди.

Стратегик таҳлил стратегик бошқарув объектларини кенг қамровли таҳлил қилишни ўз ичига олиши мумкин. Бинобарин, ушбу усул стратегик бошқарувнинг бир неча босқичларида объект ҳолатини таҳлил қилиш жараёнида муваффақиятли ишлатилади (масалан, SWOT таҳлилидан атроф муҳитни таҳлил қилиш учун ҳам фойдаланиш мумкин, корхонанинг ва стратегиянинг муқобил вариантини танлаш учун).

Ўз набатида стратегик бошқарув дастакларини вазифавий нуқтаи назардан қуйидаги олтита таснифлаш гуруҳига бўлиш мумкин: таҳлил усуллари, прогнозлаш усуллари, қарор қабул қилиш усуллари, назорат қилиш усуллари, хавфларни аниқлаш усуллари, режалаштириш усуллари, созлаш усуллари (Илова 5).

**Менежмент вазифавий босқичларига монанд стратегик бошқарув
(СБ) усулларининг таснифи¹³**

СБ вази фа си	СБ босқичлари ва улар мақсадлари	СБ усул ва дастаклари	Натижа лар
1	2	3	4
РЕЖАЛАШТИРИШ	Мақсадни белгилаш -корхона фаолиятининг миссиясини, асосий коидаларини белгилаш ва фаолият самарадорлигини баҳолаш мезонлари тизимини ишлаб чиқиш	Прогнозлашнинг эконометрик усуллари, Дельфи усули, «Ақлий хужум», «мақсадлар дарахти», GAP-таҳлил, «тажриба эгри чизиғи»	Миссия, мақсадлар
	Таҳлил - корхонанинг ташқи ва ички муҳит шароитлари ҳамда корхонанинг ўзгаришларга мосланувчанлигини таъминлаш учун мавжуд ресурсларнинг ҳолатини ўрганиш	PEST-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, Портернинг 5 рақобат кучи модели, тармоқ таҳлили, «қадриятлар занжири» концепцияси	Корхона контексти
	Танлов – истикболда барқарор ривожланишни таъминлайдиган стратегик мақсадлар вариантларидан муқобилини танлаш	PIMS-таҳлил, Ф.Котлернинг рақобат стратегиялари таснифи, матрицалар, уч «К» таҳлили, ҳаётийлик циклини ўрганиш усули, эгри ўзлаштириш усули, уч қиймат мезонлари.	Стратегияларнинг муқобил вариантлари
АМАЛГА ОШИРИШ	Амалга ошириш – танланган ривожланиш стратегиясини амалга оширишда ресурслар муқобил тақсмотини амалга ошириш ва муваффақиятли иш фаолиятини ташкил этиш, рағбатлантиришнинг самарали шаклларида фойдаланиш.	Бизнес-режа, муқобил ресурслар тақсмоти, экономерик усуллар, ишни тақсимлаш тузилмаси,	Тармоқ диаграммаси, таркибий схема, стратегик харита
	Мониторинг – ўз-ўзини баҳолаш натижалари асосида корхонанинг имкониятлари ва натижаларини таққослаш, стратегик бошқариш натижадорлиги ҳақиқатдаги ва режалаштирилган кўрсаткичларини таққослаш, натижаларни таҳлил қилиш, баланслаштирилган стратегик кўрсаткичлар тизимини ишлаб чиқиш	Баланслаштирилган стратегик кўрсаткичлар тизими, стратегик аудит, ички аудит, ўз-ўзини баҳолаш, қиёсий таҳлил усуллари	БКТ буйича ҳақиқат даги маълумотлар, баённомалар ва ёзувлар, аудит ва ўз-ўзини баҳолаш ҳисоботлари
	Созлаш – олинган натижаларни таққослаш асосида танланган стратегия самарадорлигини баҳолаш ва унга тегишли ўзгартиришлар киритиш.	Аналитик ва эксперт баҳолаш усуллари, FMEA- таҳлили, ФҚТ усули ва бошқалар	Тузатиш ишларининг бажарилиши тўғрисида ҳисобот

¹³Эмпирик тадқиқот натижалари асосида муаллиф ишланмаси.

Биз ўз тадқиқотларимизда сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришда ушбу бошқаришни илгари таклиф қилинган менежментнинг вазифавий босқичлари: стратегик режалаштириш (мақсадни белгилаш, таҳлилни амалга ошириш, стратегия вариантини танлаш), фаолиятни ташкил этиш (стратегияни амалга ошириш), тартиблаштириш, назорат қилиш (мониторинг), тегишли ўзгартириш киритиш (созлаш) ни инобатга олган ҳолда ҳар бир бошқарув босқичида таҳлилни амалга оширишга мос келадиган усул ва дастакларни таснифлашни амалга оширдик.

2.1-жадвалда сифат менежменти тизими тамойилларидан келиб чиққан ҳолда стратегик бошқариш самарадорлигини оширишга қаратилган менежмент вазифавий босқичларига монанд стратегик бошқаришнинг мавжуд усул ва дастаклари таснифланишни таклиф қиламиз.

Бироқ, стратегик бошқаришнинг сифат даражасини баҳолашга ушбу усул ва дастаклар таснифи тўлиқ жавоб бермайди. Тадқиқот мақсадидан келиб чиққан ҳолда таснифлашни стратегик бошқарув билан сифат менежменти ўзаро интеграциялашуви нуқтаи назаридан амалга ошириш мақсадга мувофиқ бўлади.

Узоқ ривожланиш даври мобайнида сифатни бошқариш ўз соҳасида кучли назарий ва амалий дастаклар, тадқиқот усуллари ва воситалари мажмуини ишлаб чиққан (2.2-жадвал).

Сифатни бошқариш усуллари ва воситаларининг келтирилган таснифи анча шартли бўлиб, объектив жиҳатдан ягона эмас. Таснифлашга турлича ёндашувлар мавжуд.

Тадқиқотимизнинг асосий мақсади стратегик менежмент ва сифатни бошқаришнинг усул ва дастакларини бирлаштириш натижасида тўқимачилик корхоналарининг истиқболда барқарор ривожланишини таъминлайдиган стратегияларни ишлаб чиқиш ҳамда уни муваффақиятли амалга оширишни таъминлаш механизмларини амалга ошириш ҳисобланади.

Сифатни бошқариш воситалари, усуллари ва дастаклари¹⁴

Воситалар	Халқаро сифат менежменти стандартлари Сифат тизимини сертификатлаштириш тизими СМТ аудит тизими Ўз-ўзини баҳолаш моделлари Халқаро ва миллий сифат мукофотлари тизимлари
Усуллар	Сифатни таъминлаш усуллари: назорат қилиш; тестлаш; ишончилиқни таъминлаш; лойиҳа таҳлили; ўз-ўзини кузатиш ва ўз-ўзини баҳолаш Сифатни рағбатлантириш усуллари: мотивация; мукофотлаш тизими; реклама ва тарғибот фаолияти; сифат тўғрақлари; сифат танловлари; сифат мукофотлари. Сифатни назорат қилиш усуллари: сифат харажатларини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш; ҳужжатларни назорат қилиш; маълумотларни йиғиш, таҳлил қилиш ва қайта ишлаш; сифатни назорат қилишнинг статистик усуллари; ички аудитлар
Дастаклар	Ташкилий: жараёнли ёндашув (жараён йўл харитаси); 5S Ижодкорликни психологик фаоллаштириш: синектика; ўшатишлар техникаси; «ақлий ҳужум»; фокал объектлар усули; кичик эркаклар усули; «идеал1 якуний натижа» Тизимлаштирилган кидирув: функционал харажатлар таҳлили (ФҚТ); тизим функцияларини тизимли таҳлил қилиш усули (FAST); сифат функциясини жойлаштириш (QFD); муваффақиятсизликларнинг турлари ва оқибатларини таҳлил қилиш (FMEA), морфологик таҳлил усули Йўналтирилган кидирув: ностандарт ечимлар кўрсаткичлари тизими; ихтирочилиқ масалаларини ечиш назарияси(ТРИЗ); эвристик усули, Ишикава диаграммаси ва бошқалар. Статистик таҳлил ва назорат: гистограмма, Парето графиги, назорат графиги, ёйиш графиги, табақалаштириш, назорат варақаси, Ишикава графиги, восита графиги.

Бунинг учун стратегик менежмент ва сифатни бошқариш усуллари ва дастакларини интеграциялашган тизимлаштиришга ҳаракат қиламиз, бу ерда стратегик бошқарув жараёнининг асосий босқичларини тизимлаштириш мезонлари сифатида қўллаймиз. Ушбу мақсадга эришишда «Стратегик бошқаришнинг асосий босқичлари - сифат менежменти жараёнлари» матричасини тузишни таклиф этамиз. Бундай матрица, биринчидан, стратегик бошқариш жараёнига сифат мезонини қўллашга имкон беради; иккинчидан тўқимачилик корхонасининг бозор иқтисодиёти шароитида ташқи омиллар таъсирига мосланувчанлигини таъминлашда стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш жараёнлари ўртасидаги муқобил

¹⁴Немцев А.Д. Интеграция подходов к управлению качеством инновационной деятельности предприятий / А.Д. Немцев, Л.В. Глухова / Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт). – Тольятти, 2013. – 235 с.

муносабатларни ўрнатишга яқиндан ёрдам беради; учинчидан, стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш жараёнлари ўртасидаги ўзаро боғлиқликнинг корреляция даражасини аниқлаш (юқори, ўрта ва паст - матрица бандларининг визуал намоёиши бўйича); тўртинчидан, узок муддатда барқарор ривожланишга эришиш учун биргаликда ишлатилиши мумкин бўлган стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш усулларининг комплекс мажмуасини аниқлашга (6-илова).

Стратегик бошқаришни амалга оширишнинг **режалаштириш** босқичи ўз ичига миссияни шакллантириш ва корхонанинг стратегик мақсадларини белгилаш, унинг ташқи ва ички муҳитини таҳлил қилиш натижалари асосида энг мақбул бир неча муқобил ривожланиш стратегияларни танлашни ўз ичига олади.

Анъанавий тарзда стратегик режалаштириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади [257]:

- компания миссиясини аниқлаш ва таҳлил қилиш;
- мақсадларни белгилаш;
- стратегияни амалга ошириш;
- дастурлар ва режаларни ишлаб чиқиш.

Стратегик режалаштиришнинг муҳим хусусияти шундан иборатки, ушбу ўзаро боғлиқ босқичлар бир-биридан келиб чиқади, бунда барқарор тескари алоқа ҳам мавжуд. Ўз моҳиятига кўра, стратегик режалаштириш доирасида корхона томонидан қабул қилинадиган энг муҳим қарор унинг миссиясини, яъни бош мақсадини танлашдан иборат.

Корпоратив миссияни аниқлашда қуйидаги муҳим жиҳатлардан келиб чиқиш лозим: у нисбатан содда, қабул қилиш учун қулай шаклда ифодаланиши лозим.

Миссия аниқлангандан сўнг компаниянинг узок муддатли (3-5 йил) ва қисқа муддатли (1-2 йил) мақсадларини белгилаб олиш лозим.

Мақсадларни шакллантириш босқичида компания раҳбарияти қуйидаги асосий саволларга жавоб бериши керак:

- компаниянинг қайси имкониятларидан унумли фойдаланиш керак?
- келажакда у қандай маҳсулотларни ишлаб чиқариши ва сотиши

мумкин?

- қайси бозорлар энг истиқболли саналади?
- компания қандай кучли мавқеларга таяниши лозим?

Мақсадни белгилаш босқичи муҳим қадамлардан бири саналиб, уни тўғри амалга ошириш ҳамда уни белгилашда илғор усуллардан фойдаланиш ҳамда кенг миқёсда барча ишловчиларни жалб этиш мақсадга мувофиқ бўлади. Ушбу жараённинг мураккаблигини инобатга олган ҳолда уни шакллантиришга кўплаб омиллар таъсирини баҳолашда статистика усуллари қўлланилади. Уларни қўллаш натижасида аниқ бир масалани ечиш учун аниқ бир жараён ёки ҳодисанинг модели яратилади. Масалан, регрессия таҳлили қўлланилиши натижасида регрессия модели яратилади, гуруҳлаш усулини қўллаш орқали эса – товарни жойлаштириш харитаси тузилади.

Корхона мақсадларини тадқиқ этиш учун етарлича муҳим бўлган статистик таҳлил усулларига қўйидагиларни киритиш мумкин: мутлақ, ўртача ва нисбий миқдорлар; вариация қаторлари таҳлили; таснифлаш ва гуруҳлаш; индекс усули; дисперсия таҳлили; таркибий қисмлар таҳлили; омилли таҳлил; дискриминант таҳлил; экспертлар баҳоси усули; корреляция ва регрессия таҳлили; график талқин усули; бренд моделлари; кўп омилли статистик моделлар; башоратлаш; таркиб таҳлили; эгилувчанлик таҳлили; динамик қаторлар таҳлили; баланс усули; вариация таҳлили; кластер таҳлил ва бошқалар.

Икки ёки кўп омилли таҳлил усуллари рақобатбардошлик даражасига омиллар таъсирини ўрганишни назарда тутди.

Регрессия таҳлили – битта ўзгарувчининг битта (оддий регрессия) ёки бир нечта (кўп омилли регрессия) мустақил ўзгарувчиларга боғлиқлиги даражасини аниқлашда маълумотларни таҳлил қилиш усули саналади.

Вариация таҳлили – мустақил ўзгарувчиларнинг боғлиқ бўлган ўзгарувчиларга ўзгаришининг таъсир даражасини текшириш учун мўлжалланади.

Дискриминант таҳлили олдиндан берилган объектлар гуруҳларини мустақил ўзгарувчилар комбинацияси ёрдамида тақсимлаш ва шу тариқа гуруҳлар ўртасидаги фаркни тушунтириб беришга ёрдам беради.

Омилли таҳлил деганда, натижа кўрсаткичининг ўзгаришига таъсир килувчи турли омилларнинг таъсирини иқтисодий таҳлилнинг анъанавий, математик ва бошқа усуллар орқали аниқлаш йўллари тушунилади.

Кластер таҳлили объектлар йиғиндисини нисбатан бир хил гуруҳларга тақсимлашга имкон беради.

Шунингдек, ушбу жараёнда «ақлий ҳужум» ва «мақсад дарахти» ни ишлаб чиқиш усуллари тез-тез қўлланилади. «Ақлий ҳужум» усули амалий ёки илмий муаммоларни ҳал қилиш юзасидан жамоа ғояларининг жамланиши усулидир. «Ақлий ҳужум» усули билан бир қаторда, муаммонинг ечимини унинг белгисидан сабабга қараб чуқурлаштириш орқали сабаб-оқибат муносабатларни ўрнатиш учун Исикава диаграммаси фойдаланиш мумкин. «Мақсад дарахти»ни ишлаб чиқиш иерархик тамойилга кўра корхонанинг мақсадлари мажмуини тузиш учун амалга оширилади. «Ақлий ҳужум» ва «мақсад дарахти» қуриш корхонанинг миссияси лойиҳаси ва мақсад иерархиясини яратишга ҳисса қўшади [120].

Восита диаграммаси муайян тадқиқот мавзуси бўйича кўплаб ғояларни, фикрларни ёки манфаатларни гуруҳлашда қўлланилади. Бу жараён ижодкорлик ва тўлиқ иштирокини рағбатлантириш учун мўлжалланган.

Корхонанинг рақобатли ички ва ташқи таҳлил босқичи стратегик режалаштиришнинг турли восита ва усулларида бир бутун фойдаланиш билан тавсифланади. Кўпчилик олимларнинг фикрича, стратегик таҳлил бу ҳолда қўлланиладиган барча ёндашувларнинг асосидир.

Стратегик таҳлил – бу ташқи бизнес муҳити ўзгаришига корхонанинг ички имкониятларининг мослигини аниқлаш мақсадида омилларнинг

тизимли таҳлили асосида олдиндан режалаштирилган тадқиқот жараёнини англатади. Корхонанинг ҳозирги ҳолатини баҳолаш ва янада самарали фаолият юритишида фойдаланилмаётган ички ривожланиш имкониятларини аниқлаш мақсадида амалга оширилади. Умуман олганда, стратегик таҳлил орқали тўқимачилик корхонаси раҳбариятига мақсад қўйиш жараёнини амалга ошириш ва стратегияни ишлаб чиқишга ёрдам берувчи ахборот базаси шакллантирилади [121].

Стратегик таҳлил асосида саноат корхоналарининг фаолияти самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар (товар маҳсулоти ҳажми, фонд қайтими, айланма маблағлар айланиш тезлиги, ликвидлик, меҳнат унумдорлиги, рентабеллик) асосида *қиёсий саноат таҳлилини* ўтказиш мумкин.

Бенчмаркинг - бизнес-жараёнларнинг бажарилишини ўз фаолият доирасидаги энг яхши намуналар билан таққослаш усули саналади. Бу фаолият самарадорлиги йўқлигини ва бунинг сабабларини аниқлашга ёрдам беради [164].

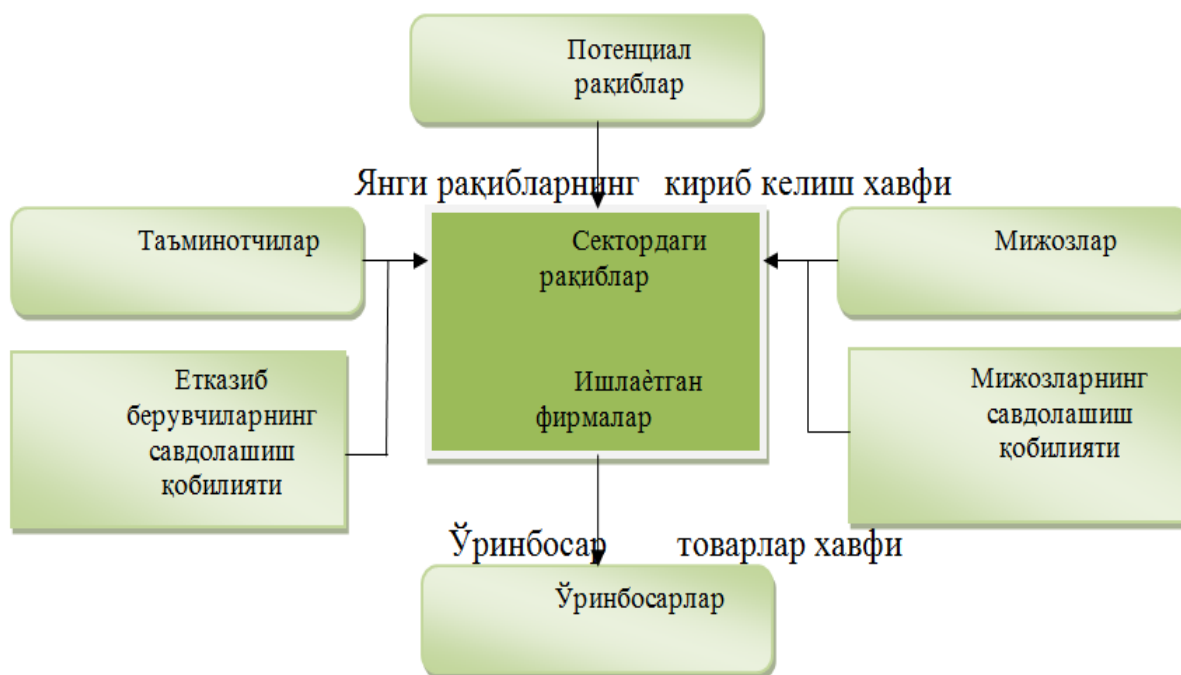
Тўқимачилик корхонасининг рақобат муҳитини тизимли таҳлил қилишда М.Портернинг беш рақобат кучлари моделидан фойдаланиш яхши самара беради [209]. М.Портер томонидан 1982 йили киритилган кенгайтирилган рақобат концепциясининг мазмуни шуки, фирманинг асосий бозордаги рақобатли афзалликдан фойдалана олиш қобилияти фақатгина ўзи дуч келаётган бевосита рақобатга эмас, балки шу бозордаги потенциал рақиблар, ўринбосар товарлар, мижозлар ва етказиб берувчилар каби кучларнинг таъсирига ҳам боғлиқдир.

Потенциал рақиблар ва ўринбосар товарлар фирма учун бевосита хавф уйғотса, мижозлар ва етказиб берувчилар эса ўзларининг талаблари билан билвосита таҳдид солиб туради (2.1-расм).

Мана шу кучларнинг ўзаро таъсири охир-оқибатда товар бозорининг рентабеллигини белгилайди. Табиийки, рақобат муҳитини ташкил

қилувчи асосий кучлар турли бозорларда турлича бўлиши мумкин (2.1-расм).

Тармоқдаги вазиятни таҳлил этишнинг ҳал қилувчи бўғини-тармоқдаги рақобатни, унинг таъсир этиш кучини ўрганишдир. «Гарвард» бизнес мактабининг профессори М.Портер фикри бўйича тармоқдаги рақобат ҳолатини бешта омил белгилайди.



2.1-расм. М.Портернинг кенгайтирилган рақобат концепцияси

1. Тармоқ ичидаги мавжуд фирмалар ўртасидаги рақобат.
2. Ўрнини боса оладиган товарларни таклиф қилувчи бошқа фирма маҳсулотлари.
3. Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг вужудга келиш эҳтимоли.
4. Хом ашё ва бутловчи қисмлар сотадиган, ўз шартларини қўя оладиган фирмалар.
5. Ўз шартларини қўя оладиган харидорлар.

М.Портер модели содда бўлганлиги сабабли жуда кенг қўлланилади. Бешта рақобат кучларни энг кучлиси тармоқдаги мавжуд фирмалар ўртасидаги рақобатдир.

Пенсилвания университети Вартон бизнес мактаби олимлари Адам Бранденбург ва Барри Нейлбафф томонидан ишлаб чиқилган «қадриятлар занжири» концепцияси (*Value Net*) Портернинг беш рақобат кучлари модели кўламини кенгайтди. Ушбу концепция кўшимча бозор иштирокчиларининг, шу жумладан охирги фойдаланувчиларни тўлдирувчи (асосий маҳсулотга кўшимча) товарлар ёки хизматлар билан таъминловчи етказиб берувчи корхоналарнинг ролларини ҳисобга олади. Шунинг таъкидлаш жоизки, ушбу корxonанинг ҳамкорлари келгусида рақобатчилар бўлиши мумкинлигини ҳам эътибордан четда қолдирмаслик лозим. Шу боисдан, Адам Бранденбург и Барри Нейлбафф кўшимча товар ва хизматлар ишлаб чиқарувчилар билан муносабатларни белгилайдиган бир қатор омилларни кўрсатиб ўтадилар [254].

Ташқи муҳитни таҳлил қилишда кенг миқёсда қўлланиладиган усуллардан бири PEST-таҳлил усули саналади. Ушбу маркетинг воситаси корxonанинг фаолиятига таъсир қилувчи сиёсий (Political), иқтисодий (Economic), ижтимоий (Social) ва технологик (Technological) каби элементларни ўз ичига олган ташқи муҳит омилларнинг таъсирини аниқлаш учун мўлжалланган.

Стратегик бошқарув технологиялари ривожланишида муҳим қадамлардан бири таҳлил амалиётида *SWOT-таҳлил* усулининг кириб келиши саналади. SWOT- таҳлили тўқимачилик корxonасининг кучли ва заиф томонлари (афзалликлари ва камчиликлари), шунингдек, имкониятлар ва таҳдидлар (атроф-муҳит омиллари, улардан фойдаланиш афзалликларни таъминлайди ёки аксинча, корхона бозорида тўсқинлик қилиши мумкин) ҳақида мавжуд маълумотларни тизимлаштиришга ёрдам беради. Бу услуб 1960-1970 йилларда Альберт Хемфри томонидан ишлаб чиқилган ва Стенфорд университетида олиб борган тадқиқот ишларида баён этилган [84].

Муқобил вариантлар ичидан ривожланишнинг **стратегиясини танлаш** босқичида тўқимачилик корхоналари эгалланган бозор сегментига мувофиқ

ривожланишнинг мумкин бўлган йўналишларини таҳлил қилишда кўплаб таҳлил усуллари, хусусан, матрицалардан фойдаланиш мумкин.

Стратегик матрицалар ўртасида кенг тарқалгани портфел матрицалари саналади. Умуман олганда, матрицаларни портфел ва ривожланиш каби типларга ажратиш мақбул саналади.

Диверсификацияланган компания фаолияти турлари сифатини баҳолашнинг энг кенг тарқалган усулларида бири унинг хўжалик портфелини матрицали таҳлил қилиш ҳисобланади. Хўжалик портфели матрицаси диверсификацияланган компаниянинг ҳар бир таркибий бирлигининг стратегик мақелари таққосланган жадвал кўринишида бўлади. Матрица, стратегик таҳлил мақеларни тавсифловчи ҳар қандай иккита кўрсаткич асосида тузилиши мумкин. Энг аҳамиятли кўрсаткичлар бўлиб тармоқнинг ўсиш суръатлари, бозор улуши, тармоқнинг узоқ муддатли жозибаторлиги, рақобатбардошлик ва у ёки бу маҳсулот ҳамда бозорнинг ривожланиш босқичи кабилар ҳисобланадилар [163,170,276,278]. Одатда, матрицанинг бир чизиғи тармоқнинг жозибаторлигини кўрсатса, бошқаси ундаги аниқ фаолият турларининг аҳволини кўрсатади. Хўжалик портфели матрицаларининг қуйидаги хиллари энг кўп қўлланилади:

■ «Бозор улуши – бозор ўсиши» матрицаси (портфолио-таҳлил) матрицаси;

■ «Бозор жалб этувчанлиги – рақобат устунлик» матрицаси;

■ «Тармоқ кўркамлиги ва рақобат устунлиги» матрицаси;

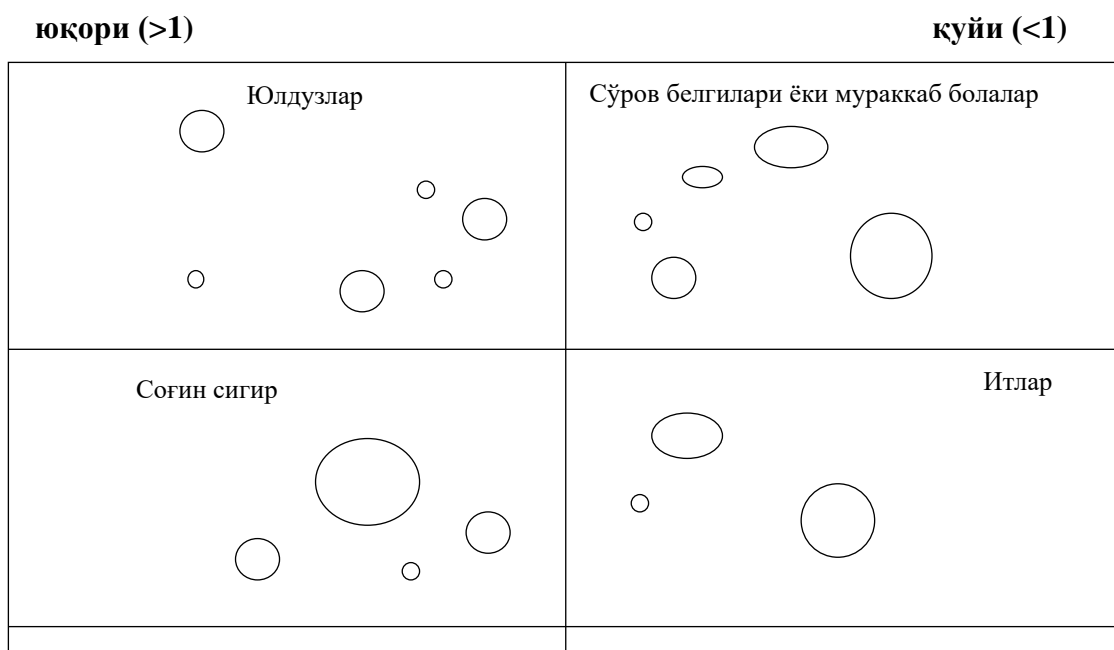
■ тармоқнинг ҳаётий цикли матрицаси.

«Бозор улуши – бозор ўсиши» матрицаси (портфолио-таҳлил). Ушбу матрица XX асрнинг 60-йилларида АҚШ нинг «The Boston Consulting Group (BCG)» консалтинг фирмаси томонидан ишлаб чиқилган (1963 йилда Брюс Хендерсон томонидан асос солинган) (2.2-расм).

Концепциянинг ўзига хос хусусиятлари СИЧБ тўртта катакдан иборат матрицада жойлашади. Матрицадаги жойлашувга қараб, СИЧБ нинг тўрт хил тури фарқланади. Портфолио *атамашунослигига*, асосан улар қуйидагича

номланади: «ёркин юлдузлар», «дилемма», «соғин сигирлар», «ёввойи мушуклар» [260].

Сўров белгилари ёки «мураккаб болалар» матрицанинг юқоридан ўнг катагига тушган компанияларни БКГ «сўров белгилари» ёки «мураккаб болалар» деб атайди. Юқори ўсиш суръатлари уларни тармоқ нуқтаи назаридан жозибали қилади. Лекин, бозорнинг нисбий улушининг пастлиги бу тармоқлар фаолият олиб бораётган рақиблар билан муваффақиятли рақобат қила оладиларми?,- деган саволни қўяди. «Сўров белгилари» ёки «мураккаб болалар» нинг қисмати шундай.



2.2-расм. Компания хўжалик портфелининг «ўсиш/улуш» БКГ матрицаси¹⁵

Юлдузлар. Тез ўсаётган тармоқлардаги юқори нисбий бозор улушига эга бўлган компаниялар БКГ жадвалида «юлдузлар» деб номланган. Чунки, улар энг кўп фойда олиш ва ўсиш истикболига эга бўладилар.

Соғин сигирлар. Секин ўсаётган тармоқларда юқори нисбий бозор улушига эга бўлган компаниялар БКГ жадвалида «соғин сигирлар» деб аталган.

¹⁵ Эмпирик тадқиқотлар асосида муаллиф ишланмаси.

Итлар. Секин ўсаётган тармоқлардаги паст нисбий бозор улушига эга бўлган компаниялар. Буларнинг ўсиш истикболлари заиф бўлиб, бозорда колоқ мавқеларни эгаллайдилар. Тажриба эгри чизигида илғорлардан кейинда туришлари улар оладиган фойданинг ҳажмини чеклайди.

«Бозор жалб этувчанлиги – рақобат устунлик» моделида бозор жалб этувчанлиги ва рақобатда устунлик аниқловчи кўрсаткичлар ҳисобланади. Бозор жалб этувчанлиги оддий бозор тавсифлари, бозор сифати, таъминот асоси ва бошқа шу каби шартларни ўз ичига олган тавсифлардан таркиб топади. Рақобатда устунлик эса, бозорда нисбий мавқе, маҳсулот салоҳиёти, тадқиқот салоҳиёти, шунингдек менежер ва ходимлар малакаси каби кўрсаткичлар билан аниқланади [259].

GE \ Mc Kinsey (Мак-Кинсей) матрицаси. Ушбу матрица ҳам, БКГ матрицаси каби, икки ўлчамлидир, бироқ ушбу ўзгарувчилар кўплаб омилларга боғлиқ бўлади.

Мак-Кинсей матрицаси тўққизта катакка бўлинган. Уларнинг учтасида ўрта корхоналар «ғолиб» ҳисобланади ёки бизнеснинг энг қулай соҳаси саналади. Учта катак эса «ютқазувчи» ҳисобланиб, улар бизнес учун энг ноқулай бўлади (2.3-жадвал).

2.3-жадвал

Мак-Кинсей матрицаси кўриниши¹⁶

Тармоқнинг жалб қилувчанлиги	Рақобатдаги мавқеи		
	Яхши	Ўрта	Заиф
Юқори	Ғолиб	Ғолиб	Сўроқ белгиси
Ўрта	Ғолиб	Ўрта бизнес	Ютқазувчи
Қуйи	Даромад ишлаб чиқарувчи	Ютқазувчи	Ютқазувчи

Битта катак «сўроқ белгиси» деб белгиланган (БКГ матрицасидаги «ёввойи мушук» каби). Бу бизнесдаги мавҳум, бироқ истикболли ҳолатдир.

¹⁶ Эмпирик тадқиқотлар асосида муаллиф ишланмаси.

Ушбу ўрта корхоналар кўллаб-қувватланса, «ғолиблар»га айланади, бироқ уларнинг «ютказувчиларга» айланиб қолиш хавфи ҳам бор. Катакчалардан бири «даромад ишлаб чиқарувчи» деб аталади (БКГ матрицасидаги «соғин сигир» каби).

Мак-Кинсей матрицаси асосидаги таҳлилдан қуйидаги стратегик хулосалар келиб чиқади:

- «ютказувчилар» тугатилиши ёки уларда ҳосил йиғиб олинishi лозим;
- «ғолиблар»нинг ва ривожланаётган «ғолиблар»нинг мавқелари мустақамланиши (шу жумладан, керак бўлса молиявий инвестициялар билан ҳам) керак;
- «даромад ишлаб чиқарувчилар»нинг кучли рақобатли мавқеларини ҳисобга олган ҳолда улардан даромадларни танлаб олинган «сўроқ белгиларига» ёки «ғолибларга» қайта инвестициялашда фойдаланиш керак;
- «ўрта бизнес»ни «ғолиблар»га айлантиришга ёки агар келгусида истиқболли бўлмаса, «ҳосилни йиғиб олиш»га уриниб кўриш керак.

Ўрта корхоналарнинг мувозанатлашган портфелида асосан «ғолиблар» ва ривожланаётган «ғолиблар», бир нечта «даромад ишлаб чиқарувчилар» ва «ғолиблар»га айлана оладиган, бирозгина кичик «сўроқ белгилари» бўлиши керак. Бироқ, кўпинча компанияларнинг портфеллари мувозанатлашмаган бўлади. Бундай мувозанатлашмаганликнинг турли кўринишлари 2.4-жадвалда кўрсатилган.

Мак-Кинсей матрицасининг катта афзалликларидан бири унинг мослашувчанлигидир. Ушбу ёндашув турли тармоқларнинг рақобатли муваффақиятнинг турли омиллари билан тавсифланишини ҳисобга олади.

Айни пайтда унда БКГ ёндашувларидагига қараганда кўпроқ стратегик муҳим ўзгарувчилар ҳисобга олинади. Аммо, ушбу ёндашув ҳар томонлама мукамал эмас.

Асосий қийинчиликлардан бири шуки, у бир қатор муҳим стратегик ечимларни беради, бироқ уларнинг қайси бири афзал эканлигини кўрсатиб бермайди. Демак, стратегик менежер ушбу таҳлилга субъектив фикрларни

кўшимча қилиши керак. Фирманинг бозордаги ҳолатини акс эттиришнинг барқарорлиги ҳам яна бир муаммодир.

2.4-жадвал

Компаниялар портфелини мувозанатлашмаганлик турлари¹⁷

Асосий муаммолар	Умумий белгилар	Умумий тузатишлар
«Ютказувчилар» ҳаддан ташқари кўп	Молиявий оқимларнинг мос эмаслиги. Даромаднинг мос эмаслиги. Ўсишнинг мос эмаслиги	«Ечинтириш» (тугатиш). «Ютказувчи» ўрта корхоналарда «ҳосилни йиғиб олиш». «Даромад ишлаб чиқарувчилар»ни сотиб олиш. Ғолибларни сотиб олиш.
«Сўроқ белгилари» ҳаддан ташқари кўп	Молиявий оқимларнинг мос эмаслиги. Даромаднинг мос эмаслиги.	«Ечинтириш» (тугатиш). Танлаб олинган «сўроқ белгиларида» «ҳосилни йиғиб олиш».
«Даромад ишлаб чиқарувчилар» ҳаддан ташқари кўп	Ўсишнинг мос эмаслиги Ортиқча молиявий оқимлар	«Ғолиблар» ни сотиб олиш. Танлаб олинган «сўроқ белгилари»ни ўстириш ва ривожлантириш.
«Ғолиблар» ҳаддан ташқари кўп	Маблағларнинг ортиқча талаб қилиниши Бошқаришда ортиқча уринишлар ўсиш ва даромаднинг барқарор эмаслиги	Танлаб олинган «Ривожланаётган ғолиблар»ни «ечинтириш». «Даромад ишлаб чиқарув-чилар»ни сотиб олиш.

«Тармоқ кўркамлиги ва рақобат устунлиги» матрицаси (Shell\DPM модели). 1975 йилда Shell Британия- Голландия кимёвий компанияси ўзининг стратегик таҳлил ва режалаштириш моделини ишлаб чиқардилар ва жорий этдилар, «йўналтирилган сиёсат» матрицаси номи билан таралди [135].

Shell\DPM матрицаси ташқи кўринишдан GE\McKinsey матрицасига ўхшайди ва BCG модели асосига жойлашган бизнесни ҳолатлаш стратегик мафқурани ўзгача давоми бўлади (2.5-жадвал).

Шу билан бирга улар орасида принципал фарқлар бор. Бироқ, Shell\DPM матрицаси матрицаси бир омилли 2x2 BCG матрицасига нисбатан GE\McKinsey матрицаси каби, 3X3 ҳажмли икки омилли матрица бўлиб,

¹⁷Эмпирик тадқиқотлар асосида муаллиф ишланмаси.

бизнеснинг кўпгина сифат ва миқдорий кўрсаткичларига ўхшаш баҳоларга асосланган.

Shell\DPM моделининг ишлатилишида иккита асосий хато кенг тарқалган GE\McKinsey модули учун ҳам тааллуқлидир. Биринчидан, бу модель тавсия қилаётган стратегияларни менеджерлар жуда кўп ҳолларда айнан тушунадилар.

2.5-жадвал

Shell\DPM моделининг кўриниши¹⁸

Ишлаб чиқариш ҳажмини икки баробар кўпайтирмак ёки бизнесни йиғиб олмак	Рақобатдош устунликларни кучайтириш стратегияси	Бизнес турининг етакчиси
Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш ёки қисман ишлаб чиқаришни йиғиб олиш	Бизнесни эҳтиёткорлик билан давом эттириш	Хавф стратегияси
Бизнесни йиғиб олиш стратегияси	Қисман йиғиб олиш стратегияси	Нақд пулнинг генератори стратегияси

Иккинчи томондан, жуда кўп марта иложи бориша кўп омилларни аниқлаш (баҳолаш) ҳаракатлари учрайди. Shell\DPM моделининг асосий афзаллиги у миқдорий ва сифат ўзгарувчиларни битта ягона кўрсаткич тизимига жамлаш муаммоларини ҳал қилишдан иборат. BCG матрицадан фарқли у бозор улуши билан бизнеснинг унумдорлиги орасидаги статистик алоқа (муносабат)га чамбарчас боғлиқ эмаслигидир [124].

Қуйидаги камчиликларни келтириш мумкин:

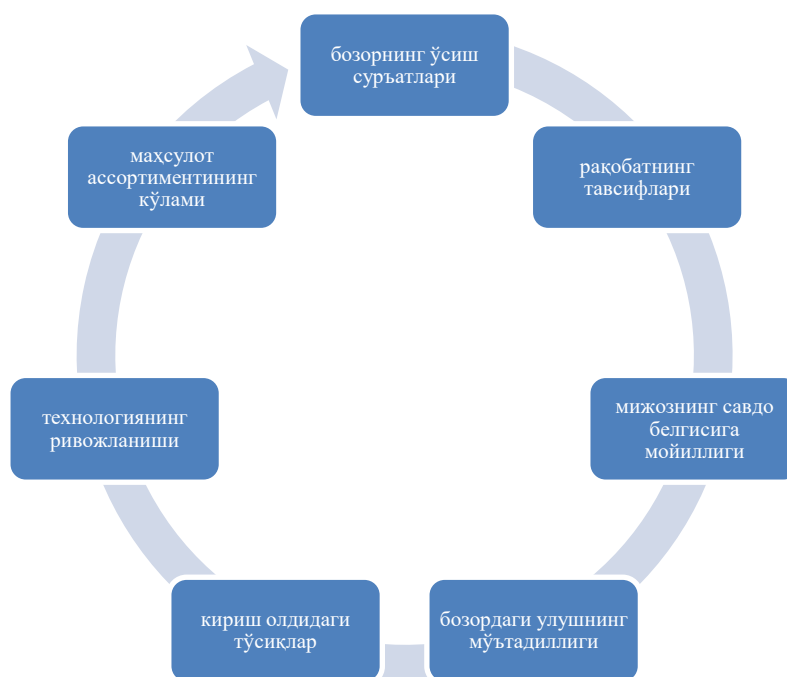
- таҳлил учун ўзгарувчиларни танлашнинг шартлилиги;
- таҳлил учун қанча ўзгарувчиларнинг сонини аниқлаш учун керак бўлган мезоннинг мавжуд эмаслиги;
- ўзгарувчилардан қайси бирлари аҳамиятга эгаллигини аниқлашнинг қийинлиги;
- матрицанинг шкалаларни конструкциялаш жараёнида солиштирма оғирликни ўзлаштирмак (эгалламак)нинг жуда қийинлиги;

¹⁸Эмпирик тадқиқотлар асосида муаллиф ишланмаси.

- турли соҳаларга тегишли бўлган бизнес соҳаларини ўзаро таққослашнинг қийинлиги, чунки ўзгарувчилар соҳаларга каттиқ боғланган.

Тармоқ ҳаёт циклининг таҳлили: ADL/LC модели. ADL/LC модели бошқарув соҳасида машҳур бўлган Артур Д. Литтл консалтинг компанияси томонидан ишлаб чиқилиб, кўп тармоқли корпорациянинг ўринли диверсификация фаолиятини ўрганиш учун портфель стратегиялар таҳлилида қўлланиладиган кучли инструментлардан фойдаланиш имкониятини беради [88].

ADL/LC моделида стратегик режалаштириш жараёни асосан 3 та босқичда амалга оширилади: «табiiй танлов», «маҳсуслашган танлов» ва «маҳсуслашган танлов» турдаги аниқлаштирилган стратегиялар тўплами танлаб олинади (2.3-расм).



2.3-расм. Тармоқнинг ҳаёт цикли босқичида ADL моделининг асосий кўрсаткичлари

ADL моделининг асосий камчилиги шуки, у жуда схематик тарзда кўрсатилади ва етарлича тажрибага эга бўлмаган менежерларни механик ва нотўғри ечимларни қабул қилишга ундаши мумкин.

Тўқимачилик корхоналарида маркетинг стратегиясини шакллантириш ва уни амалиётга татбиқ этишда ташкилий ўзгаришларни бошқаришнинг *асосий дастаклари* (воситалари) қуйидагилар киради:

- вазифа, иш ва юкламалар таркибий декомпазицияси усуллари (мақсад, вазифалар дарахти);
- бўлинмалар ўртасида масала, вазифа, топшириқ ва мажбуриятларни тақсимлаш усуллари (бошқарув масалаларини тақсимлаш матрицаси);
- ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш усуллари («ташкилий тузилма» дарахти);
- қарорларни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш алгоритмлари;
- хужжатлар тизими ва ахборотлар таъминоти (ахборот-технология модели) ва бошқалар.

Ягона маҳсулот *PIMS*- таҳлил усули (*Profit Impact of Marketing Strategy* - *маркетинг* стратегиясига фойда таъсири) стратегияни танлаш учун биринчи марта 1970-йиллар бошида Гарвард бизнес мактаби иштирокида «General Electric» корхонаси томонидан ишлатилган. *PIMS*-таҳлили кенг доирадаги стратегик ва вазиятли ўзгарувчиларнинг корxonанинг натижавий фаолият самарадорлиги кўрсаткичлари билан ўзаро боғлиқлигини моделлаштиришга имкон беради.

PIMS-таҳлили усули ва унинг моделларидан фойдаланиш корхона фаолияти самарадорлигига ташқи ва ички омилларнинг таъсирини ҳисобга олса, ишлаб чиқариш харажатлари ва унинг ҳажми ўртасидаги муносабатга асосланган *ўзлаштириш эгри усулидан* фойдаланиш фақат ички омилларнинг таъсирини аниқлаш имконини беради [97].

Ф.Котлернинг рақобат стратегиялари таснифи моделида корхоналарга мақсадли бозорда уларнинг хулқ-атвор услуби ўзгаришига қараб маълум роллар (Янги, етакчи, тортувчи, ўринбосар) берилади. Масалан, бозор етакчиси бошқа корхоналарни нарх-навога йўналтириши, янги маҳсулотларни чиқариш, янги ҳудудларни ривожлантириш ва

маҳсулотни илгари суриш жадаллиги билан ажралиб туради. Етакчилик мавқеини сақлаб қолиш учун, етакчи корхоналар бозор ҳажми ўзгаришсиз қоладиган бўлса ҳам мудофаа ва тажовузкор чора-тадбирлардан фойдаланиш ва / ёки янада бозор улушини ошириш эвазига умумий бозор талабини ошириши керак [162].

Кўп ҳолларда истиқболни олдиндан олишда сценарий усулларида фойдаланилади. Олдиндан кўриш (форсайт)нинг ўзига хослиги шундаки, кўпгина манфаатдор томонлар олдиндан кўриш тасаввурини шакллантиришда ва башорат қилинган ўзгаришларни амалга ошириш учун фаол ҳаракатларда иштирок этишлари лозим. ЮНИДОнинг асосий икки жилдли китоби ушбу атаманинг қуйидаги таърифини беради: «Форсайт – бу стратегик тадқиқотлар йўналишларини аниқлаш ва энг йирик ҳамда энг ижтимоий фойда келтирадиган умумий технологияларни яратиш учун илм-фан, технология, иқтисодиёт ва жамиятнинг узоқ муддатли келажагига қарашга тизимли уринишдир» [283]. Европа мамлакатлари учун таъсис ҳужжатида ушбу атама «келажакни фаол ўрганиш ва ўрта ва узоқ муддатли истиқболни кўриш, тегишли қарорлар қабул қилиш ва биргаликдаги саъй-ҳаракатларни сафарбар етишга қаратилган жараён ... Форсайт *сиёсий таҳлил, стратегик режалаштириш ва келажакни ўрганиш* соҳасидаги ривожланиш тенденцияларининг ўзаро боғлиқлиги натижасида пайдо бўлади. Бу стратегик туюлган ривожлантириш ва келажакни башорат қилиш қобилятини ривожлантириш учун асосий ўзгариш иштирокчилари ва билимнинг турли манбаларини ўзаро бирлаштиради» [284].

Стратегияни амалга ошириш. Стратегияни амалга ошириш босқичи тўқимачилик корхонасининг стратегик мақсадларини стратегик бизнес бирликлари бўйича муқобил тақсимлашнинг зарурлиги билан тавсифланади. Бу вазифани амалга оширишга кўмаклашувчи усуллардан бири *режаларни сифатли жойлаштириш (РСЖ)* усулидир. У истеъмолчи талабларини маҳсулот ишлаб чиқариш учун меъёрий ҳужжатлар тилига таржима қилиш имконини берувчи сифат вазифасини жойлаштириш услубияти - QFD (quality

function deployment) усулига асосланган. Услугият корхона фаолиятини йил, чорак ва ой давомида режалаштириш ва баҳолашни ўз ичига олади. Ушбу услубият асосида корхона мақсадларни белгилайди, баланслаштирилган кўрсаткичлар тизимига эътибор қаратади ва вазифани жойлаштириш босқичи белгиланган параметрларни зарур натижаларни таъминлайдиган технологик бизнес жараёнларининг ўзига хос қийматларига айлантириш имконини беради. Режаларни амалга ошириш учун жавобгарликни аниқ ажратиш ва муддатларни белгилаш шартдир [70].

Стратегик режаларни самарали амалга ошириш мақсадида бутун дунё корхоналари *тармоқни занжирли режалаштириш* усулларида фойдаланадилар. Уларнинг асосий мақсади лойиҳанинг ҳали амалга ошмаган қисмларининг бошланиш ва тугаш вақтини муқобиллаштириш ҳисобланади. Тармоқни занжирли режалаштириш усулларида фойдаланиш бутун лойиҳа давомийлиги бўйича башорат олгандан сўнг турли ишлар ва жараёнларни ўз вақтида амалга оширишни мувофиқлаштириш имконини беради. Тармоқни занжирли режалаштиришнинг энг таниқли усулларида қуйидагилар киради: детерминлаштирилган тармоқ усуллари (Грант диаграммаси, критик йўл усули); эҳтимолий тармоқ усуллари (ПЕРТ - режаларни баҳолаш ва қайта кўриб чиқиш усули, GERT – график баҳолаш ва таҳлил қилиш усули, Монте-Карло усули).

Декомпозиция усули ёки ишни тақсимлаш тузилиши усули (*WBS – Work Breakdown Structure*) - бу иерархик тизим бўлиб, унда лойиҳа кетма-кет равишда сублойиҳа ва батафсил ишларнинг пакетларига бўлинади. Ишни тақсимлаш тузилмаси (ИТТ) лойиҳани бошқариш тизимини шакллантиришнинг асосий воситаси бўлиб, ишни ташкил қилиш, масъулият, смета харажатларини тақсимлашга ва ҳисобот тизимини яратишга ёрдам беради [177].

Маҳсулотни лойиҳалаш, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнида стратегияни амалга ошириш босқичида кўпинча қўлланиладиган сифат менежменти билан боғлиқ махсус усуллар орасида, масалан, сифат

вазифаларини жойлаштириш (QFD) усулини ажратиб кўрсатиш мумкин. QFD - бу харидорларнинг хоҳиш-истакларини маҳсулотларга ва уларни ишлаб чиқариш жараёнлари параметрлари техник талабларига айлантириш имконини берадиган маҳсулот ва жараёнларни лойиҳалаш технологиясидир. Уни ишлаб чиқишнинг асосий мақсади сифат менежментининг асосий принципи - харидорга йўналтирилганлигини амалга ошириш билан боғлиқ: усул мижозлар сўровларининг бажарилишини таъминлайди. Ушбу услуб 1960 йилларнинг охирида Японияда пайдо бўлган, QFD муаллифлари профессорлар С.Мизуно ва Й.Акао саналади. Усулнинг моҳияти мижозлар талаблари ва техник хусусиятлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик матрицасини тузишдан ва мижозлар талабларини маҳсулот ёки жараёнларнинг техник параметрларига ўтказишдан иборат [278].

Сифат менежментида, унинг ривожланиши давомида, узлуксиз ишни ташкил этишга, кутиш, чалкашлик, ишламай қолишлар, кераксиз ҳаракатлар, қайта юклаш ва ҳоказолар билан боғлиқ йўқотишларни камайтиришга, маҳсулот дефектини камайтиришга ёрдам берадиган бир қатор усуллар ва воситалар шаклланди. кадрларни юқори сифатли узлуксиз ишлашга ундайди, фаолиятини доимий такомиллаштириб боради. Қуйидаги дастаклар ва усуллар дунёдаги этакчи корхоналарда энг таниқли ва кенг тарқалган:

- корхоналарнинг узлуксиз таъминотини тўғридан-тўғри ишлаб чиқариш жараёнига (ўз вақтида), омборларни четлаб ўтишга имкон берадиган Канбан тизими;

5 S тизими - бу тартибга риоя этиш тизими бўлиб, бу деярли қўшимча харажатларсиз нафақат ишлаб чиқаришда жараёнларни тартибга солишга имкон беради (ҳосилдорликни ошириш, йўқотишларни камайтириш, рад этиш ва шикастланишлар даражасини пасайтириш), шунингдек, аввало ходимларнинг ўз ишига муносабатини ўзгартириш орқали янгиликларни жорий этиш учун зарур шарт-шароитларни яратиш;

- тежамкор ишлаб чиқариш - бу барча турдаги йўқотишларни бартараф этишга доимий интилишни назарда тутадиган корхонани бошқариш

концепциясидир. Тежамкор ишлаб чиқариш концепцияси барча ходимларни бизнесни муқобиллаштириш жараёнига жалб қилиш ва мижозларнинг максимал эътиборини жалб қилишга асосланган. Ушбу концепцияда асосий нарса маҳсулотни уни яратилишининг ҳар бир босқичида охириги истеъмолчининг талабига биноан баҳолашдир. Ушбу усулни амалиётга қўллашда кўзланган асосий вазифа ишлаб чиқаришда йўқотишларнинг олдини олиш жараёнини ташкил этиш орқали охириги фойдаланувчи учун қиймат яратилмайдиган ҳар қандай ҳаракатларни истисно қилиш саналади;

- ТРМ - барча ходимлар иштирокида бутун ҳаёт цикли давомида энг юқори самарадорликни таъминлашга имкон берадиган ускуналарга техник хизмат кўрсатиш тизими;

- Кайзен - бу ишлаб чиқариш, ривожланиш, бизнес жараёнлари ва менежментни қўллаб-қувватлаш ва ҳаётнинг барча жабҳаларини доимий такомиллаштиришга йўналтирилган япон фалсафаси ёки амалиёти;

- тизим 6 σ - ишлаб чиқаришни бошқариш концепциясидир. Ушбу концепциянинг моҳияти иш фаолиятида ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот сифатидаги нуқсонлар ва белгиланган сифат тавсифларидан статистик оғишларни минималлаштириш мақсадида ҳар бир жараённинг натижалари сифатини яхшилашдан иборат. Ушбу концепция сифат менежменти усулларида, шу жумладан статистик усуллардан фойдаланишга, ўлчовли мақсадлар ва натижалардан фойдаланиш талабларига асосланган. Бундан ташқари, ушбу ёндашув ташкилотда муаммоларни бартараф этиш ва жараёнларни такомиллаштириш бўйича лойиҳаларни («қора белбоғлар», «яшил белбоғлар») амалга оширадиган махсус ишчи гуруҳларни яратиш зарурлигига асосланади. Концепциянинг номи стандарт оғишнинг статистик тушунчаси билан боғлиқ бўлиб, у юнонча σ ҳарфи билан белгиланади. Ишлаб чиқариш жараёнининг етуқлигини баҳолаш учун сапмаларнинг σ-рейтинги ёки маҳсулотдаги нуқсонсиз маҳсулотларнинг фоиз нисбати қўлланилади. Масалан, 6 σ сифат менежменти жараёнидан фойдаланганда

нуқсонларсиз чиқишларнинг 99,99966% қайд этилади, яъни 1 миллион жараён учун 3,4 дан ортиқ нуқсонли чиқиш[285].

Мониторинг. Мониторинг босқичини амалга оширишда баланслаштирилган кўрсаткичларидан фойдаланиш юқори самара беради. Ушбу бошқарув тизимини Гарвард Университети хузуридаги Бизнес мактаб профессори Роберт Каплан ва бошқарув масалалари бўйича амарикалик консультант Дэвид Нортонлар 90-йиллар бошида ишлаб чиқишган. БКТ стратегик ғоялар ва қарорларни кундалик вазифалар билан боғлашга имкон беради, корхона фаолиятини натижаларга эришиш учун йўналтиришга ёрдам беради [147].

Стратегик аудит корхонанинг стратегик менежмент қўлланиладиган бўлимлари ишининг сифатини текшириш ва баҳолашни ўз ичига олади. Бу ёки стратегик бошқарув жараёнининг барча босқичларига таъсир кўрсатадиган кенг қамровли аудит ёки жараённинг фақат бир қисмига таъсир кўрсатадиган йўналтирилган аудит. Бундан ташқари, расмийлаштирилган аудиторликдан фойдаланиш мумкин, бу ерда ташкилий қоидалар ва тартибларга риоя қилиш керак ёки норасмий аудит, бу менежерга корхона фаолиятини қандай ва қачон баҳолаш тўғрисида қарор қабул қилиш эркинлигини беради [65].

Ўз-ўзини баҳолаш - бу танланган мезонга мувофиқ корхона фаолияти ва унинг натижаларини ҳар томонлама, тизимли таҳлил қилиш. Ўз-ўзини баҳолаш ёрдамида сиз корхона фаолияти ва уни бошқариш тизими даражаси тўғрисида умумий тасаввурга эга бўлишингиз мумкин. Бундан ташқари, у такомиллаштириш ва / ёки инновация йўналишларини аниқлашга ёрдам беради ва кейинги тадбирларни биринчи ўринга қўяди. Яхшилаш учун янги имкониятларни аниқлаш, устувор йўналиш ва барқарор муваффақиятга эришиш учун ҳаракат режаларини ишлаб чиқиш учун корхона ўз-ўзини баҳолашни қўллаши керак. Ўз-ўзини баҳолаш усуллариининг маълум мажмуасига эга бўлган корхоналар ўзлари учун энг мақбулларини танлашлари, уларнинг турли комбинацияларини тузишлари ёки ўзлари

яратишлари мумкин. Шу билан бирга, тўқимачилик корхонасининг инновацион ўз-ўзини ривожланишини бошқаришда рефлексив-ижодий қарор қабул қилиш жараёнини лойиҳалаш муаммосини ҳал қилишда корхона стратегия билан объективликни, изчилликни таъминлайдиган усулларни ҳамда қабул қилинган қарорларни амалга оширишнинг зарур тезлигини қўллашга интилади [238].

Созлаш. Ушбу босқич танланган ривожланиш стратегия вариантнинг амалиётда қўлланилиши натижадорлигини баҳолаш асосида унга тегишли ўзгартиришлар киритишни ўз ичига олади. Кўпинча, ушбу босқичда мутахассисларнинг аниқ масалалар бўйича субъектив фикрини ҳисобга олган ҳолда эксперт баҳоси қўлланилади.

Худди шу субъектив ёндашув сифат менежментининг кенг тарқалган усулларида бирига хосдир - ФМЕА таҳлили, бу салоҳиятли маҳсулот ёки жараёндаги носозликларни аниқлаш ва баҳолашни осонлаштириш бўйича чора-тадбирлар тизимини амалга оширишни, йўқ қилиш ёки камайтириши мумкин бўлган ҳаракатларни белгилашни, юзага келиши мумкин бўлган носозликлар эҳтимоли ва тузатувчи ҳаракатлар режасини ишлаб чиқишни ўз ичига олади [76].

Муаллиф томонидан стратегик менежментнинг асосий босқичларидан фойдаланган ҳолда стратегик менежмент дастаклари ва усулларини мезон сифатида стратегик менежментнинг муаллифлик моделига кўра таснифлашда фойдаланилган ёндашув амалий фойдаланиш нуқтаи назаридан асосланади.

Ўзининг бой инструментал ва услубий базаси билан сифат менежменти стратегик бошқарув тизими фаолияти муваффақиятининг ҳақиқий омили ва ажралмас элементига айланиши мумкин. Шу муносабат билан муаллиф сифат менежменти дастаклари ва усулларининг таснифига аниқлик киритди ва уларни биргаликда фойдаланишда энг катта кумулятив таъсирга эришиш учун уларни стратегик бошқарув усуллари билан бирлаштирди.

Муаллиф томонидан таклиф қилинган стратегик менежмент ва сифат менежментининг услубий таъминоти ўртасидаги муносабатларнинг

матрицаси стратегик менежментнинг индивидуал босқичлари ва сифат менежменти жараёнлари ўртасида ўзаро боғлиқликни ўрнатишга имкон беради ва комплекс усуллар ва воситалар тизимини таклиф қилади. Ушбу жараёнларнинг ташкилотдаги самарали узоқ муддатли фаолияти. Таклиф этилаётган матрицада ҳар хил усул ва воситаларнинг комбинацияси менежментнинг барча бошқарув вазифаларини (режалаштириш, ташкил этиш, рағбатлантириш, назорат қилиш) услубий таъминотиغا қаратилган ва ҳар бир вазифани самарали амалга ошириш хусусиятларини ҳисобга олади.

2.2. Тўқимачилик саноатида сифат менежменти таъминоти асосида стратегик бошқариш услубий асосларини такомиллаштириш

Глобал сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий муҳитдаги кескин ўзгаришлар, жаҳон миқёсидаги пандемия оқибатлари республикамиз иқтисодиёти, жумладан тўқимачилик саноати ривожига ҳам ўзининг сезиларли таъсирини кўрсатмоқда. У аввалги узоқ муддатли шартнома ва битимларни бузиш, экспорт имкониятларини ва импорт қилинадиган юқори технологик ускуналар ҳамда эҳтиёт қисмлар таъминотини чеклашдан иборат. Ҳозирги вақтда республикамизда содир бўлаётган иқтисодий жараёнлар ва ўзгарувчан ишбилармонлик муҳити тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини уларнинг фаолияти самарадорлигига таъсир этувчи турли ташқи ва ички омилларни атрофлича таҳлил қилиш ва баҳолашга қайта йўналтиришни талаб қилди. Кучли рақобат шароитида устунликка эга бўлиш мақсадида тўқимачилик корхоналари ўз ривожланишининг стратегик йўналишини мустақил белгилаб олишлари ва қабул қилинган қарорлар учун жавобгар бўлишлари керак. ISO 9001-2015 стандарти ҳам тўқимачилик саноати корхоналарига ана шундай талабларни қўймоқда. Стандарт талабларида илгари сурилган таваккалчиликка асосланган фикрлаш корхона муҳитини ҳар томонлама ўрганиш талабларини бажаришни, шунингдек, ўз фаолиятида

барча манфаатдор томонларни уларнинг талабларини энг яхши қондириш мақсадида аниқлашни назарда тутди.

Тўқимачилик корхоналарида халқаро сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш методологияси, уни ташкил этувчи элементлар, концепциялар, уни амалга оширишда қўлланиладиган дастак ҳамда усуллар, алгоритмлар ушбу тадқиқот ишининг қараб чиқилган параграфларида ўрганилган. Одатда, стратегик бошқарув жараёни бир-бирини тўлдирувчи мантиқан боғланган кетма-кет босқичларни ўз ичига олиб, ҳар бир босқичда муайян мақсадлар шакллантирилади, уни амалга ошириш чора-тадбирлари ишлаб чиқилади. Самарали ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш айнан мақсадларнинг тўғри шакллантирилиши, уни амалга ошириш механизмларининг изчил ишлаб чиқилишини таъминлайдиган методологик асосларга, яъни самарали тарзда танланган ёндашувлар, тамойиллар, услублар, усуллар, алгоритмлар мажмуасига боғлиқ бўлади. Ҳар бир босқичнинг услубий ва молиявий таъминоти амалга ошириладиган иқтисодий тизим турига қараб ўзига хос хусусиятларга эга.

Стратегик бошқарув усуллари кенг қамровли бўлишига қарамай, стратегик бошқарувни амалга оширишда энг йирик корпорациялар, шу жумладан, тўқимачилик саноати корхоналари стратегик бошқарувни амалга оширишнинг кўпинча ички муҳитни таҳлил қилиш босқичида асосан қўлланиладиган усул ва дастакларнинг кичик соҳаси билан чекланадилар.

Хусусан, «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси ва унинг таркибига кирувчи ишлаб чиқариш корхоналарининг ички меъёрий-услубий ҳужжатлари ва ҳисоботларини таҳлил қилиш асосида шундай хулосага келиш мумкинки, фаолиятни амалга ошириш режалари корхонанинг ички стратегик салоҳияти таҳлиliga мувофиқ шакллантирилади. Таҳлил асосан фаолиятнинг қуйидаги жиҳатлари бўйича амалга оширилади:

асосий воситаларнинг техник ҳолати, улардан фойдаланиш самарадорлигини ўрганиш;

корхонанинг молиявий-иқтисодий аҳволи (шу жумладан асосий воситалар қиймати ва қарздор тармоқларни рўйхатга олиш қиймати);

устав капиталининг ташкилий-ҳуқуқий шакли, тузилиши;

фаолиятнинг стратегик кўрсаткичлари (жумладан, ҳамкорлик ва ривожланиш кўрсаткичлари, иқтисодий самарадорлик, хавфсизлик, узлуксизлик ва муаммосиз ишлаш кўрсаткичлари);

таъминотнинг узлуксизлиги ва хавфсизлиги, инвестицияларнинг самарадорлиги;

уюшма фаолиятини пахта толаси билан таъминлаш, калава ип, хом сурп, тўқима, газлама, тайёр тикув ва трикотаж буюмлари ишлаб чиқариш ягона тизимидаги якуний бўғин сифатида баҳолаш ва бошқалар.

Умуман олганда, тўқимачилик корхонаси ривожланиш стратегиясига таҳлил натижаларига таянган ҳолда тегишли ўзгартиришлар киритиш (созлаш) босқичи стратегик бошқарув тизимида етарлича эътиборга олинмайдиган бўғин бўлиб, уни амалга ошириш расмиятчилик асосида етарлича дастаклар таъминотсиз амалга оширилмоқда.

Ушбу тадқиқот натижасида олинган асосий хулоса шуки, республикамизда фаолият олиб бораётган аксарият тўқимачилик корхоналарида жаҳон амалиётида кенг тарзда ишлаб чиқилган ва амалиётда самарали қўлланилаётган стратегик менежментнинг назарий ва услубий асослари тезкор кундалик режалаштириш ҳамда стратегик бошқариш амалиётида етарлича самарали қўлланилмаяпти. Стратегия юқори раҳбарият томонидан барча ходимлар фикрларини ҳамда корхона фаолиятига таъсир қилувчи омиллар таъсири даражасини етарлича ҳисобга олмаган ҳолда илмий жиҳатдан етарлича асосланмаган равишда ишлаб чиқилиб, ҳисобот даврлари натижалари асосида фақатгина аниқ кўрсаткичларнинг бажарилиши тўғрисида ҳисобот берувчи белгиланган бизнес субъектларига топширилади, холос. Стратегияни амалга оширилганлиги атрофлича таҳлил қилинмайди, бу эса, ўз навбатида, истиқболдаги стратегияларни ишлаб

чиқишда олдинги стратегияга тегишли ўзгартиришлар киритишни қамраб олмайди.

Сифат менежменти тизимларини ҳам ишлаб чиқиш ва уни амалиётга жорий этишда муайян муаммолар мавжуд, аммо тахминлар имижни яхшилаш, рақобатбардошликни ошириш, корxonанинг таркибий бўлинмалари ўртасидаги ҳамкорликни яхшилаш, пудратчилар билан яхши ташкил этилган ўзаро муносабатлар ва бошқалар каби кўп жиҳатдан амалга оширишдан олинган натижалар ижобий бўлишини келтириб чиқаради.

Умуман олганда, СМТни сертификатлаган корxonалар билан ишлаш икки сабабга кўра хавф-хатардан нисбатан холидир:

корxона фаолиятининг ички тузилиши ва тартиби, бошқарув тизимининг шаффофлиги;

мустақил рўйхатга олинган муассаса томонидан даврий ташқи мониторинг [68].

Ушбу муаммони таҳлил қилиб, олиб борилган сўровлар жараёнида тўқимачилик корxonалари ходимларининг сифат менежменти масалалари бўйича билимсизлиги билан боғлиқ яна бир қатор муаммолар (шу жумладан, замонавий сифат менежменти амалиёти бўйича хабардорликнинг пастлиги, тажрибанинг йўқлиги, ходимларнинг қизиқиши пастлиги, раҳбариятнинг бефарқлиги ва бошқалар)ни аниқладик.

Бу ҳолат Ўзбекистон иқтисодиёти учун жуда мантиқий бўлиб, мамлакат 30 йилдан ортиқ бозор шароитида яшаётган бўлса-да, эски қарашлар ва юқоридан режаларни кутиш ҳолатлари ҳали ҳам мавжуд. Кўплаб тўқимачилик корxonаларининг саноатдаги монополистик мавқеи корxонада сифатни бошқариш тизимларининг фаолиятига расмий муносабатда бўлишга ёрдам берди (барча манфаатдор томонларнинг талаблар ҳамда қизиқишлари етарлича инобатга олинмайди, фаолиятни узлуксиз такомиллаштириш доимий равишда амалга оширилмайди, сифатни бошқариш усуллари самрали фойдаланилмайди). Бунинг натижаси шундаки, бир томондан, стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг интеграциялашган тизими

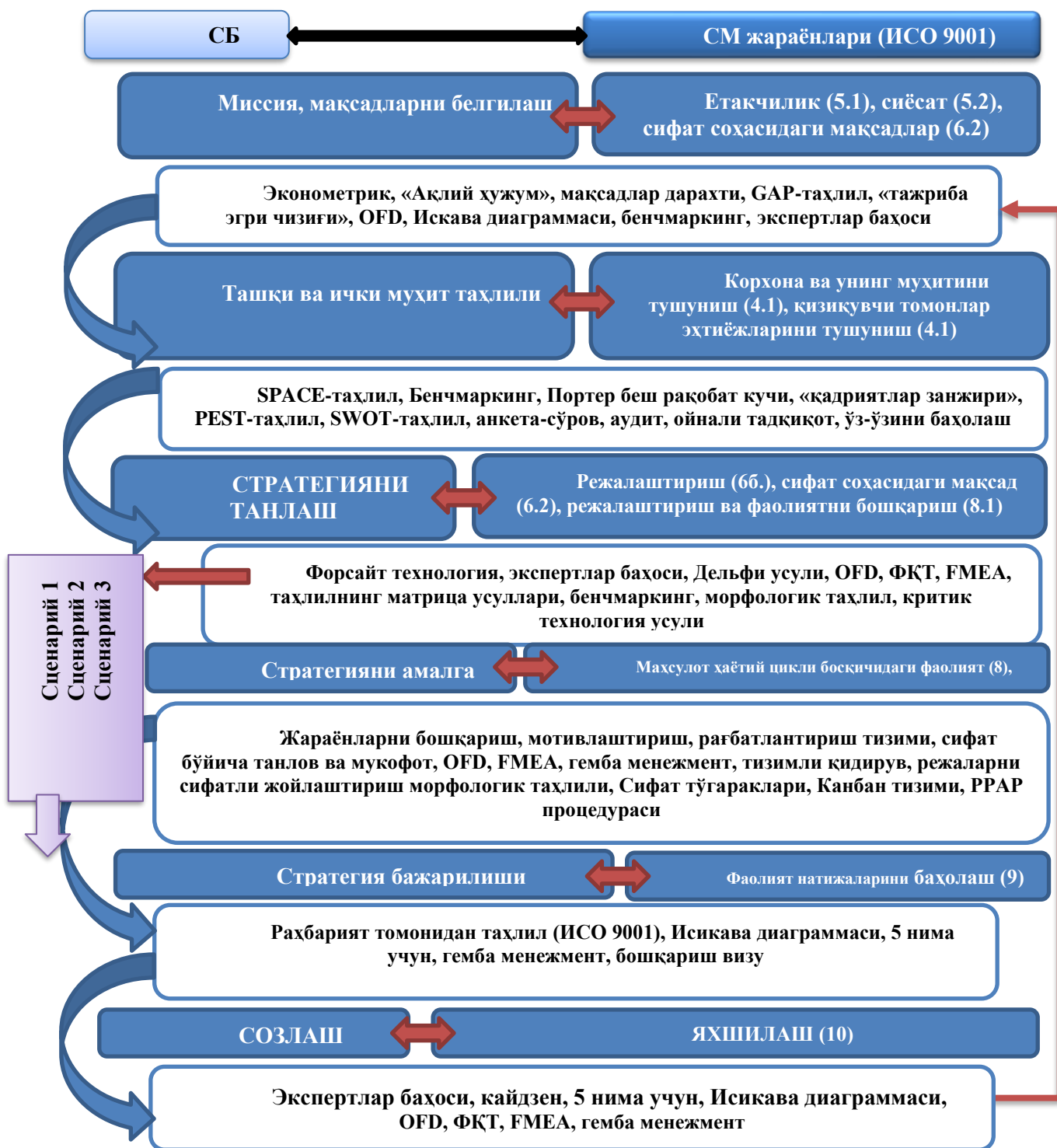
фаолияти бўйича услубий тавсиялар яхши асосланмаган ва амалда исботланмаган, иккинчи томондан, бошқарув фаолиятининг бу соҳаларида малакали мутахассислар етишмайди. Шунинг учун стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг интеграциялашган тизимини дастаклар таъминоти бўйича қўллаб-қувватлаш муаммоси услубий ва амалий жиҳатдан пухта ишлаб чиқилиши ва батафсил ёритилиши лозим.

Тўқимачилик саноати корхонасининг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш жараёнида стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг муайян усулини танлаш биринчи навбатда стратегик бошқариш босқичи ва сифатни бошқариш жараёни, аниқ вазият, молиявий, ахборот ва инсон ресурсларининг мақсадига тўғридан-тўғри боғлиқ бўлади.

Биз узлуксиз такомиллаштиришнинг Деминг–Шухарт цикли асосида ишлаб чиқилган интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежмент модели (1.5-расм), сифат менежменти тизими фаолиятига доир ISO 9001-2015 стандарти талаблари асосида, шунингдек, стратегик бошқариш дастаклари ва усуллари таснифи ҳамда стратегик бошқариш ва сифат менежменти услубий воситаларини интеграциялаш матрицасидан фойдаланиб (Илова 6), тўқимачилик саноатининг ўзига хос хусусиятларига усуллар тизимини танлаш ва мослаштиришни таклиф қиламиз, бу ишлаб чиқилган сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал ва услубий моделида ўз ифодасини топади (2.4-расм).

Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал-услубий модели стратегик бошқарувнинг барча босқичларида ва сифат менежменти жараёнларида қўлланиладиган мавжуд таҳлилнинг модель ва воситаларини тизимлаштириш асосида ишлаб чиқилган.

Модель тўқимачилик саноати ишлаб чиқариш ҳамда бошқариш хусусиятларини инобатга олган ҳолда амалиётда фойдаланиш учун гуруҳлари мавжуд.



2.4-расм. Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал-услубий модели¹⁹

Статик гуруҳга стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг умум иқтисодий усуллари ва дастаклари киради, улар атрофдаги ташқи шароитлардан қатъий назар тўқимачилик саноатининг мослаштирилган.

¹⁹Муаллиф ишланмаси.

Моделда усул ва дастакларнинг статик ва динамик гуруҳлари мавжуд. Статик гуруҳга стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг умум иқтисодий усуллари ва дастаклари киради, улар атрофдаги ташқи шароитлардан қатъий назар тўқимачилик саноатининг типик корхоналари учун ишлатилиши мумкин (рақобатнинг мавжудлиги/йўқлиги, ўринбосар маҳсулотларнинг мавжудлиги/йўқлиги ва бошқалар). Динамик қисм стратегик бошқарувнинг барча босқичларида ва сифат менежменти жараёнларида рўй берадиган ўзгаришлар даражасини инобатга олган ҳолда стратегияни ишлаб чиқишда олдиндан кўриш - форсайт усулига асосланган бўлиб, уни турли воситалар ёрдамида (эксперт гуруҳининг олдиндан кўриш, мақсади ва афзалликларига қараб) амалга ошириш мумкин.

Моделнинг бу қисмининг динамиклиги келажакнинг ўзгарувчанлиги билан белгиланади, форсайт-сеанси натижалари асосида ривожланиш сценарийларининг бир неча вариантларида ифодаланади. Муайян сценарийни танлаш қилинган саъй-ҳаракатлар ва корxonанинг ривожланиши учун мавжуд ёки яратилган шарт-шароитларга боғлиқ бўлади.

Таклиф этилаётган моделнинг янгилиги шундаки, ушбу модель фаолият босқичларига мос келувчи муайян таркибий ва мантиқий кетма-кетликда стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг тегишли услубий дастакларидан биргаликда фойдаланиш учун танлаш ва уларни интеграциялашдан иборат.

ИСО 9001-2015 стандартида **мақсадни белгилаш** жараёни «Етакчилик» (5.1), «Сиёсат» (5.2), «Сифат мақсадлари» (6.2) бўлимларида келтирилган талабларга жавоб беради. Режалаштириш босқичининг асосий қисми бўлган мақсадни белгилаш жараёни учун тўқимачилик корхонасининг сиёсатини шакллантириш учун асос бўладиган ва келажак учун фаолиятнинг асосий стратегик мақсадини ишлаб чиқишда ифодаланадиган миссияни ишлаб чиқиш муҳимдир, шунингдек, уни амалга ошириш учун шарт-шароитларни яратадиган мақсадлар. Уларга ҳар хил турдаги ва муддатларга эга бўлган дастурлар киради.

Миссия тўқимачилик корхонасининг мақсадини, «мавжудлик фалсафаси»ни белгилайди ва шу билан асосий стратегик мақсадга эришишнинг асосий йўналишлари ёки воситаларини аниқлашга имкон берувчи мақсад қўйишдаги кенг йўналишларни белгилайди. Миссия ва мақсадларни ишлаб чиқишда корхонанинг имижи ҳисобга олинади, корхонанинг ташкилий маданияти ва кадрият занжирига эътибор қаратилади. Бунда фақат фойда олиш билан чекланиб қолмаслик лозим [62].

Стратегик бошқаришнинг бу босқичини амалга оширишда тўқимачилик корхонасининг келажакдаги мақеиларини башорат қилиш учун турли башоратлаш усуллари, тизим таҳлили усуллари – GAP-таҳлили, «тажриба эгри чизиғи», LOTS усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

LOTS усули тўқимачилик корхонаси фаолиятини башорат қилишда стратегик режалаштиришнинг биринчи босқичида ҳам қўлланилади ва корхонанинг миждозлар йўналишини, шунингдек ташқи дунё билан муносабатларини ўрнатиш қобилиятини таҳлил қилишни ўз ичига олади. Бу усул, айниқса, истеъмолчилар билан бевосита мулоқотда бўладиган ва ўз фаолиятини уларнинг талабларига қаратишга ҳаракат қиладиган тўқимачилик корхоналари томонидан талаб қилинади.

GAP-таҳлили керакли режалар ва корхонанинг имкониятлари ўртасидаги фарқни таҳлил қилиш имконини берувчи универсал усул бўлиб, компаниянинг фаолиятини башорат қилиш ва асосий кўрсаткичлар ривожланишининг илмий асосланган тенденциясини ишлаб чиқишда ишлатилади. Бу усул корхонанинг имкониятлари ва ресурсларини батафсил билишни назарда тутади.

Истеъмолчилар талабларига энг катта йўналтириш мақсадида сифат вазибаларини тақсимлаш усули, FMEA-таҳлил ва воситалар диаграммаси усулларидадан фойдаланиш керак. Воситалар диаграммаси манфаатдор томонларнинг турли гуруҳларининг кўплаб фикрларини ёки қизиқишларини гуруҳлашга ёрдам беради. QFD ва FMEA-таҳлил энг муҳим ривожланиш

масалалари ва тегишли такомиллаштириш устуворлигини аниқлашда фойдали бўлади.

Юқорида қайд этилган усулларни корхона миссияси ва мақсадларини шакллантириш босқичида самарали қўллаш раҳбариятдан чуқур билим ва юксак профессионализмни талаб этади.

Корхонанинг стратегик таҳлили - ривожланиш стратегиясини шакллантириш жараёнининг асосий элементларидан биридир. ISO 9001-2015 стандартининг янги версияси ташкилот муҳитини мажбурий ўрганишни талаб қилади (стандартнинг бўлимлари: «ташкилот ва унинг муҳитини тушуниш» (4.1), «манфаатдор томонлар эҳтиёжларини тушуниш» (4.2)). Стандартда стратегик таҳлил корхонанинг ташқи муҳити ва ички имкониятларини тизимли ўрганишга асосланган бўлиб, ҳозирги ҳолатини аниқлаш ва уни янада самарали ривожлантириш шарт-шароитларини аниқлаш мақсадида амалга оширилади. Шу билан бирга, Ғарб тадқиқотчилари стратегик таҳлилга катта эътибор беришади ва маҳаллий мутахассислар стратегик таҳлилни бир томонлама кўриб чиқадилар, ташкилотнинг ресурс салоҳиятини ўрганишга эътибор қаратадилар ва ташқи бизнес муҳитининг таъсирини билвосита ҳисобга оладилар [121].

Тўқимачилик корхоналарининг рақобат мавқеиларини таҳлил қилганда қиёслаш усуллари, Портернинг беш куч модели ва бошқалар долзарб бўлиб қолади. Шундай қилиб, тўқимачилик маҳсулотлари бозорида рақобат мавжуд бўлса, Портернинг бешта рақобат кучлари моделидан фойдаланиш мумкин.

Рақобат муҳити омилларини таҳлил қилиш учун SWOT-таҳлилидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бугунги кунда SWOT-таҳлили классик PEST моделлар, Портер модели ва бошқалар ёрдамида тўпланган маълумотларни баҳолаш ва тузишнинг алоҳида босқичидир. Бундан ташқари, SWOT-таҳлили стратегик ривожланишнинг тўғри йўналишларини топишга ва юқори рақобатбардош бозорда стратегиянинг энг муҳим ижрочиларини аниқлашга ёрдам беради.

Тўқимачилик бизнесидаги умумий (узок масофали) муҳитни таҳлил қилиш учун юқори беқарорлик шароитида корхонанинг узок муддатли имкониятларини аниқлаш лозим бўлади. Шу билан бирга, «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи аксарият тўқимачилик корхоналарининг стратегик режаларида экологик таҳлил усулларидан фойдаланиш бўйича муурожаатлар йўқ, бу эса таклифнинг долзарблигини тасдиқлайди.

Шу билан бирга, экологик муаммоларга алоҳида эътибор бериш замонамизнинг асосий тенденцияси бўлгани учун PEST-таҳлилни амалга оширишда омиллар тизимида экологик компонентни киритиш зарур, деб ҳисоблаймиз.

Корхонанинг ички муҳитини таҳлил қилиб, мониторинг босқичида асосий компетенциялар ёки жамоавий рақобат устунликларини аниқлаш лозим бўлади. Г.Хамел ва К.Прахазад нуқтаи назаридан асосий компетенциялар - бу «компаниянинг истеъмолчилар учун фундаментал наф тақдим этишни таъминлайдиган кўникма ва қобилиятдир» [270]. Бироқ, истеъмолчинини идрок этиш учун компетенциялар мавжуд эмас, чунки улар қандайдир «ички билим» ни ифодалайди. Компетенциялар маҳсулотнинг истеъмол қийматида билвосита акс этади, улар қобилият ва ресурслардан фойдаланиш орқали намоён бўлади.

Сифатни бошқаришда корхонанинг ҳозирги ҳолатини баҳолаш учун *ўз-ўзини баҳолаш ва аудитнинг* ҳар хил турларидан энг кўп фойдаланилади. Ушбу усуллар универсалдир ва тўқимачилик саноатининг ҳар қандай корхонасида ишлатилиши мумкин. *Ўз-ўзини баҳолаш* - бу корхона фаолияти ва унинг натижаларини танланган стандартга нисбатан таҳлил қилишнинг ҳар томонлама ва тизимли усулидир. *Ўз-ўзини баҳолаш* тўқимачилик корхонаси ҳақида умумий тасаввурни шакллантириш ва унинг бошқарув тизимининг етуклик даражасини аниқлашга ёрдам беради. Бу такомиллаштириш ва/ёки янгилик талаб майдонларни аниқлаш учун ёрдам беради ва кейинги ҳаракатларни амалга ошириш тартибини белгилашга

имкон яратади. Ўз-ўзини баҳолашда жаҳон амалиётида кенг миқёсда EFQM- модели қўлланилади. Ўз-ўзини баҳолашнинг бир неча моделлари мавжуд. ISO 9004-2010 стандартида берилган ўз-ўзини баҳолаш услубияти корхонанинг етуклик даражасини аниқлашга асосланган. Моделларнинг ҳар бири муайян ташкилотнинг талаблари ва хусусиятларига мослаштирилиши мумкин. Ўз-ўзини баҳолашдан фарқли равишда маълум меъёрий ҳужжатларда белгиланган талабларга риоя қилиш даражасини аниқлаш учун аудитлардан фойдаланилади. Аудиторлик хулосалари такомиллаштириш имкониятларини аниқлаш мақсадида стратегик бошқариш ва сифатни бошқариш тизими самарадорлигини баҳолашда асосий ролни ўйнайди [115].

Стратегияни танлаш. Стратегияни танлаш босқичи «режалаштириш» (6-банд), «сифат мақсадлари» (6.2), «фаолиятни режалаштириш ва бошқариш» (8.1) каби СМТ жараёнлари (ИСО 9001-2015 талабларига мувофиқ) билан интеграциялашган. Муқобил стратегияларнинг бир неча вариантларини шакллантириш ва энг мосини танлаш босқичи тўқимачилик саноати корхоналари учун кўпроқ мос келадиган портфел таҳлил усулларининг кенг доираси билан таъминланади.

АҚШ нинг «The Boston Consulting Group (BCG)» консалтинг фирмаси томонидан ишлаб чиқилган «*Бозор улуши – бозор ўсиши*» матрицаси (*портфолио-таҳлил*) матрицаси «бозордаги улуш» ва «бозор ўсиши» кўрсаткичлари билан ифодаланган; бу ерда нисбий бозор умумий кўрсаткичи (корхонанинг рақобатчисига нисбатан бозордаги улуши) ишлатилади; СИЧБ нинг турли қийматлари айланаларнинг ҳар хил катталиклари билан ифодаланади.

GE \ Mc Kinsey (Мак-Кинсей) матрицаси ҳам икки ўлчамлидир. Ўрта корхоналарнинг жалб қилувчанлиги қуйидаги тўрт босқичда баҳоланади:

- менежерлар ўрта корхоналарнинг жалб қилувчанлик мезонларини аниқлаши орқали;
- алоҳида омилларнинг нисбий аҳамиятларини аниқлаб;

- менежерлар айрим тармоқларнинг жалб қилувчанлигини корпорация портфелига қайд қилиши орқали;

- ҳар бир ўрта корхоналар учун умумий баҳоларни белгилаш орқали.

Фирманинг рақобатчилик мавқеи ҳам шунга ўхшаш тарзда баҳоланади:

- стратегик менежер компания рақобатлашаётган ҳар бир соҳадаги муваффақият омилларини аниқлайди;

- муваффақиятнинг ҳар бир ҳал қилувчи омилига унинг ўзига тегишли бўлган ва рақобатли мавқедаги нисбий аҳамиятига боғлиқ бўлган мавқе белгиланади;

- сўнгра муваффақият омилининг тармоқ учун нисбий аҳамиятига мос ҳолда ҳар бир ўрта корхоналардаги рақобат кучининг даражаси аниқланади;

Ўрта корхоналарлар БКГ матрицасига ўхшаган Мак-Кинсей матрицаси ёрдамида таққосланади.

«Тармоқ кўркамлиги ва рақобат устунлиги» матрицаси (Shell\DPM модели). У пайтдаги кенг тарқалган BCG ва GE\McKinsey моделидан фарқлироқ, Shell\DPM модели таҳлил қилинаётган компаниянинг ўтмишдаги ютуқларнинг баҳоланишига суянмайди ва асосан ҳозирги соҳадаги ҳолатнинг ривожланиши таҳлилга жалб қилинди ва у аввалгисидан фарқли равишда ривожланиш стратегияларининг аниқ турларини аниқлашга ёрдам беради. Бундан ташқари, таҳлилда ҳисобга олинган омиллар сони ва хилма-хиллигини оширишга интилиш General Electric ва McKinsey матрицаларининг, улар орасида - Дей ва Мониесон моделларининг бир қатор модификацияларининг тарқалишига олиб келди. Хусусан, Дей фақат саноат рентабеллиги ёки нисбий рентабелликнинг детерминантлари бўлган омиллар стандарт GE/McKinsey рўйхатидан танланиши кераклигини тақлиф қилди [222].

Тўқимачилик саноатининг йирик корпоратив тузилмалари стратегиясини танлаш учун Хофер ва Шендел томонидан ишлаб чиқилган моделга – Hofer/Schendel моделига таяниш фойдали бўлади. Муаллифлар стратегияни шакллантиришнинг учта даражасини ажратадилар: корпоратив,

бизнес ва вазифавий даражалар ҳамда стратегик режалаштириш жараёнини куришнинг бешта тамойилларини таклиф этганлар [268].

Кўп тармоқли корпорациялар стратегиясини танлашда барча турдаги корхоналар ўрнини акс эттирувчи ADL матрицаси ҳам ўринлидир. Ушбу модель ҳар бир бизнес турининг ҳақиқий рақобат мақеисини ва ҳаётий цикли босқичини ўрганиш учун ишлатилиши мумкин.

Игор Ансофф томонидан “Товар-бозор” матрицаси ишлаб чиқилган бўлиб, ушбу матрица товарнинг хусусиятларини инобатга олган ҳолда уни истиқболли бозор сегментларига жойлаштириш стратегиясини ишлаб чиқишга яқиндан ёрдам беради [222].

Томпсон ва Стрикленд томонида эса 5 омилли маҳсулотлар учун бозорнинг ўсиш динамикаси ва фирманинг рақобат мавқеига қараб стратегияларни танлаш матрицасини таклиф этдилар. Аммо у мутахассисларни кенг миқёсда жалб қилишни ва компания фаолияти ҳақида катта ҳажмдаги маълумотларни талаб қилади [278].

Стратегияни танлаш босқичида ишлатиладиган Абел матрицаси ADL/LC моделида стратегик режалаштириш жараёни асосан 3 та босқичда амалга оширилади: «табiiй танлов», «маҳсуслашган танлов» ва «маҳсуслашган танлов» турдаги аниқлаштирилган стратегиялар тўплами танлаб олинади.

Тўқимачилик саноатида (тайёрлаш – қайта ишлаш – ишлаб чиқариш – транспорт – узатиш – хизмат қиймат занжири бўлган) мужассамлашган корхонанинг синергия таъсирига эришиши учун қўшимча қийматлар муҳимдир. Бу нуқтаи назарни ички омилларнинг корхона ривожланишига таъсирини таҳлил қилишга асосланган McKinsey 7-S модели ҳам тасдиқлайди.

Тўқимачилик корхонасининг стратегиясини амалга оширишнинг иқтисодий механизми услубий воситалари «7С» модели асосида қуйидаги ўзаро боғлиқ элементлар кўринишида бир-биридан фарқланади (2.5-расм):

- баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими;



Белгилар: КРІ – фаолият таянч кўрсаткичлари (Инглизча Key Performance Indicators иборасидан таржима қилинган).

2.5-расм. Тўқимачилик корхонасининг стратегиясини амалга ошириш учун иқтисодий механизмнинг таянч таркибий қисмлари муносабатлари²⁰

- стратегик бюджет тизими;
- корхона бошқарувига жараён ёндашуви;
- бошқарувнинг «товар-бозор» ташкилий тузилмаси;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ахборотни қўллаб-қувватлаш тизими;
- нархлаш учун маржинал-иқтисодий ёндашув;
- корхона ходимларида стратегик мақсадларга эришиш даражасини баҳолаш, ўқитиш ва стратегик фикрлашни шакллантириш кўрсаткичларига асосланган кадрлар мотивацияси тизими.

²⁰Муаллиф ишланмаси

Бугунги кунда ривожланишнинг турли даражаларида, жумладан, сиёсий, давлат, минтақавий, саноат, саноат каби стратегияни танлаш учун ишлатиладиган энг илғор технология – бу *форсайт* технологиясидир.

Ушбу технология - стратегик тадқиқотлар ва технологияларнинг максимал иқтисодий ва ижтимоий фойда келтирадиган соҳаларини аниқлаш учун мутахассисларнинг кенг кўламли сўровига асосланган илм-фан, технология, иқтисодиёт ва жамиятнинг узок келажагига мунтазам равишда қарашга ҳаракат қилиш жараёнидир. Форсайтнинг асосий тамойиллари қуйидагича шакллантирилиши мумкин: қилинган саъй-ҳаракатларга қараб сиз муайян келажакни яратишингиз мумкин; бир нечта мумкин бўлган фьючерс мавжуд, у ўтмишдан келиб чиқмайди ва иштирокчилар томонидан қабул қилинадиган қарорлар ва ҳаракатларга боғлиқ эмас; башорат қилишингиз мумкин бўлган жойлар мавжуд, аммо қарорларимиз олдиндан белгиланмайди; келажак башорат ёки башорат қилинмайди, лекин сиз бунга тайёр бўлишингиз мумкин [55].

Форсайт доирасида гап илм-фан ва техника тараққиёти билан боғлиқ инновацион ривожланишнинг мумкин бўлган истиқболларини баҳолаш, муайян маблағларни инвестициялаш ва тизимли ишларни ташкил этиш билан эришиш мумкин бўлган технологик соҳалар, шунингдек, иқтисодиёт ва жамият учун эҳтимолий таъсирлар баён этилиши ҳақида боради.

Йўл харитаси усулининг моҳияти - келажакда ривожланишнинг мумкин бўлган йўллари ақс этирувчи ҳужжатни тузиш бўлиб, унинг асосида узок муддатли устуворликлар шакллантирилади.

Танлаш босқичида сифатни бошқариш усуллари орасида QFD, ФҚТ, FMEA, бенчмаркинг, морфологик таҳлил ва ҳоказо усуллардан фойдаланиш тавсия этилади. Мисол учун, QFD-таҳлил усули қайси маҳсулот гуруҳи истеъмолчиларнинг талабларига энг кўп жавоб беради муаммосини ҳал қилишга ёрдам беради.

Стратегияни амалга ошириш. ISO 9001-2015 стандартларида бу босқич «маҳсулот ҳаётий цикли босқичларидаги фаолият» (8), «ресурслар»

(7) бўлимларида тартибга солинади. Стратегияни ташкилий режада амалга ошириш босқичида асосий эътибор қўйилган мақсадларнинг моҳиятини, танланган стратегияларни, уларнинг тўғрилигини ва бир-бирига ва атроф-муҳит ҳолатига мувофиқлигини тушунишга, стратегик мақсадларни кадрларга етказиш, ресурсларни режалаштирилган стратегияларга мувофиқ келтиришга қаратилиши лозим. Бунинг учун мақсадларни иерархик қайта тузиш ва вазифавий декомпозициясини амалга ошириш, режалаштирилган стратегияларни тезкор амалга ошириш учун бизнес-режалар ва тармоқ жадвалларини яратиш лозим [228].

Шубҳасиз, «ақлий ҳужум» усулининг турли вариантларидан, декомпозиция, мақсадларни тузиш усулларида, бизнес-режалар ва тармоқ графикларини куриш услубиятидан фойдаланиш фойдалидир. Давлатнинг стратегик мақсадларини етказиш ва корпоратив марказни алоҳида бизнес бирликлари ва уларнинг бўлинмалари режаларига айлантириш усулларида бири - бу муносабатларнинг корреляцион матрицаларини куришга асосланган *Хосин Канри методологиясида* қўлланиладиган ёндашувдир. Бу услубият тадқиқотнинг 4-бобида батафсил баён қилинади.

Бундан ташқари, амалга ошириш босқичи ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни таъминлаш, ходимларни жалб қилиш ва бизнес жараёнларини оптималлаштириш учун турли дастурлар билан тўлдирилиши керак, хусусан, етказиб берувчилар билан талабларни мувофиқлаштириш учун РРАР тартиби, 5S-барча компания ходимларини юқори сифатли иш ва муаммоларни ҳал қилишда жалб қилиш тартибини бошқариш тизими, сифат доиралари.

Мониторинг. Сифатни бошқариш тизимида ишлашни баҳолаш жараёнлари (9) билан интеграциялашган бу босқич режалаштирилган режаларнинг ҳақиқий бажарилиш даражасини баҳолаш учун мўлжалланган. Ҳозирги кунда бутун дунё мутахассислари Нортон ва Каплан томонидан ишлаб чиқилган баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими (БКТ)ни стратегияни аниқ вазифаларга айлантирувчи, стратегик мақсадлар ва кадрлар

фаолияти натижаларини боғловчи, уларни тўғри рағбатлантиришга ёрдам берувчи самарали назорат қилишнинг энг самарали воситаларидан бири сифатида эътироф этмоқда. БКТ фақат молиявий кўрсаткичларга эътибор қаратмаслиги керак – корхона глобал стратегик мақсадларга эришишида муваффақиятнинг асосий ҳаракатлантирувчиси бўлган унинг ходимларининг ички ривожланишини ҳисобга олади [149].

Сифатни бошқаришда «5 нима учун» усулидан фойдаланиш муаммонинг тагига етишга ёрдам беради [229].

Созлаш (тегишли ўзгартириш киритиш). Созлаш стратегик бошқарув циклини, шунингдек Деминг–Шухартнинг узлуксиз такомиллаштириш циклини тугаллайди. Бу босқич «такомиллаштириш» (10) бўлимига тўғри келади. Сифатни бошқаришнинг замонавий тенденциялари асосида бу босқич барқарор ривожланиш ва фаолиятни узлуксиз такомиллаштиришга эришиш учун энг муҳим аҳамиятга эга, чунки у муайян режалар ва уларни амалга ошириш йўллари ҳақида хулоса чиқариш имконини беради, шунингдек, келажакда самарадорликни ошириш учун зарур тузатишларни амалга ошириш имконини беради. Созлаш босқичи учун сифатини бошқаришнинг энг кенг тарқалган усулларида бири - *ФҚТ (функционал қийматлар таҳлили)* усулидан фойдаланиш муҳимдир. У ишлаб чиқариш самарадорлиги ва маҳсулот сифатини ошириш мақсадида бошқарув вазифаларини амалга оширишнинг иқтисодий ва самарали йўллари танлаш асосида бошқарув харажатларини камайтириш йўллари такомиллаштириш ва заҳираларини топишга қаратилган вазифаларни техник-иқтисодий тадқиқ қилиш усулидир. ФҚТ усули бошқариш тизимларининг ривожланиш ҳолати ва тенденцияларини, унинг (тизимнинг) фойдаланиш қийматини амалга ошириш жараёнида содир бўладиган кичик тизимлар ва элементларнинг ҳолати ва ўзгаришларини аниқлашга имкон беради.

Бизнес жараёнлари, ишлатиладиган технологиялар, алоҳида жараёнлар, тузилмалар ва маҳсулотларни созлаш учун қизиқарли усул *FMEA- таҳлил* усули ҳисобланади. Бу нуқсонларнинг олдини олиш ёки уларнинг салбий

оқибатларини камайтиришга қаратилган ишлаб чиқилган техник объектлар сифатини оширишнинг самарали воситасидир [244].

Таҳлиллар шуни кўрсатдики, интеграциялашган сифат менежменти тизимининг ишлаши ва стратегик бошқаришнинг услубий ва воситавий хавфсизлик нуқтаи назаридан стратегик бошқаруви жараёни тўқимачилик саноатининг ўзига хос корхоналари фаолият юритадиган шартларга қараб жуда хилма-хил бўлиши мумкин. Муаллиф стратегик бошқарувни амалга ошириш учун асосий тамойиллар ва ёндашувларни асослаб беради (ушбу бўлимда – хусусан, режалаштириш босқичи), сифатни бошқариш тамойилларига асосланган, бу жараёни истеъмолчилар талабларига, узлуксиз такомиллаштиришга ва шунинг учун барқарор ривожланишга қаратилган ва стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш учун зарур воситалардан фойдаланиш бўйича тавсиялар беради.

Деминг–Шухарт узлуксиз такомиллаштириш цикли асосида ва стратегик бошқариш воситалари ва усуллари таснифи ҳамда сифат менежменти ва стратегик бошқариш услубий воситалари интеграцияси матрицаси ёрдамида, сифат менежменти тизими ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимининг ишлаб чиқилган модели асосида, танлаш ва мослаштириш тўқимачилик саноати ўзига хос жиҳатлари, усуллари ва воситалари тизими, ривожланган инструментал-услубий моделида ифодаланган [55].

Сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал-услубий модели мантиқи стратегик бошқаришнинг турли босқичларида ва сифат менежменти жараёнларида амалга ошириладиган стандарт модель ва воситалардан биргаликда фойдаланиш учун интеграцияга асосланган. Стратегияни ишлаб чиқиш жараёнида стратегик бошқарув ва сифатни бошқаришнинг муайян усулини танлаш, аввало, стратегик бошқарув жараёни босқичининг мақсадига, аниқ вазиятга, молиявий, ахборот ва инсон ресурсларига боғлиқдир. Моделда статик ва динамик усуллар ва воситалар гуруҳи мавжуд.

Моделнинг динамизми форсайт-сеанси натижасида стратегик танлов босқичида яратилган бир нечта ривожланиш сценарийларининг мавжудлигида ётади.

Билдирилган таклифлар тўқимачилик саноати корхоналарида бошқарув жараёнини услубий ва инструментал нуқтаи назардан энг тўлиқ амалга ошириш имконини беради. Сифатни бошқариш ва стратегик бошқариш усулларини тизимлаштириш ва таснифлаш, шунингдек, интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежментнинг ишлаб чиқилган инструментал ва услубий динамик модели тўқимачилик корхонасини бошқариш учун зарур бошқарув усулларини танлашни соддалаштиради ва бу жараёни илмий жиҳатдан янада кучайтиради.

2.3. Тўқимачилик саноатида стратегик бошқариш натижадорлиги ҳамда сифат менежменти тизими мукамаллик даражасини баҳолаш усулларини такомиллаштириш

Олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бугунги кунгача илмий адабиётларда етарли даражада иқтисодий-математик ва статистик дастаклар асосида корхона стратегиклигини миқдорий баҳолашнинг услубий ёндашувлари ишлаб чиқилмаган. Бизнинг фикримизча, корхона миссияси ва унинг узоқ муддатли ривожланиш мақсадлари ўртасидаги фарқдан келиб чиқиб, стратегикликни баҳолашнинг юқори субъективлик даражаси билан боғлиқдир.

Шу боисдан, биз тўқимачилик корхоналари стратегиклигини баҳолаш учун экспертлар баҳоси усулидан фойдаланишни таклиф этамиз. Бунда экспертлар сифатида нафақат тўқимачилик саноатининг юқори даражадаги менежерлари, балки иерархик бошқарув поғонасининг барча менежерлари иштирок этиши лозим.

Тўқимачилик корхонаси стратегиклигини баҳолаш учун сўровнома варағи ишлаб чиқилди (7-илова). Экспертлар ҳар омилга 5-балли тизим бўйича баҳолашни қуйидаги оралиқ чегараларида амалга оширадилар:

- 5 – тўлиқ мослик;
- 4 – тўлиқ бўлмаган;
- 3 – нисбатан паст;
- 2 – паст;
- 1 – мос келмаслик.

Биз томондан таклиф этилаётган тўқимачилик корхонаси рақобатбардошлиги стратегияси самарадорлигини баҳолаш услубининг охири босқичи – бу стратегияни амалиётга тадбиқ этиш самарадорлигини баҳолаш саналади.

Биз ўз-ўзини баҳолаш воситалари (энг иқтисодий жиҳатдан самарали усул) ёрдамида ички корпоратив стратегик текшириш тартибини таклиф қилдик, синовдан ўтказдик ва амалга оширдик, шунингдек, барча манфаатдор томонларга сигнал ҳисоботларини тақдим этиш қобилияти билан корxonанинг ички корпоратив ресурсида реал вақтда фаолият натижаларини йиғиш ва синтезини автоматлаштириш бўйича таклифлар ишлаб чиқдик.

Бошқарувнинг технологик даражасини фарқлаш учун тизимлаштирилган моделлар гуруҳидан, сифат мукофоти моделлари сифатида кўплаб ишлаб чиқилган ва маълум бўлган моделлардан бирини олиш керак [160]. Улар орасида энг самаралиларидан EFQM Excellence Framework (кейинчалик – EFQM) модели саналади.

Бугунги кунда Европада EFQM модели бошқарувнинг турли даражалари, жумладан, минтақавий ҳокимият ва маҳаллий ўз-ўзини бошқаришда бошқарув тизимларини такомиллаштириш учун ишлатилади.

Сифатни бошқариш бўйича Европа фонди (European Foundation for Quality Management – EFQM) 750 дан ортиқ турли Европа корхоналарининг ҳамкорлиги бўлиб, уларнинг ҳар бири самарадорлик ва ташкилий мукамалликни оширишга қаратилган.

Шундай қилиб, EFQM модели қуйидаги асосий компонентлар билан ифодаланади: модель қурилишининг фундаментал тушунчалари; моделнинг мезонлар ва компонентли мезонлари тизими; «RADAR»баҳолаш тизими.

Мукамаллик икки гуруҳ мезонлари бўйича баҳоланади: «Имкониятлар» гуруҳи мезонлари (5 мезон) ва «Натижалар» гуруҳи мезонлари (4 мезон). «Имкониятлар» корхонанинг қандай ишлашини ва унинг мақсадларига эришиш учун қандай бошқарув воситалари, техникаси ва технологияларини қўллашини тавсифлайди. «Натижалар» стейкхолдер (манфаатдор томон)лар учун корхонанинг ўзига хос ютуқларини тавсифлайди. Натижалар имкониятлар (уларга эришиш учун қўлланиладиган ёндашувлар)дан келиб чиқади. EFQM модели 2.6-расмда кўрсатилган.

EFQM такомиллаштириш моделининг тўққиз мезонлари 32 суб-мезонларини ўз ичига олади. EFQM моделида ўз-ўзини баҳолаш EFQM модели доирасида мезонларни миқдорий аниқлаш воситаси сифатида RADAR усулидан фойдаланади [260].

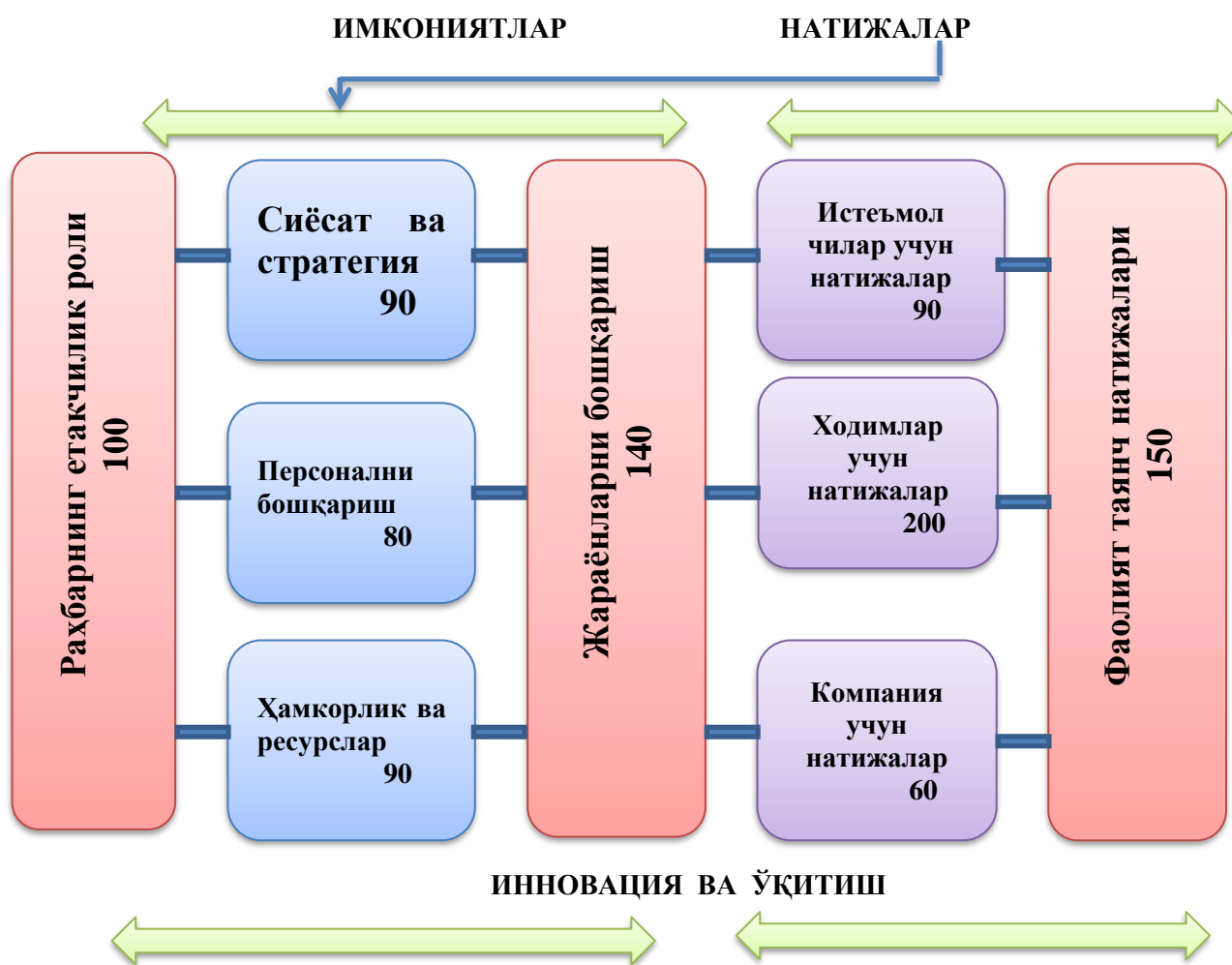
RADAR баҳолаш матрицаси орқали тўқимачилик корхонаси фаолиятининг натижалари баҳоланиб, олинган маълумотлар тўқимачилик корхонаси имкониятларига солиштирилади ҳамда тегишли фаолиятни яхшилашда фойдаланилмаётган имкониятлар доираси аниқланади.

«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи корхоналар фаолиятида EFQM такомиллаштириш моделини қўллашда «ўз-ўзини баҳолаш» усулидан фойдаланилди.

Кўплаб корхоналар ўз баҳолаш варақаларини ишлаб чиқадилар, биз ҳам «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи тўқимачилик корхоналарида ўз-ўзини баҳолашни амалга ошириш учун сўровнома варақларини ишлаб чиқдик.

Қулайлик ва фойдаланиш қулайлигига қарамасдан, сўровномада одатда тўқимачилик корхонасининг кучли ва заиф томонлари, устувор яхшиланишлар зарур бўлган муаммоли жойлар ҳақида батафсил маълумот берилмайди. Одатда, анкета бўйича ўз-ўзини баҳолаш натижалари

тўқимачилик корхонаси муаммоларини ва уларни ҳал қилиш йўлларини янада жамоавий муҳокама қилиш учун ўз-ўзини баҳоловчилар жамоаси томонидан қўлланилади.



2.6-расм. © EFQM такомиллаштириш модели мезонлари (1999-2003 йй.) [272]

Тўқимачилик корхонаси раҳбарияти ўз-ўзини баҳолашни ўтказиш тамойилида қарор қабул қилгач, бир қатор тайёргарлик тадбирлари ва ўз-ўзини баҳолаш тадбирларини амалга ошириши лозим.

Моделнинг қуйи мезонлари ва таркибий қисмларининг «мукамаллик даражалари» квалиметрик шкалалари асосида дастлабки сўров шаклларининг зарурий сони кўпайтирилди, улар ўз-ўзини баҳолашда иштирок этувчи экспертларга юборилади. Тўқимачилик корхонасидаги сифат менежменти

тизимининг «мукаммаллик даражалари» ни баҳолаш учун махсус кваллиметрик шкалалар ишлаб чиқилган.

Кваллиметрик тарозилар бешта буюртма қилинган «мукаммаллик даражаси» ёки суб-мезонлар ва компонентларнинг ривожланиш босқичларини оғзаки равишда тасвирлайди. Бу тегишли субъектив мезонлар (фаолият, ишлар) ни сифат жиҳатдан баҳолашдан 10 баллик сонли шкала бўйича 1 дан 5 гача танланган «мукаммаллик даражаси» сонига мос миқдорий баҳолашга ўтиш имконини беради. Ушбу «ўлчовлар» ни ҳисобга олган ҳолда моделнинг барча суб-мезонлари ва таркибий қисмлари учун буюртма қилинган «мукаммаллик даражаси» ёки суб-мезонлар ва уларнинг таркибий қисмларини таҳлил қилинадиган тўқимачилик корхонаси сифат менежменти тизимининг «мукаммаллик даражаси» ни баҳолаш учун махсус кваллиметрик шкала ишлаб чиқилди.

Бунда, муайян кичик мезонлар учун мос келадиган «мукаммаллик даражаси» талабларининг тўлиқлигига қараб, қуйидаги рейтинглардан бири белгиланиши мумкин:

- етукликнинг 1-даражаси учун-1-2;
- етукликнинг 2-даражаси учун-3-4;
- етукликнинг 3-даражаси учун-5-6;
- етукликнинг 4-даражаси учун-7-8;
- етукликнинг 5-даражаси учун-9-10.

Бу эса тегишли субъектив мезонлар (фаолият, ишлар)ни 10 балли сонли шкала бўйича сифат жиҳатдан баҳолашдан уларни миқдорий баҳолашга ўтиш имконини беради. Бунда балларнинг баҳолаш сони алгоритминини аниқлаш қуйидагича бўлади:

1) моделнинг ҳар бир кичик мезони учун ҳар бир «мукаммаллик даражаси» нинг тавсифи юқоридан пастга қараб кетма-кет кўриб чиқилади ва талаблари қисман ёки тўлиқ бажарилган энг юқори даража аниқланади.

2) агар фаолиятнинг ўзига хос жиҳати (субъектив мезонлар ёки унинг таркибий қисми) тўқимачилик корхонасида кўриб чиқилган «мукаммаллик

даражаси» нинг барча талабларига жавоб берса, у ҳолда кўриб чиқилган субъектив мезонларга бу даража - ҳатто (1-2, 2 – 4, 3 – 6 ва бошқалар учун) энг юқори балл берилади.

3) агар фаолиятнинг ўзига хос жиҳати (суб-мезонлар ёки унинг таркибий қисми) тўқимачилик корхонасида кўриб чиқилган «мукамаллик даражаси» нинг фақат бир неча талабларига (ярмидан камига) жавоб берса, кўриб чиқилган суб-мезонларга бу даража учун энг паст балл – тоқ баллар (1 – 1, 2-3, 3-5 ва ҳоказо) берилади.

ИСО 9000-2011 нинг 3.2.14-бандига мувофиқ «натижадорлик – бу режалаштирилган тадбирларни амалга ошириш ва режалаштирилган натижаларга эришиш даражаси» [38].

Биз ушбу атамани сифатни бошқаришнинг асосий тамойилларини ҳисобга олган ҳолда, натижаларга эришиш даражаси сифатида манфаатдор томонларнинг муайян эҳтиёжларини қондирадиган ва ташкилот фаолиятини узлуксиз яхшилаш учун шароит яратадиган белгиланган стратегик кўрсаткичларнинг натижаларга эришганлик даражаси сифатида, - таклиф қиламиз.

Сўнгги йилларда сифат менежменти тизимлари (СМТ)ни баҳолаш учун кўпроқ материаллар (мақолалар, тақдимотлар, усуллар) ва таклифлар пайдо бўлди, аммо уларнинг кўпчилигидан фойдаланиш жуда мураккаб, бошқалари эса СМТ самарадорлигини баҳолашни талқин қилиш учун кенг майдон яратади [55,186].

Муаллиф энг объектив натижаларни олиш учун EXCEL office маҳсулотига асосланган узоқ муддатли ривожланиш кўрсаткичлари тизими ёрдамида ички корпоратив стратегик текширишни ўтказишга услубий ёндашувни таклиф қилади.

Ички корпоратив стратегик ўз-ўзини баҳолашни амалга ошириш услуби маълумотларни мустақил йиғиш ва режалаштирилган кўрсаткичлар ва ҳақиқий ишлаш натижаларини электрон баҳолаш дастурига киритишдан иборат. Ўз-ўзини текшириш натижалари қайта ишланади ва баллар ҳар бир

бўлим томонидан ишлаб чиқилган услуб ва баҳолаш мезонларига мувофиқ автоматик равишда ҳисоблаб чиқилади.

Ички корпоратив стратегик ўз-ўзини баҳолашнинг *биринчи босқичи* стратегик фаолият кўрсаткичларининг динамик қаторини аниқлаш тартиби ҳисобланади. Математикада индикатор бирор элементнинг бирор тўпламга тегишли эканлигини билдирадиган функциядир. *Ўхшашлик бўйича, стратегик натижадорлик индикатори сифатида ягона стратегик истиқбол учун мувозанатли стратегик кўрсаткичлар мажмуи бўлган умумлашган стратегик мақсадли кўрсаткични тушунамиз.* Тўқимачилик корхоналарининг стратегик натижадорлигини баҳолаш учун индикаторлар тизимини яратишда уларнинг узоқ муддатли алоқадорлиги ва ҳар бир йўналиш бўйича жараённинг ривожланиш динамикаси тамойилига амал қилиш лозим. Индикаторларни аниқлаш жараёни корхона мутахассислари ёки консалтинг компаниялари – экспертлар томонидан уларнинг билими, тажрибаси ва корxonанинг ривожланиш босқичидан келиб чиққан ҳолда амалга оширилади.

Стратегик натижадорликни баҳолаш тизимини аниқ стратегик ривожланиш кўрсаткичлари ёрдамида батафсил келтирилган тўртта стратегик ривожланиш истиқболларига мос келадиган қуйидаги тўртта интеграл кўрсаткич ёрдамида амалга ошириш таклиф этилади: корxonанинг ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги индикатори, корxonанинг молиявий ҳолатини тавсифловчи индикатор, корxonанинг маркетинг фаолияти самарадорлиги индикатори, сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқарув самарадорлиги индикатори. Уларнинг ҳар бири учун натижадорлик индекси аниқланади.

Стратегик бошқариш натижадорлик индекси (CH_{ij}) - бу ҳақиқий ривожланиш кўрсаткичлари режалаштирилган кўрсаткичлар даражасидан неча марта фарқ қилишини кўрсатувчи нисбий қийматдир. Нисбий кўрсаткичлардан фойдаланиш ва уларни кейинги даражалаш (меъёрлаш) кўрсаткичлар ўлчамларидан мавҳумлаштириш ва тегишли кўрсаткичлар

динамикасининг даражаси ва табиатига эътибор бериш, тегишли нисбий қийматларни меъёрлаштириш ва якуний кўрсаткичларни умумлаштириш имконини беради.

Умуман, стратегик бошқариш натижадорлик индексларини аниқлаш формуласи қуйидагича:

$$CH_{ij} = C_1/C_0 \quad (2.1)$$

бу ерда, C_1, C_0 – j -натижадорлик индексини тавсифловчи кўрсаткичнинг ҳақиқий ва режали маълумотлари; i – кўрсаткичларнинг тартиб рақами; j – ҳар бир кўрсаткичнинг натижадорлик индексларининг тартиб рақами.

2.6-жадвал

Тўқимачилик корхоналарида стратегик бошқариш натижадорлиги кўрсаткичлари индексини меъёрлаштириш мезонлари²¹

CH_{ij} қийматлари	Ўрнатиладиган баллар
$CH_{ij} > 1$	3
$CH_{ij} = 1$	2
$0,75 < CH_{ij} < 0,95$	1
$CH_{ij} < 0,75$	0
Тесқари кўрсаткичлар учун	
$CH_{ij} > 1$	0
$CH_{ij} = 1$	1
$0,75 < CH_{ij} < 0,95$	2
$CH_{ij} < 0,75$	3

Бу қиймат тўқимачилик корхонасининг ҳар бир стратегик бошқариш натижадорлик индикатори бўйича стратегик режаларини бажарганлиги даражасини акс эттиради ва сон (интеграл ёки каср) ёки фоиз сифатида ифодаланиши мумкин.

Индекс қийматларини тегишли индикаторлари бўйича меъёрлаш тизими 2.6-жадвалда келтирилган. Баъзи кўрсаткичлар учун маълумотларни миқдорий жиҳатдан баҳолаш мумкин эмас, бу ҳолларда балли эксперт баҳоси усулидан фойдаланилади.

²¹Эмперик тадқиқотлар натижалари асосида муаллиф томонидан тузилган.

Бир кўрсаткич бўйича индикатор етарли баҳоланмаган тақдирда, у кўрсаткичлар гуруҳи ёрдамида батафсил баён этилиши лозим.

Ушбу диссертация тадқиқотида тўқимачилик саноати корхоналарида стратегик бошқаришнинг етуклик даражасини баҳолаш учун асос сифатида Харрингтон шкаласидан фойдаланилади (2.7-жадвал).

2.7-жадвал

Харрингтоннинг стратегик бошқаришнинг етуклик даражасини баҳолаш шкаласи

Қиймат	Корхонани стратегик бошқариш етуклик даражасининг мазмун тавсифи
0,81–1,0	Етукликнинг “жуда юқори” даражаси
0,64–0,80	Етукликнинг “яхши” даражаси
0,38–0,63	Етукликнинг “ўрта” даражаси
0,21–0,37	Етукликнинг “паст” даражаси
0,0–0,20	Етукликнинг “жуда паст” даражаси

Шундай қилиб, тўқимачилик тўқимачилик саноати корхоналарида стратегик бошқариш тизимининг етуклик даражасини баҳолаш усули объектив натижаларни олишга ва келгусида ушбу корхоналарнинг барқарор ривожланишга таъсир қилувчи омилларни аниқлаш ҳамда чора-тадбирлар ишлаб чиқишга имкон беради.

2-Боб бўйича хулоса

1. Стратегик менежмент усуллари ва моделларини таснифлаш мезонлари сифатида ҳар хил кўрсаткич ҳамда категориялардан фойдаланган ҳолда уларни тизимлаштириш вариантларидан муқобилини таклиф қилишни зарур деб ҳисоблаймиз. Стратегик бошқариш усуллари ва дастакларини таснифлашни тизимлашлаштириш жараёнида тадқиқот мақсадидан келиб чиқиб, қуйидаги мезонлардан фойдаланилган: усулни қўллашда унинг универсаллик даражаси, вазифавий мақсади, тадқиқот объекти, тадқиқот усули, стратегик бошқарувни амалга ошириш босқичлари. Натижада

белгиланган вазифани ҳал этиш усул ёки дастакдан фойдаланиш самарадорлишига таянган ҳолда, таклиф этилаётган стратегик бошқариш усуллари ва дастакларини таснифлаш тизими муқобилларини танлашга имкон беради.

2. Тадқиқотимизнинг асосий мақсади сифат менежмент тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришда ушбу бошқарув шакллари усул ва дастакларини бирлаштириш ҳамда натижада кумулятив (синергетик) самарага эришишдир. Бунинг учун стратегик менежмент ва сифатни бошқариш усуллари ва дастакларини интеграциялашган тизимлаштиришга ҳаракат қиламиз, бу ерда стратегик бошқарув жараёнининг асосий босқичларини тизимлаштириш мезонлари сифатида қўллаймиз. Стратегик бошқаришнинг асосий босқичлари ва сифат менежменти жараёнлари ўртасидаги муносабатлар матричасини тузишни таклиф этамиз. Бундай матрица, биринчидан, стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш жараёнлари ўртасидаги муносабатларни аниқлашга ёрдам беради; иккинчидан, корреляция даражасини аниқлаш (юқори, ўрта ва паст - матрица бандларининг визуал намоиши бўйича); учинчидан, узоқ муддатда энг яхши ишлашга эришиш учун биргаликда ишлатилиши мумкин бўлган стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш усуллариининг комплекс тўпламини аниқлашга. Усул ва дастакларнинг интеграллашган тўплами матрицанинг бандларида келтирилган бўлиб, ҳар бир банд стратегик бошқарувнинг маълум босқичига ва маълум сифатни бошқариш жараёнига мос келади.

3. Замонавий шароитда тўқимачилик корхоналар ўз ривожланишининг стратегик йўналишини мустақил белгилаб олишлари ва қабул қилинган қарорлар учун жавобгар бўлишлари керак. ISO 9001-2015 стандарти ҳам тўқимачилик саноати корхоналарига ана шундай талабларни қўймоқда. Стандарт талабларида илгари сурилган таваккалчиликка асосланган фикрлаш корхона муҳитини ҳар томонлама ўрганиш талабларини бажаришни, шунингдек, ўз фаолиятида барча манфаатдор томонларни уларнинг талабларини энг яхши қондириш мақсадида аниқлашни назарда тутди.

Сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимининг ишлаши давомида корхонанинг муҳитини ўрганиш жараёни икки бошқарув тизимига нисбатан уйғунлаштирилган шаклда амалга оширилади.

4. Умуман олганда, тўқимачилик корхонаси ривожланиш стратегиясига таҳлил натижаларига таянган ҳолда тегишли ўзгартиришлар киритиш (созлаш) босқичи стратегик бошқарув тизимида ўтказиб юборилган бўғин бўлиб, уни амалга ошириш учун дастаклар таъминоти амалга оширилмаган. Ушбу тадқиқот натижасида олинган асосий хулоса: республикамизда фаолият олиб бораётган аксарият тўқимачилик корхоналари ҳозирда корпоратив марказ стратегияси даражасида ишлаб чиқилган стратегик менежментнинг мавжуд кенг назарий ва услубий асослари ва кундалик тезкор фаолияти ўртасидаги фарқни бошдан кечирмоқда. Стратегия юқори раҳбарият томонидан барча омиллар таъсирини етарлича ҳисобга олмаган ҳолда илмий жиҳатдан етарлича асосланмаган равишда ишлаб чиқилиб, ҳисобот даврлари натижалари асосида аниқ кўрсаткичларнинг бажарилиши тўғрисида ҳисобот берувчи аниқ бизнес субъектларига топширилади.

5. Олиб борилган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, бугунги кунгача илмий адабиётларда етарли даражада иқтисодий-математик ва статистик дастаклар асосида корхона стратегиклигини миқдорий баҳолашнинг услубий ёндашувлари ишлаб чиқилмаган. Бизнинг фикримизча, корхона миссияси ва унинг узоқ муддатли ривожланиш мақсадлари ўртасидаги фарқдан келиб чиқиб, стратегикликни баҳолашнинг юқори субъективлик даражаси билан боғлиқдир. Шу боисдан, биз тўқимачилик корхоналари стратегиклигини баҳолаш учун экспертлар баҳоси усулидан фойдаланишни таклиф этамиз. Бунда экспертлар сифатида нафақат тўқимачилик саноатининг юқори даражадаги менежерлари, балки иерархик бошқарув поғонасининг барча менежерлари иштирок этиши лозим. Тўқимачилик корхонаси стратегиклигини баҳолаш учун сўровнома варағи ишлаб чиқилди ва унинг ёрдамида экспертлар ҳар омилга 5-балли тизим бўйича баҳолашни амалга оширадilar.

6. «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи корхоналар фаолиятида EFQM такомиллаштириш моделини қўллашда «Ўз-Ўзини баҳолаш» усулидан фойдаланилди. EFQM модели қуйидаги асосий компонентлар билан ифодаланади: модель қурилишининг фундаментал тушунчалари; моделнинг мезонлар ва компонентли мезонлари тизими; «RADAR»баҳолаш тизими. Мукамаллик икки гуруҳ мезонлари бўйича баҳоланади: «Имкониятлар» гуруҳи мезонлари (5 мезон) ва «Натижалар» гуруҳи мезонлари (4 мезон).

3-БОБ. ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ САМАРАДОРЛИГИ ҲОЛАТИ ТАҲЛИЛИ

3.1. Тўқимачилик саноати корхоналарига сифат менежменти тизимини жорий этиш ва сертификатлаш фаолиятини ривожлантириш ҳолати таҳлили

Ўзбекистон Республикаси тўқимачилик саноатининг таркиби мукамаллашиб бормоқда, агар олдинги асрнинг 20-йилларида асосий маҳсулотнинг 4/5 қисмини пахта тозалаш саноати ташкил қилган бўлса, ҳозирги кунда юқори суръатлар билан тўқимачилик, трикотаж-тикувчилик, ипакчилик ва чарм-пойабзал тармоқлари ҳам ривожланмоқда.

Айни пайтда енгил саноат тармоғи олдига қўйилган устувор мақсадлардан бири хом ашё ҳисобланган пахта толасини чуқур қайта ишлаб, тайёр маҳсулот етказиб бериш саналади, чунки бу қийматни 1,5 баробардан 10 баробаргача ошириш имкониятини беради. Ҳисоб-китобларга кўра, яқин йиллар ичида Ўзбекистонда етиштирилаётган жами пахта толасининг 100 фоизгача бўлган қисми ўзимизда чуқур қайта ишланади.

3.1-жадвал маълумотлари асосида Ўзбекистон Республикасида тўқимачилик саноати ҳозирги ривожланиш ҳолатини таҳлил қиламиз. Таҳлиллар натижалари шуни кўрсатадики, 2017 йилда ЯИМда тўқимачилик тармоғининг улуши 2017 йилда 2,31 фоизни ташкил қилган бўлса, 2021 йил якунларига кўра 2,69 фоизни ташкил қилган (3.1-жадвал). Кейинги йилларда ҳукуватимиз томонидан ўзак тармоқларни янада ривожлантиришга жиддий эътибор қаратилмоқда. Хусусан, тўқимачилик тармоғида қўшимча қиймат ҳосил қилувчи тайёр маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш мақсадида “пахта-тўқимачилик” кластерларини ташкил этиш амалга оширилганлиги боис, тўқимачилик саноатининг мамлакат ЯИМни яратишдаги улуши ўрганилаётган даврда ошиши кузатилади.

3.1-жадвал

Ўзбекистон Республикасида тўқимачилик саноатининг мамлакат ЯИМ даги улуши²² фоизларда, 2017-2021 йй.

Йиллар	Кўрсаткичлар		
	Мамлакат ЯИМ ҳажми, амалдаги баҳоларда, млрд. сўм.	Ўзбекистон тўқимачилик саноат корхоналари бўйича реализация қилинган маҳсулотлар ҳажми, млрд. сўм.	Ўзбекистон тўқимачилик саноат корхоналарининг ЯИМдаги салмоғи, %
2017	317 476,4	7 334,0	2,31
2018	424 728,7	10 046,0	2,36
2019	529 391,4	12 080,4	2,28
2020	602 193,0	14 805,9	2,46
2021	734 587,7	19 778,8	2,69

Республика бўйича 2022 йилнинг 1 январь ҳолатига 7 323 та тўқимачилик саноати маҳсулотлари ишлаб чиқаришга ихтисослашган хўжалик субъектлари фаолият кўрсатган, шундан 11 фоизи тўқимачилик, 89 фоизи тикув-трикотаж буюмлари ишлаб чиқаришга ихтисослашган корхоналар.

2022 йилнинг 1 январь ҳолатига “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси таркибида республикада давлат рўйхатидан ўтказилган тўқимачилик саноати корхоналарининг 1966 таси (26,8 %) фаолият кўрсатмоқда [298].

Ушбу корхоналарнинг ишлаб чиқариш қувватлари тўғрисидаги маълумотлар 3.1-расмда келтирилган. Статистик маълумотларни таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, 2016-2021 йилларда маҳсулот турлари бўйича мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари қуйидагича бўлган:

- ип калава ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 367 минг тоннани ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 921 минг тоннани ташкил этган ёки 2,51 баробарга ошган;

²²Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг маълумоти муаллиф томонидан тузилган.

- газлама ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 246 млн. кв.метрни ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 860 млн. кв.метрни ташкил этган ёки 3,45 баробарга ошган;

- трикотаж мато ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 51 минг тоннани ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 298 минг тоннани ташкил этган ёки 5,84 баробарга ошган;

- пайпоқ маҳсулотлари ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 51 млн.жуфтни ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 457 млн.жуфтни ташкил этган ёки 8,96 баробарга ошган;

- трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 204 млн. донани ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 1308 млн. донани ташкил этган ёки 6,41 баробарга ошган;

- тайёр тикувчилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш қуввати 2016 йилда 83 млн. донани ташкил этган бўлса, ушбу кўрсаткич 2021 йилда 920 млн. донани ташкил этган ёки 11,22 баробарга ошган.

Ушбу таҳлил натижалари шундан далолат берадики, республикамиз ҳукумати томонидан тўқимачилик тамоғини янада ривожлантиришга жиддий эътиборини қаратган, натижада айниқса кўшимча қиймат ҳосил қиладиган тайёр тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш қувватларини янада ошириш амалга оширилган. Натижада тармоқнинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 2016 йилда 12,7 трлн. сўмни ташкил этган ва бу кўрсаткич 2021 йилга келиб 62,0 трлн. сўмни ташкил этган ёки ўрганилаётган даврда унинг ҳажми 4,88 баробарга ошиши кузатилган. Шунинг, ўрганилаётган даврда тармоқнинг экспорт ҳажми 2021 йилда 2016 йилга нисбатан 4,11 баробарга ошиб, 2801 млн. АҚШ долларини ташкил этган.

Ушбу тадбирларни амалга оширишда энг муҳим жиҳатлардан бири, республика аҳолиси учун янги иш ўринларининг яратилиши саналади. Тармоқ миқёсида биргина 2021 йилда 401 минг янги иш ўринлари яратилган.



3.1-расм. Республикамиз тўқимачилик тармоғининг ишлаб чиқариш қувватлари²³

²³ «Ўзтўқимачиликсаноат» ушумаси маълумотлари

Ўзбекистонда иқтисодийни модернизациялаш шароитида қисқа муддатларда қулай инвестицион муҳитни шакллантириш ва ривожлантиришни рағбатлантиришга таъсир кўрсата оладиган омилларни аниқлаш ва уларни ишга солиш бугунги куннинг долзарб муаммоларидандир. Кўп укладли бозор иқтисодиётини шакллантиришда давлат бошқаруви ҳам муҳим ўрин тутди. Айнан давлат тузилмавий қайта қуришни амалга ошириши, тармоқлараро ҳамда минтақалар бўйича номуносибликларни ҳал қилиши, фан-техника тараққиётини таъминлаши мумкин.

3.2-жадвал

Республика бўйича жами тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажмида ҳудудлар улуши²⁴, фоизларда, 2017-2021 йй.

	2017 йил	2018 йил	2019 йил	2020 йил	2021 йил
Ўзбекистон Республикаси	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Қорақалпоғистон Республикаси	3,4	3,0	3,5	3,6	3,75
вилоятлар:					
Андижон	8,3	9,0	8,3	8,4	9,46
Бухоро	6,5	6,3	8,2	8,2	8,17
Жиззах	4,1	4,0	4,4	4,3	4,53
Қашқадарё	7,6	8,8	7,7	7,7	7,84
Навоий	2,9	2,3	2,9	2,8	2,93
Наманган	7,4	8,6	8,2	8,3	7,52
Самарқанд	10,4	8,7	8,0	8,0	8,97
Сурхондарё	2,9	3,6	4,4	4,4	4,80
Сирдарё	3,4	3,4	2,7	2,6	2,26
Тошкент	12,3	11,4	11,6	11,6	9,44
Фарғона	15,8	14,8	14,8	14,8	15,60
Хоразм	6,0	6,3	5,6	5,6	5,93
Тошкент ш.	9,0	9,6	9,7	9,7	8,78

²⁴Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг маълумоти муаллиф томонидан тузилган.

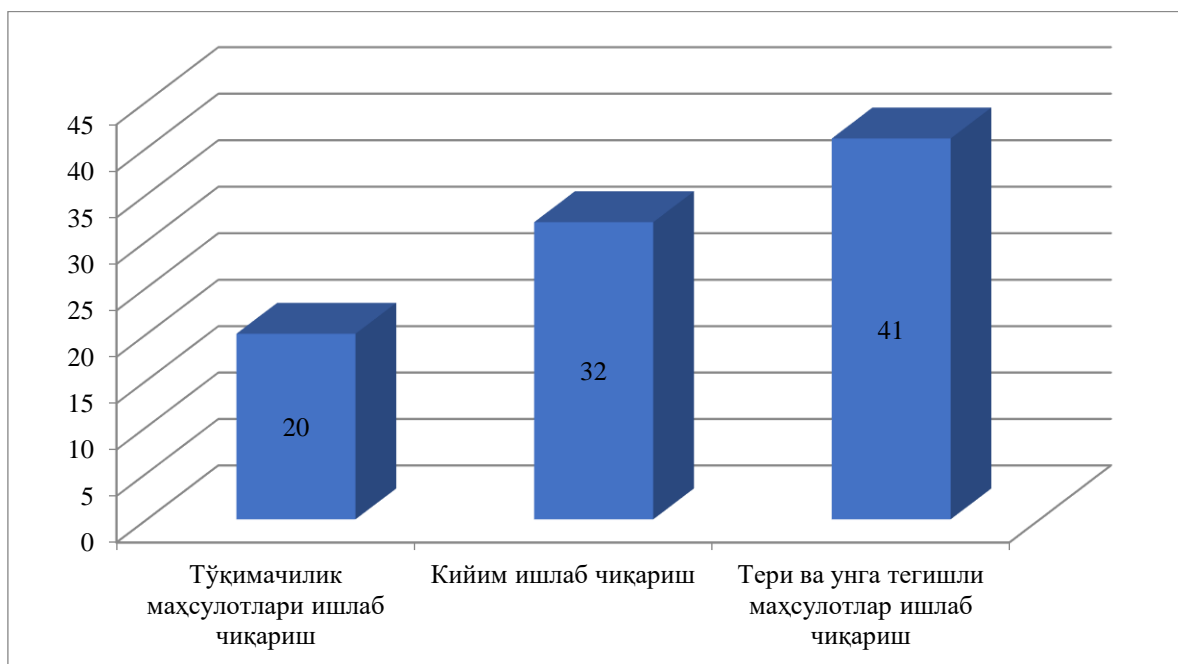
3.2-жадвалда жами тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш хажмида ҳудудлар улуши маълумотлари келтирилган. Маълумотларга кўра 2021 йилда республикада ишлаб чиқарилган жами тўқимачилик маҳсулотлари таркибида Фарғона (15,6 %) вилояти энг катта улушга эга. Республикадаги ўртача фоиз кўрсаткичидан (7,14%) юқори кўрсаткичга эга бўлган ҳудудларга қуйидаги вилоятларни киритишимиз мумкин, Андижон (9,46 %), Тошкент вилояти (9,44 %), Самарқанд (8,94 %), Тошкент шаҳри (8,78 %), Бухоро (8,17 %), Қашқадарё (7,84 %), Наманган (7,52 %), вилоятлари. Республикадаги Жиззах (4,53 %), Навоий (2,93 %), Хоразм (5,93 %), Сурхондарё (4,80 %) ва Сирдарё (2,26 %) вилоятлари ва Қорақалпоғистон республикасида (3,75 %) натижа бўйича республика ўртача кўрсаткичдан (7,14%) анча паст эканлигини кўришимиз мумкин.

Таъкидлаш жоизки, жаҳон банкининг берган баҳосига мувофиқ, киритилган инвестициялар ўзини оқлаши бўйича бошқа соҳаларга нисбатан тўқимачилик тармоғи яхши имкониятга эга экан. Хусусан, тўқимачилик маҳсулотлари ишлаб чиқаришда инвестициялардан олинadиган ўртача йиллик рентабеллилик (average economic rates of return) 20%, кийим ишлаб чиқариш – 32%, тери ва унга тегишли маҳсулотлар ишлаб чиқариш– 41%ни ташкил этади (3.2- расм).

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 16 сентябрдаги “Енгил саноатни янада ривожлантириш ва тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-4453-сон қарорига мувофиқ республикада енгил саноатнинг тўқимачилик, тикув-трикотаж, чарм-пойабзал ва мўйначилик тармоқларини ривожлантириш, ишлаб чиқарилаётган тайёр маҳсулотларнинг турлари ва ассортиментини кенгайтириш, шунингдек, тармоқ корхоналарининг инвестиция ва экспорт фаолиятини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш бўйича комплекс чора-тадбирлар амалга оширилмоқда.

Кўрилган чора-тадбирлар республикада ишлаб чиқарилаётган пахта толасининг 80 фоиздан кўпроғини ва ип-калаванинг 45 фоиздан кўпроғини

кайта ишлаш бўйича қувватларни яратиш, шунингдек, 2018 йилда тайёр маҳсулот экспорт ҳажмини 1,6 миллиард АҚШ долларига етказиш имконини берди²⁵.



3.2-расм.Тўқимачилик тармоғи фаолият турлари иқтисодий рентабеллигининг ўртача кўрсаткичлари²⁶, фоизда

Соҳа мутахассисларининг ҳисоб-китобларига кўра, бугунги кундаги йиллик ўртача 8 фоизлик иқтисодий ўсиш даражаси 2025 йилгача сақланса, тўқимачилик ва тикув-трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми 2019 йил 4325,5 млн долл.ташқил қилган бўлиб, 2025 йилгача 15 028,5 млн долларгача ошириш прогноз қилинган (3,5 марта).

Бунда асосан тайёр маҳсулот ҳажмини оширишга урғу берилган. Хусусан, тўқимачилик галантереясини 5 мартагача ошириб 72 млрд сўмдан 360,5 млрд сўмгача ошириш, тайёр трикотаж матони 174,8 минг тн.дан 546

²⁵Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 16 сентябрдаги “Енгил саноатни янада ривожлантириш ва тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПҚ-4453-сон қарори. <https://lex.uz/docs/4516526>

²⁶Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг статистик маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган

минг тн.гача (3,1 марта) ошириш, тикув-трикотаж маҳсулотларини 790 млн донадан, 3 205,3 млн донагача (4,1 марта) ошириш, тайёр ип-газламани 471,0 млн кв. м.дан 1 425,9 млн кв. м.гача (3 марта) ошириш, ип-калавани 623,7 минг тн.дан 1 032,5 минг тн.гача (2,7 марта) ошириш ва пайпоқ маҳсулотларини 260,8 млн жуфтдан 427 млн жуфт (1,6 марта) ошириш прогноз қилинган.

Расмий маълумотларга кўра, 2021 йилда ишлаб чиқарадиган саноат корхоналарида 375028,7 млрд.сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилган бўлса, тўқимачилик маҳсулот ишлаб чиқаришида эса 51507 млрд.сўмлик маҳсулот чиқарилган бўлиб, ушбу кўрсаткич 2017 йилга нисбатан 2012 баробарга ошган (3.3-жадвал).

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 декабрдаги “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чоратadbирлари тўғрисида”ги ПФ-5285-сон Фармонида биноан Уюшма таркибидаги корхоналар пахта хом ашёсини қайта ишлаш, юқори қўшилган қийматли тайёр маҳсулотни ишлаб чиқариш ва экспорт қилиш бўйича ягона комплекс сифатида фаолият юритадилар.

Тадқиқотнинг объекти сифатида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси танланган бўлиб, таҳлиллар ушбу уюшма таркибидаги корхоналар мисолида олиб борилди.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда, «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси корхоналарида 2017-2021 йилларда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми динамикасини таҳлил қиламиз.

Таҳлиллар натижалари шуни кўрсатмоқдаки, «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси бўйича қиёсий нархларда товар маҳсулоти ҳажми 2021 йилда 2017 йилга нисбатан 112,5 % га ошган ёки 22 трл. 457 млрд. 100 млн. сўмни ташкил этган.

**Республикада тўқимачилик, тайёр кийим, тери ва унга тегишли
маҳсулотлар тармоғининг ҳудудлар бўйича ишлаб чиқариш ҳажмлари
динамикаси, млрд. сўмда²⁷**

Ҳудудлар (вилоятлар)	2017		2018		2019		2020		2021	
	млрд. сўм	%	млрд. сўм	%	млрд. сўм	%	млрд. сўм	%	млрд. сўм	%
Қорақалпоғис тон	668,4	2,7	882,5	2,5	887,83	2,1	1 664,60	3,4	1936,0	3,75
Андижон	3 015,30	12,4	4 257,30	12,4	4 764,70	11,7	5 457,30	11,3	4873,8	9,46
Бухоро	1 439,80	5,9	1 965,90	5,7	2 969,10	7,2	3 650,90	7,5	4209,4	8,17
Жиззах	1 032,60	4,2	1 297,80	3,7	1 614,10	3,9	2 144,00	4,4	2331,3	4,53
Қашқадарё	1 636,70	6,7	2 695,70	7,8	2 843,00	6,9	3 253,90	6,7	4040,6	7,84
Навоий	1 131,10	4,6	1 321,00	3,8	1 837,60	4,5	1 897,60	3,9	1510,1	2,93
Наманган	1 966,70	8,0	3 123,50	9,1	3 770,30	9,2	4 079,30	8,4	3872,7	7,52
Самарқанд	1 999,50	8,2	2 652,40	7,7	2 862,80	7,0	4 339,20	9,0	4620,7	8,97
Сурхондарё	637,8	2,6	1 120,20	3,2	1 544,60	3,7	2 317,20	4,8	2474,1	4,80
Сирдарё	1 226,80	5,0	1 532,20	4,4	1 381,90	3,3	1 215,20	2,5	1164,3	2,26
Тошкент вилояти	2 550,60	10,5	3 475,90	10,1	4 633,80	11,3	5 071,60	10,5	4861,6	9,44
Фарғона	3 264,90	13,4	4 432,70	12,9	5 300,00	13,0	6 559,20	13,6	8035,2	15,60
Хоразм	1 050,70	4,3	1 634,20	4,7	1 704,30	4,1	2 046,10	4,2	3053,0	5,93
Тошкент ш.	2 665,00	10,9	3 824,00	11,1	4 303,10	10,5	4 401,50	9,1	4524,3	8,78
ЖАМИ	24 286,10	100	34215,3	100	40 701,3	100	48 097,6	100	51507,0	100

Ярим тайёр тўқимачилик маҳсулотлари – пахта калава ипи, тайёр ип газлама, нотўқима мато, трикотаж матоси ишлаб чиқариш ҳажми ўсиши ўрганилаётган даврда 3,6-265,2 % ни ташкил этган бўлса, тайёр тикув-трикотаж маҳсулотлари ва пайпоқ маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми

²⁷Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари асосида муаллиф томонидан ишлаб чиқилган.

Ўсиши жадал суръатда амалга ошган ва мос равишда 635,0 % ва 1530 % ни ташкил этган. Бунинг асосий сабаби бугунги кунда юқори кўшилган қийматга эга тайёр тўқимачилик маҳсулотлари (кийим-кечаклар) ишлаб чиқариш суръати жадал ривожланаётганлигидир.

3.4-жадвал

**«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси корхоналарида 2017-2021
йилларда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, тармоққа киритилган
инвестиция миқдори ва экспорти динамикаси²⁸**

Кўрсаткичлар номланиши	Ўлчов бирлиги	2017	2018	2019	2020	2021	2021 йилда 2017 йилга нисбатан ўсиши	
							(+;-)	%
Қиёсий нархларда товар маҳсулоти ҳажми	млрд.сўм	10568	12744,2	17248,8	21991,2	33025,1	+22457,1	+212,5
Пахта калава ипи	минг тонна	354,1	410,4	575,2	629,8	862,3	+508,2	+143,5
Тайёр ип газлама	млн. м ²	196,1	235,5	268,3	406,0	716,2	+520,1	+265,2
Нотўқима мато	млн. м ²	26,2	30,3	40,8	42,3	27	+0,8	+3,1
Момиқ	минг тонна	13,4	40,6	67,6	40,6	41	+27,6	+205,9
Трикотаж матоси	минг тонна	65,9	75,6	111,2	119,6	203,8	+137,9	+209,3
Тикув-трикотаж маҳсулотлари	млн. дона	271,8	312,1	432,0	548,1	1 997,8	+1726	+635,0
Пайпоқ маҳсулотлари	млн. жуфт	27,6	68,9	197,3	257,0	450	422,4	+1530
Экспорт	млн. АҚШ доллари	1134	1302,3	1626,9	1922,4	2927,2	+1793,2	+158,1
Инвестиция	млн. АҚШ доллари	250,5	548,1	832,3	712,9	733,2	+482,7	+192,7

Сифатли маҳсулотни ишлаб чиқариш ўз навбатида корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларини яхшилаш билан бир қаторда

²⁸"Ўзтўқимачиликсаноат" уюшмаси маълумотлари асосида муаллиф томонидан тузилган

ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ҳам оширишга хизмат қилади. Бир хил ҳажмда ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг сифат кўрсаткичлари яхшиланиши ҳисобига шу маҳсулот бирлигининг баҳоси ошади. Бу эса ходимлар сонини кўпайтирмаган ҳолда, маҳсулот қийматининг ошиши ҳисобига 1та ходимга тўғри келадиган маҳсулот бирлигининг ортиши, пировардида меҳнат унумдорлигининг кўтарилишига олиб келади (3.4-жадвал).

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, тўқимачилик тизимига кирувчи айрим корхоналарда молиявий ҳолатнинг ёмонлашуви, шунингдек, уларга нисбатан арзон шартлар асосида турдош товарлар ишлаб чиқарувчиларнинг кўпаяётганлиги, бундан ташқари, тўқимачилик маҳсулотларининг бир қанча турлари (масалан, кийим-кечаклар кабилар)ни кичик миқдорларда бўлсада, кўл меҳнати билан яратиш мумкинлиги мазкур корхоналарда сифат менежментини ривожлантиришга алоҳида эътибор талаб қилади (3.5-жадвал).

3.5-жадвал

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежментини ташкил этиш услубини ривожлантириш²⁹

Қўйиладиган мақсад	Мақсадни амалга ошириш йўналишлари (асосий вазифалар)
<i>Сифатни бошқариш йўналишлари бўйича иш ташкил этиши</i>	Бошқарув тузилмаси сифатини таъминлаш
	Бошқарув қарорлари сифатига аниқ талабларни белгилаш
	Ишлаб чиқариш, технологик жараёнлар сифатини таъминлаш
	Маҳсулот сифатини таъминлаш
	Корхона фаолиятини автоматлаштириш даражаси сифатини ошириш
	Ходимларнинг малакавий тайёргарлиги сифатини таъминлаш
	Маркетинг жараёнлари сифатини яхшилаш
<i>Сифатни бошқариш ташкилий асосларини шакллантириши</i>	Сифат менежментини самарали тизимини ишлаб чиқиш
	Сифатни бошқариш бўйича назорат вакилини тайинлаш
	Сифатни ошириш борасидаги янгиликлар бўйича ходимларни доимий равишда ўқитиб бориш
<i>Сифат даражасини баҳолаш</i>	Сифат кўрсаткичларини аниқлаш
	Сифат даражасини баҳолашнинг мақбул усулини танлаш
	Сифат даражасини баҳолашни амалга ошириш
	Сифат даражасини баҳолаш бўйича таклифларни асослаб бериш ва тегишли қарорлар қабул қилиш
<i>Сифат назоратини ташкил этиши</i>	Нazorat ҳажмини аниқлаш
	Нazorat турларини танлаш
	Нazorat натижаларини муҳокама қилиш ва зарур тадбирлар ишлаб чиқиш

²⁹Муаллиф ишланмаси.

«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшма таркибидаги корхоналарда 01.08.2019 йилдаги сифат менежменти тизими (СМТ)ни амалга ошириш бўйича тармоқ жадвалига мувофиқ 2019 йил охиригача 80 та корхонада СМТни жорий этиш режалаштирилган бўлиб, уларнинг барчасида жорий қилинган.

Ушбу жараёни муваффақиятли амалга ошириш ва жадаллаштириш мақсадида «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси маҳаллий корхоналарга BSCI сертификатини фаол жорий этиш имконини берган “Hohenstein” компанияси билан ҳамкорлик тўғрисида Меморандум имзолади. Ҳозирги вақтда GOTS сертификатини олиш ва улар билан шартнома тузиш бўйича фаол ишлар олиб борилмоқда.

2019-2021 йилларда "Ўзстандарт" агентлиги билан биргаликда 100 та халқаро стандартни қабул қилиш ва уларни уйғунлаштириш режалаштирилган.

«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасида 2020 йил якунида ИСО 9001:2015 халқаро стандарти жорий қилинди. 2020 йил якуни бўйича уюшма таркибига кирувчи 45 та корхонада ОЕКО-ТЕХ стандарти, 12 та корхонада – BSCI стандарти, 6 та корхонада – GOTS стандарти, 7 та корхонада – Sedex стандартларига эга бўлиб, 1100 дан ортиқ корхона эса ISO сифат менежменти ва халқаро сертификатига эгадирлар. Шунингдек, 2019 йилда тўқимачилик ва тикув-трикотаж соҳасида 1086 та халқаро стандартлар миллий стандартлар билан уйғунлаштирилган бўлса, 2020 йилда бу кўрсаткич 1296 тани ташкил этган (3.3-расм). Бу эса ҳали етарли эмас.

“Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси ҳузурида ташкил қилинган махсус “Textile Standard Service” ташкилоти соҳа корхоналарига халқаро стандартларни жорий этиш ва маҳсулотларни сертификатлаш, ишлаб чиқаришда сифат стандартларини жорий этиш учун субсидиялар олишда кўмаклашади. Ҳозирги кунда уюшма етакчи сертификатлаштириш ташкилотлари, хусусан, Германия Hohenstein илмий-тадқиқот институти, “Ўзбекистон-Туркия тест маркази” қўшма корхонаси, Control Union Central

Azia kompaniyasi, “TUV International” qўshma korxonasi, “SOS Tashkent” qўshma korxonasi, “Sept Menejment” qўshma korxonasi bilan birgalikda tўqimachilik va tikuvchilik korxonalarida sifatni boʻshqariش tizimlari joriy etilmoqda.



3.3-расм. 2020-йилда тўқимачилик ва тикув-трикотаж корхоналарида халқаро стандартларни жорий этиш ва сертификатлаштириш юзасидан эришган натижалар³⁰

Юқоридагиларни инобатга олган ҳолда тўқимачилик корхоналарида сифатни бошқариш механизмини такомиллаштириш борасида қуйидаги тавсияларни берамиз:

1. Ҳозирги бозор шароитида маҳсулотлар сифатига қўйилаётган жиддий талаблардан келиб чиқиб, тўқимачилик корхоналарида мавжуд сифатни бошқариш механизмини такомиллаштириш, хусусан мазкур корхоналарда «Сифатни бошқариш ва мониторинг қилиш» бўйича ишчи гуруҳнинг таркиби ва вазифаларини қайта кўриб чиқиш зарур. Жумладан мазкур ишчи гуруҳ зиммасига қуйидаги масалаларни ҳал этиш вазифаси юклатилиши мақсадга мувофиқдир:

³⁰«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси маълумотлари

а) корхонада сифатни бошқариш ва мониторинг қилиш жараёнига махсус тайёргарлик ва тажрибага эга ходимларни жалб этиб бориш, шунингдек заруратдан келиб чиқиб ишчи гуруҳ таркибини қайта тузиш бўйича тезкор қарорлар қабул қилиш;

б) барча ходимлар томонидан белгиланган сифат меъёрларига қатъий амал қилинишини таъминлаш;

в) мониторинг натижалари бўйича корхона бошқаруви муҳокамасига сифат назоратини кучайтириш учун асосли таклифлар киритиш, хусусан корхона фаолиятининг бошқа жиҳатларини тартибга солувчи ички меъёрий ҳужжатларга тегишли ўзгартиришлар киритиш борасида тавсиялар бериш;

г) корхона ходимларининг сифат менежментини ташкил этиш борасидаги малакаларини етишмаслиги Шу мақсадда аниқ дастур асосида корхона ходимларини сифат менежменти бўйича малакавий тайёргарлигини мустаҳкамлаб бориш.

2. Тўқимачилик корхоналарида бошқарув ва ишлаб чиқариш жараёни сифатига қўйиладиган талаб, сифатни ташкил этиш ва назорат қилишнинг техник қоидаларини, шунингдек сифат мониторинги бўйича ишчи гуруҳнинг ваколати ва мажбуриятларини белгиловчи ички меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш зарур, деб ҳисоблаймиз.

3.2. Тўқимачилик саноати корхоналари контекстининг стратегик таҳлили

Амалиётда ривожланишнинг самарали муқобил вариантини излаб топиш талаб этиладики, бунда ҳар хил иқтисодий-математик усуллардан фойдаланилади. Биз томондан таклиф этилган сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашув тизимининг амалиётда ҳар томонлама самарали ишлаши услубий ёндашувларни батафсил ўрганишни, тўқимачилик саноати корхоналарини бошқариш амалиётига жорий этиш учун корхона контекстини ҳар томонлама таҳлил қилишни назарда тутди. ИСО 9001-2015 талаблари иш натижаларига ва сифат тизимига таъсир қилувчи корхонанинг

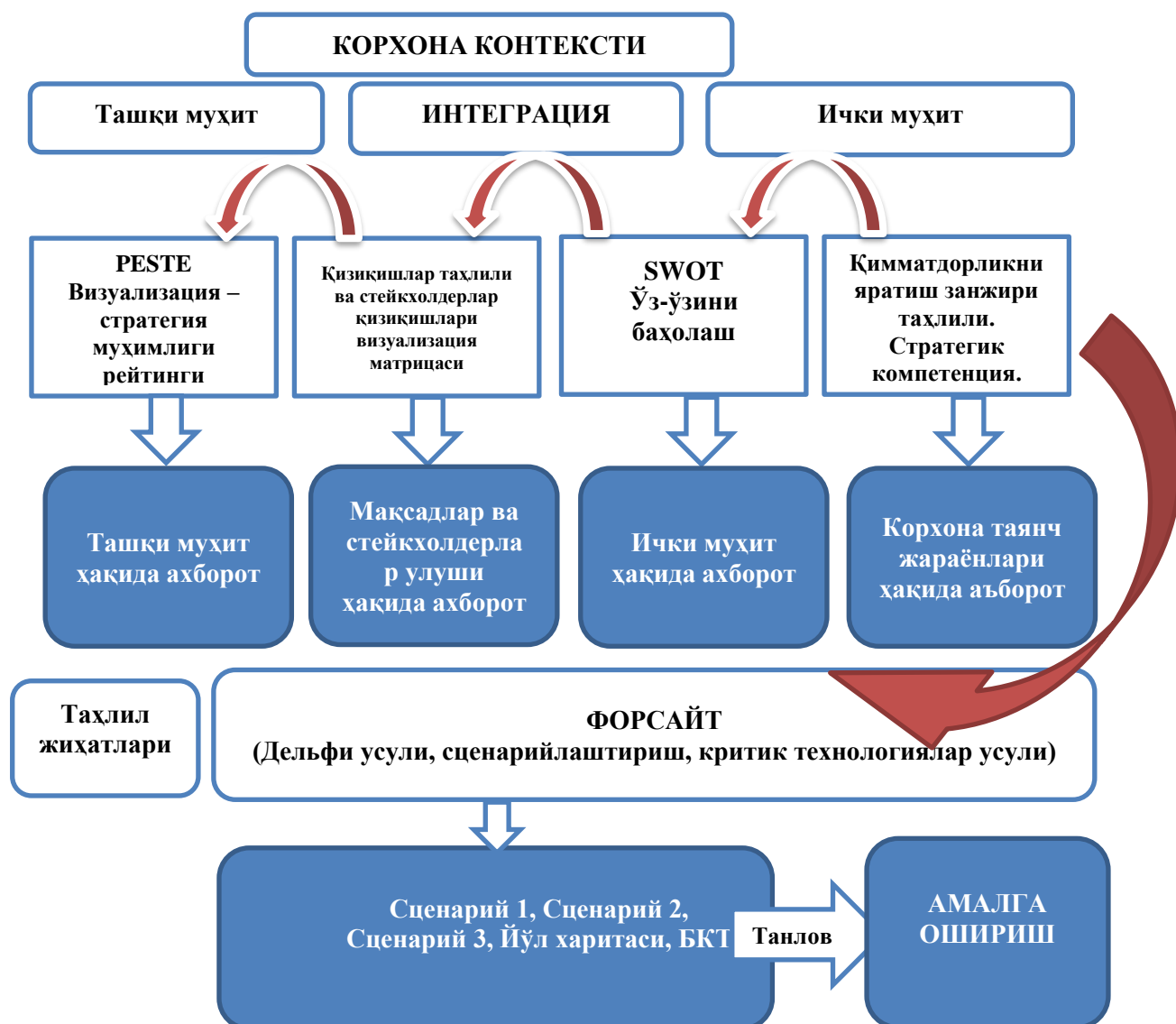
ички ва ташқи шароитларини (унинг контексти) таҳлил қилиш зарурлигини белгилайди, шунингдек, тўқимачилик корхонаси, сифат тизимига таъсир кўрсатадиган манфаатдор томонларнинг қизиқишларини ҳам ҳар томонлама аниқлаши ва улар хатти-ҳаракатларини мунтазам равишда кузатиб бориши зарур бўлади.

Биз томондан тадқиқотнинг режалаштириш босқичида тўқимачилик корхоналари контекстини ҳар томонлама баҳолаш учун стратегик таҳлил ва сифат менежменти усулларининг яхлит тизимидан иборат интеграциялашган модел ишлаб чиқилган. Ушбу таҳлил жараёнида энг кўп қўлланиладиганлар ўртасида, хусусан PEST- таҳлил, манфаатдор томонларнинг қизиқишларини ҳисобга олиш модели, компаниянинг кучли ва заиф томонларини ўрганиш, имкониятлар ва таҳдидларни аниқлаш учун SWOT - таҳлили, шунингдек жараёнларни ҳисобга олган ҳолда асосий компетенцияларни тартиблаш мумкин. Стратегик менежментнинг ушбу классик усулларининг ҳар бири сифат менежменти усуллари билан қўллаб-қувватланади ва тўлдирилади, бу эса олинган маълумотларнинг объективлигини ошириш, уни янада аниқроқ ва тушунарли қилиш имконини беради. Юқоридаги усуллар ва воситалардан комплекс фойдаланиш бизга тўқимачилик корхонаси контекстини таҳлил қилиш учун муаллифнинг интеграциялашган моделини ишлаб чиқишга имкон берди (3.4-расм).

Бу бир нечта аниқ таҳлил моделларининг ўзаро боғланган тўплами бўлиб, уларнинг ҳар бири унинг тузилишининг индивидуал жиҳатлари ва истиқболларини тавсифлайди ва барчаси биргаликда таҳлил қилинадиган иқтисодий объектнинг динамикаси ва ривожланиш истиқболлари тўғрисида мувозанатли, тўлиқ ва мураккаб ғояни ташкил қилади.

Тўқимачилик корхоналарининг ҳозирдаги ҳолатини баҳолаш орқали унинг кучли ва ожиз томонлари, имкониятлари ва хавф-хатарлари SWOT-таҳлил орқали аниқланди (Илова 8). SWOT-таҳлил натижаларига кўра ушбу тўқимачилик корхонасининг стратегик мақсади – бу сифатли хом ашё, яъни пахта толасини тайёрлаш ҳажмини кўпайтириш ва уни қайта ишлашда

рақобатбардош тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш орқали сотиш ҳажмини ошириш ва харажатларни камайтириш орқали фойдалилик даражасини ошириш саналади.



3.4-расм. Тўқимачилик корхонаси контекстини таҳлил қилишнинг интеграциялашган модели³¹

Тадқиқот жараёнида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси фаолиятида манфаатдор томонлар ўзларига қўйиладиган талаблар, талабларни қондириш чора-тадбирлари ва баҳолаш ҳам амалга оширилди (Илова 9).

Ишлаб чиқилган таҳлилнинг интеграциялашган моделига мувофиқ тўқимачилик корхонаси контекстининг мувозанатлаштирилган стратегик

³¹Муаллиф ишланмаси.

таҳлили натижалари корхонанинг ички ва ташқи муҳити ҳолатини тавсифловчи ишончли маълумотларни олиш имконини берди.

Олинган маълумотларга асосланиб, ахборот базаси – тўқимачилик корхонаси истиқболда ривожланиш вариантларини ишлаб чиқишга асос бўладиган унинг стратегик ландшафтини шакллантириш имконини беради.

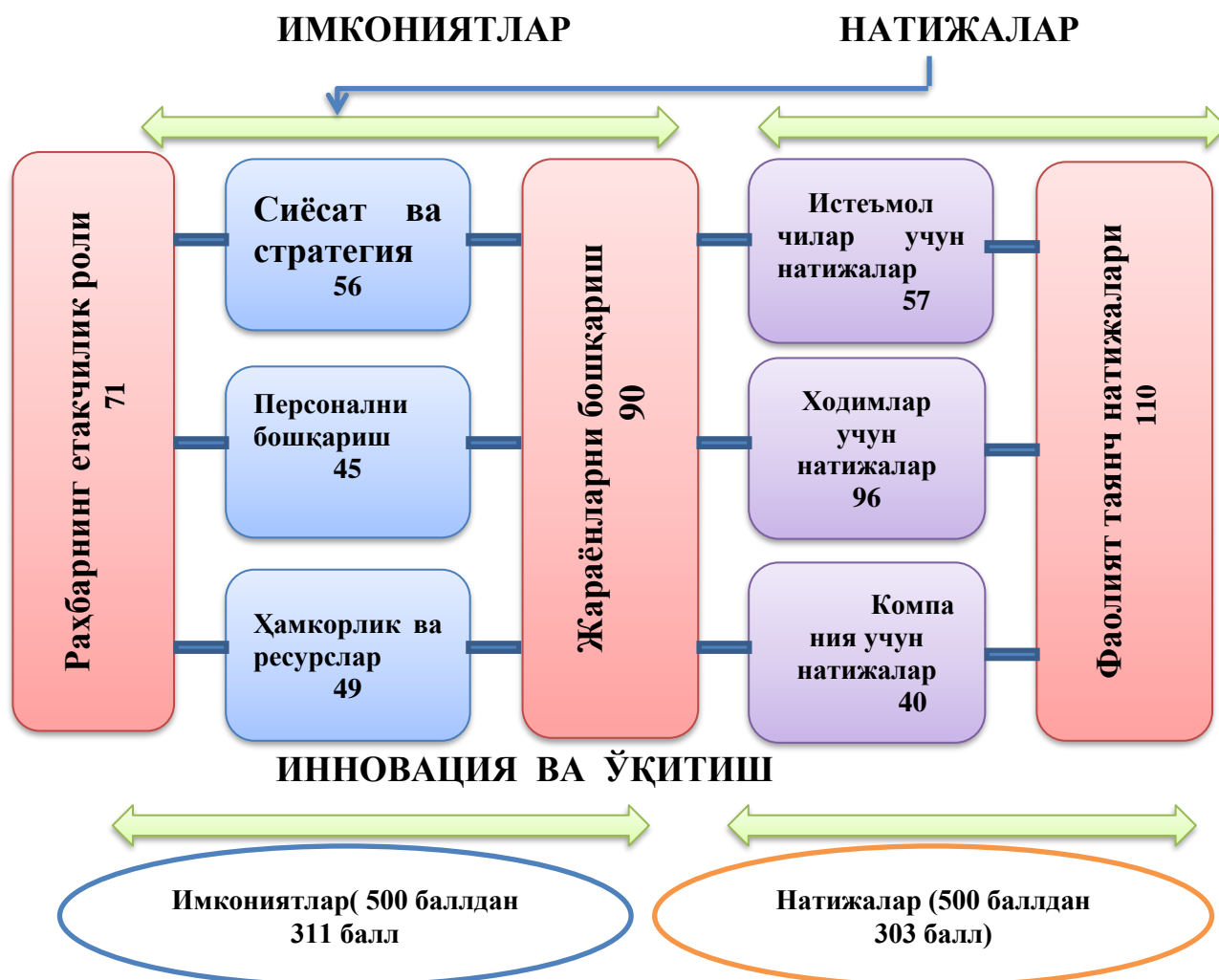
Тадқиқот жараёнида биз саноат ишлаб чиқаришининг, хусусан тўқимачилик саноати ишлаб чиқаришининг ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда EFQM-моделли асосида тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими ва стратегик бошқариш амал қилишининг концептуал ташкилий моделини амалиётга қўллашда стратегик мукамаллик даражасини баҳолаш мақсадида тўқимачилик корхоналари фаолиятини ўз-ўзини баҳолашни амалга оширдик. Тадқиқот объекти сифатида «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи бир нечта корхона танланиб, ҳисоб-китоб ишлари «САНАМ» масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) мисолида амалга оширилди. Ушбу корхона республикамиз тўқимачилик корхоналари ўртасида етакчи мақеида эга бўлган корхона саналади.

Ушбу тўқимачилик корхонасида биз томондан ишлаб чиқилган мукамаллашган EFQM-моделли асосида корхоналар учун ўз-ўзини баҳолаш усули 2020 йилда қўлланилди.

Экспертлар томонидан баҳоланган баллар натижаларини қайта ишлаб, олинган натижаларни жамладик (3.5-расм).

Таҳлил натижалари шуни кўрсатадики, ушбу тўқимачилик корхонасида бир қанча тадбирларнинг амалга оширилганлиги боис, унинг «Имкониятлар» ва «Натижалар» гуруҳлари мезонлари тахминан тенг умумий баллга эга бўлди: мос равишда 311 ва 303 балл. RADAR усули ёрдамида модел мезонларининг «мукамаллик даражалари» қийматларига асосланиб, тўқимачилик корхонасида СМТнинг дастлабки ҳолатини ва уни такомиллаштириш йўналишларини тўққиз мезон: «Раҳбариятнинг етакчилик роли», «Сиёсат ва стратегия», «Ходимларни бошқариш», «Ресурслар ва ҳамкорлар», «Жараёни

бошқариш» «Истеъмолчилар учун натижалар», «Ходимлар учун натижалар», «Компания учун натижалар», «Фаолият таянч натижалари» бўйича қўйилган баллар асосида «ўргимчак уяси» диаграммаси тузилади (3.6-расм).



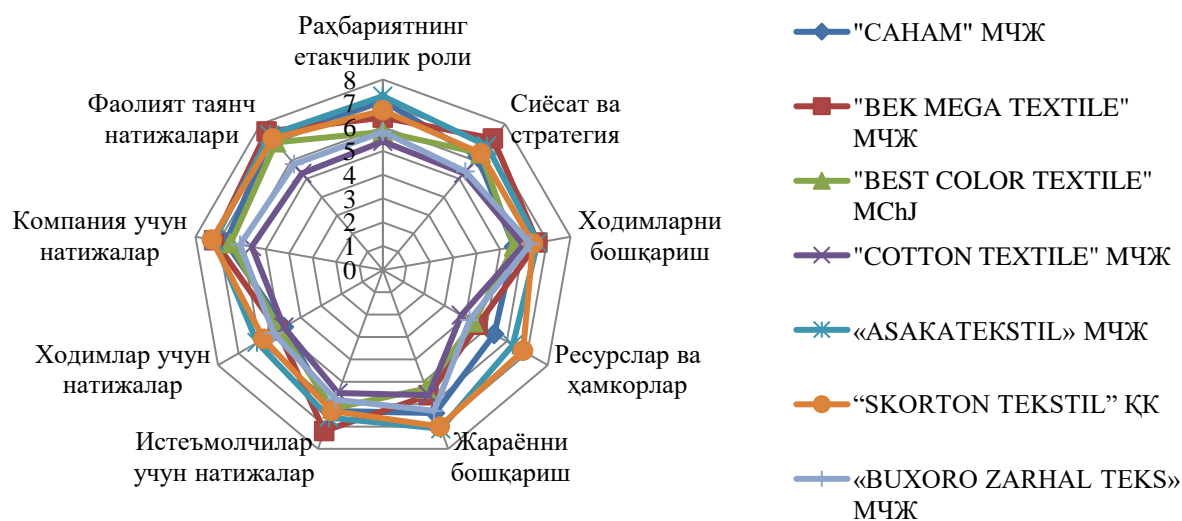
3.5-расм. «САНАМ» масъулияти чекланган жамиятда ўз-ўзини баҳолаш натижалари³²

Бу каби тўқимачилик корхонаси фаолиятини ўз-ўзини баҳолаш Республикамизда фаолият юритаётган қуйидаги тўқимачилик корхоналарида ҳам амалга оширилди: «САНАМ» МЧЖ, «ВЕК MEGA TEXTILE» МЧЖ, «BEST COLOR TEXTILE» МЧЖ, «COTTON TEXTILE» МЧЖ, «АСАКАТЕКСТИЛ» МЧЖ, «SKORTON TEKSTIL» ҚҚ, «BUXORO ZARHAL TEKS» МЧЖ. Натижалар 3.7-расмда келтирилган.

³² Муаллиф ишланмаси.



3.6-расм. «САНАМ» МЧЖда 2020 йилда RADAR усули ёрдамида модел мезонларининг «мукамаллик даражалари» қийматларининг схемаси³³



3.7-расм. «САНАМ» МЧЖ, «BEK MEGA TEXTILE» МЧЖ, «BEST COLOR TEXTILE» МЧЖ, «COTTON TEXTILE» МЧЖ, «ASAKATEKSTIL» МЧЖ, «SKORTON TEKSTIL» ҚК, «BUXORO ZARHAL TEKS» МЧЖларда 2020 йилда RADAR усули ёрдамида модел мезонларининг «мукамаллик даражалари»³⁴

«САНАМ» масъулияти чекланган жамиятда ўз-ўзини баҳолашни амалга ошириш унинг фаолиятидаги бир қанча бизнес-жараёнларини

³³ Муаллиф ишланмаси.

³⁴ Муаллиф ҳисоб-китоблари.

такомиллаштириш учун йўналишларни излаб топиш имконини берди. Кейинги қадам тўқимачилик корхонаси фаолиятини яхшилаш учун устувор йўналишларни аниқлаш бўлди. Ўз-ўзини баҳолаш жараёнида стратегик ечимларни талаб қиладиган масалалардан тортиб, тез ҳал қилиниши мумкин бўлган аниқ вазифаларгача такомиллаштириш мумкин бўлган фаолият соҳалари аниқланиши лозим.

Шу муносабат билан тўқимачилик корхонаси фаолиятида ривожланиши энг муҳим роль ўйнайдиган соҳаларни аниқлаш зарурати туғилади. Тўқимачилик корхонасида фаолият сифатини яхшилаш, унинг самарадорлигини янада оширишнинг муҳим устувор йўналишларини аниқлаш мақсадида олинган натижаларни янада чуқурроқ таҳлил қилиш амалга оширилди. Натижалар 3.6-жадвалда келтирилган.

3.6-жадвал

«САНАМ» масъулияти чекланган жамиятда ўз-ўзини баҳолаш натижалари таҳлили³⁵

№	Ўз-ўзини баҳолаш мезонлари	Мезоннинг меъёр даражаси	Мезоннинг ҳақиқатдаги даражаси	Тафовут
1	Раҳбариятнинг етакчилик роли	10,0	7,1	- 2,9
2	Сиёсат ва стратегия	10,0	6,2	- 3,8
3	Ходимларни бошқариш	10,0	5,6	- 4,4
4	Ресурслар ва ҳамкорлар	10,0	5,4	- 4,3
5	Жараённи бошқариш	10,0	6,4	- 3,6
6	Истеъмолчилар учун натижалар	10,0	6,3	- 3,9
7	Ходимлар учун натижалар	10,0	4,8	- 5,2
8	Компания учун натижалар	10,0	6,7	- 3,3
9	Фаолият таянч натижалари	10,0	7,3	- 2,7

3.6-жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, «САНАМ» масъулияти чекланган жамиятда фаолият сифатини ошириш, унинг натижадорлиги янада яхшилашда фойдаланилмаган имкониятлар ва эришилмаган натижалар қуйидаги йўналишлар (мезон)ларда рўй берган: «Имкониятлар» йўналишида – «Ресурслар ва ҳамкорлар», «Жараённи бошқариш», «Ходимларни бошқариш» мезонларида, айнан ушбу мезонларда имкониятларнинг

³⁵Муаллиф ҳисоб-китоблари.

етишмаслиги уларга мос келадиган қуйидаги «Натижалар» йўналишининг мезонларида ҳам фаолият натижадорлигининг кўзланган мақсадга эришиши таъминламаган: «Ходимлар учун натижалар», «Истеъмолчилар учун натижалар».

Шунинг учун «САНАМ» масъулияти чекланган жамияти раҳбарияти ва жамоаси келгусида айнан шу йўналишлар бўйича тадбирлар режасини ишлаб чиқиши ва уни амалга оширишни йўлга қўйиши лозим бўлади.

3.3. Тўқимачилик саноати корхоналари стратегик бошқарув натижадорлигини баҳолаш

Таҳлилнинг кейинги босқичида ўрганилаётган тўқимачилик корхонасининг маҳсулот рақобатбардошлигини баҳолаш амалга оширилди.

«ASAKATEKSTIL» МЧЖ корхонаси маҳсулотининг рақобатбардошлигини баҳолаш, жамлама параметрик индексни ҳисоблаш учун уч хил параметрлар гуруҳларини ажратиб олдик: техник, иқтисодий ва ташкилий. Ҳар бир параметрик кўрсаткичлари бўйича бирлик параметрик кўрсаткичи, формула ёрдамида ягона параметрик кўрсаткичлари аниқланди ва натижалар 3.7- жадвалга жамланди. Намуна товарники: барча кўрсаткичлари бўйича $J_{ли} = 1$.

Биринчи навбатда, маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини аниқлаймиз. Харидор эҳтиёжларини маҳсулотнинг истеъмол хоссалари билан қониқтириш даражасини баҳолашда жамлама параметрик индекс $J_{ли}$ қўлланилади. Унинг қиймати параметрлар бўйича қуйидагига тенг бўлади (3.7-жадвал).

А) Техник параметрлар бўйича

$$J_{t1} = 0,45 * 0,80 = 0,36$$

$$J_{t2} = 0,45 * 0,82 = 0,37$$

$$J_{t3} = 0,45 * 0,76 = 0,34$$

$$J_{t4} = 0,45 * 0,88 = 0,40$$

Маҳсулот рақобатбардошлиги ягона параметрик кўрсаткичлари³⁶

T/p	Кўрсаткичлар	Бирлик	Микдори	Кўрсаткич салмоғи, Ail	Ягона параметрик кўрсаткич, Qil
1-тур маҳсулот					
1	Техник	Балл	80	0,45	0,80
2	Иқтисодий	Балл	90	0,30	0,90
3	Ташкилий	Балл	70	0,25	0,70
2-тур маҳсулот					
1	Техник	Балл	82	0,45	0,82
2	Иқтисодий	Балл	90	0,30	0,90
3	Ташкилий	Балл	75	0,25	0,70
3-тур маҳсулот					
1	Техник	Балл	76	0,45	0,76
2	Иқтисодий	Балл	92	0,30	0,92
3	Ташкилий	Балл	76	0,25	0,76
4-тур маҳсулот					
1	Техник	Балл	88	0,45	0,88
2	Иқтисодий	Балл	90	0,30	0,90
3	Ташкилий	Балл	76	0,25	0,76

Б) Иқтисодий параметрлар бўйича

$$J_{\text{я1}} = 0,30 * 0,90 = 0,27$$

$$J_{\text{я2}} = 0,30 * 0,90 = 0,27$$

$$J_{\text{я3}} = 0,30 * 0,92 = 0,28$$

$$J_{\text{я4}} = 0,30 * 0,90 = 0,27$$

В) Ташкилий параметрлар бўйича

³⁶Муаллиф ҳисоб-китоблари.

$$J_{T1} = 0,45 * 0,25 / 0,30 = 0,375$$

$$J_{T2} = 0,45 * 0,25 / 0,30 = 0,375$$

$$J_{T3} = 0,45 * 0,25 / 0,30 = 0,375$$

$$J_{T4} = 0,45 * 0,25 / 0,30 = 0,375$$

Истеъмол ва иқтисодий параметрлар бўйича йиғма рақобатбардошлик индекси маҳсулотнинг намунага нисбатан нисбий рақобатбардошликнинг интеграл кўрсаткичини беради. Бу кўрсаткич қиёс қилинаётган маҳсулотнинг истеъмол самаралари ўртасидаги фарқни акс эттиради. Бу кўрсаткич ушбу модел учун қуйидагига тенг бўлади:

$$K_{T1} = 0,36 * 0,375 / 0,27 = 0,5$$

$$K_{T2} = 0,37 * 0,375 / 0,27 = 0,51$$

$$K_{T3} = 0,34 * 0,375 / 0,28 = 0,46$$

$$K_{T4} = 0,40 * 0,375 / 0,27 = 0,56$$

Агар K_T бирдан катта бўлса, намуна рақобатбардошлик кўрсаткичи бўйича таҳлил қилинаётган товардан устун бўлади, бирдан кичик бўлса, маҳсулотнинг рақобатбардошлиги намунага нисбатан юқори бўлади, бирга тенг бўлса, бир хил даражада бўлади.

K_T бирдан кичик бўлгани сабабли «АСАКАТЕКСТИЛ» МЧЖ корхонасида ишлаб чиқарилаётган техник мато жаҳон стандартларига жавоб бермайди ва рақобатбардош ҳисобланмайди.

Корхона маҳсулотларининг рақобатбардошлигини ошириш чоратадбирларига келсак, шубҳасиз, юқорида ифодаланган рақобатбардошлик тавсифларини ҳисобга олган ҳолда, сифат ва нарх (ёки ишлаб чиқариш харажатлари) - ташқи бозорда муваффақият қозонишнинг энг муҳим, ҳал қилувчи икки омилдир.

Тўқимачилик корхоналарининг стратегик бошқариш натижадорлигини баҳолаш 2.1-формула ёрдамида амалга оширилди.

2.6-жадвалда келтирилган индекс қийматларини тегишли индикаторлари бўйича меъёрлаш амалга оширилди.

Тўқимачилик корхонасида стратегик бошқариш натижадорлигини баҳолаш «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи «АСАКАТЕКСТИЛ» масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) мисолида амалга оширилди. Ушбу тўқимачилик корхонасининг 2019-2020 йиллардаги ҳисобот материаллари асосида баҳолаш амалга оширилди. Натижалар 3.8-жадвалда келтирилган.

3.8-жадвал

«АСАКАТЕКСТИЛ» МЧЖ тўқимачилик корхонасида 2020 йилда стратегик бошқариш натижадорлигини баҳолаш натижаси³⁷

Кўрсаткичлар номланиши	2019 йил	2020 йил	Стратегик бошқариш натижадорлик индекси, $СН_{ij} = C_1/C_0$	СНнинг меъёрлаштирилган қиймати (балл)
1. Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги индикатори				
1.1. Маҳсулот бир сўмига тўғри келадиган ишлаб чиқариш харажатлари, минг сўм*	0,945	0,950	1,052	3
1.2. Фонд қайтими	0,806	0,872	1,082	3
1.3. Маҳсулот рентабеллиги, %	26,455	22,836	0,863	1
1.4. Фонд сиғими*	1,240	1,146	0,924	2
1.5. Меҳнат унумдорлиги минг сўм/киши	17331,5	18466,3	1,065	3
СН _{и/ч.инд.} индикатори бўйича жами				12
2. Корхонанинг молиявий ҳолатини тавсифловчи индикатори				
2.1. Ўз маблағлари билан таъминланганлик коэффиценти	0,366	0,3899	1,064	3
2.2. Ўз капитали айланувчанлиги коэффиценти	0,773	0,871	1,127	3
2.3. Айланма маблағлар айланувчанлиги коэффиценти	26,836	29,632	1,104	3
2.4. Ўз сармояси рентабеллиги коэффиценти	0,8926	0,8923	1,000	3
2.5. Молиявий қарамлик коэффиценти*	0,210	0,206	0,9791	1
СН _{мол.хол.инд.} индикатори бўйича жами				13

³⁷Тўқимачилик корхонаси ҳисобот материаллари асосида муаллиф ҳисоб-китоби.

3.8-жадвал давоми

3. Корхонанинг маркетинг фаолияти самарадорлиги индикатори				
3.1. Истеъмолчилар талабининг кондирилиш даражаси коэффиценти	0,88	0,92	1,045	3
3.2. Сотиш ҳажми ўзгариши коэффиценти	1,88	1,92	1,021	3
3.3. Ассортиментни янгилаш коэффиценти	0,538461538	0,545454545	1,013	3
СН _{м.ф.инд.} индикатори бўйича жами				9
4. Сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқариш самарадорлиги индикатори				
4.1. Имкониятлар	306	318	1,039	3
4.2. Натижалар	298	308	1,033	3
СН _{с.б.инд.} индикатори бўйича жами				6
СН _{умум.}				40

*Курсив режа бўйича камайиши керак бўлган кўрсаткичларни кўрсатади.

Нисбий қийматлар - аниқ ҳодисалар ёки статистик объектларга хос миқдорий муносабатлар ўлчовини ифодаловчи умумлаштирувчи кўрсаткичлардир.

Нисбий қийматни ҳисоблашда ўзаро боғлиқ икки қиймат (асосан мутлақ қийматлар) нисбати ўлчанади. Кўрсаткичларнинг батафсил даражаси бизнес турига, унинг миқёсига ҳамда миқдорнинг ўзига хос эҳтиёжларига қараб ўзгариши мумкин.

Амалдаги стратегик кўрсаткичларни баҳолаш ҳар бир кўрсаткич доирасида кўрсаткичларнинг чекланган рўйхатини тузиш имконини беради. Стратегик бошқариш натижадорлик индексларини баҳолаш ички корпоратив стратегик текшириш тартиби доирасида амалга оширилади.

Стратегик бошқариш натижадорлик индексларини баҳолаш республикамизда фаолият юритаётган қуйидаги тўқимачилик корхоналарида ҳам амалга оширилди: «БЕК MEGA TEXTILE» МЧЖ, «BEST COLOR TEXTILE» МЧЖ, «САНАМ» МЧЖ, «COTTON TEXTILE» МЧЖ, BUXORO ZARHAL TEKS» МЧЖ, «ASAKATEKSTIL» МЧЖ, «SKORTON TEKSTIL» ҚК.

Олинган маълумотларни визуаллаштирувчи восита сифатида якуний жадвалдан (3.9-жадвал) иборат сигнал харитаси каби натижаларни рангли кўрсаткич ва гистограммани ўз ичига олган ва стратегик фаолият рейтингини акс эттирувчи воситани киритишни таклиф этамиз.

Якуний жадвалда стратегик индикаторлар гуруҳлари бўйича фаолият натижаларини рангли кўрсатишдан фойдаланиш иш натижаларини визуаллаштириш учун яхши восита ҳисобланади. Яшил даража – юқори натижадорлик кўрсаткичлари, тўқ сариқ даражаси - режалаштирилган мақсадларни бажаришда кичик кечикишлар мавжуд, қизил - иш фаолиятини яхшилаш учун зудлик билан ҳаракатга чақиради ва муайян бизнес бирлигида жорий вазиятга ўзгаришлар киритишни талаб қилади.

3.9-жадвал

Тўқимачилик корхоналарининг 2019-2020 йиллардаги стратегик бошқариш натижадорлиги даражасини баҳолаш³⁸

Корхоналар номланиши	Индикаторлар бўйича жами қиймат				Стратегик бошқариш натижадорлик индекси
	Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги	Корхонанинг молиявий ҳолати	Корхонанинг маркетинг фаолияти самарадорлиги	Сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқарув самарадорлиги	
«BEK MEGA TEXTILE» МЧЖ	3	6	9	6	24
«BEST COLOR TEXTILE» МЧЖ	12	6	9	6	33
“САНАМ” МЧЖ	14	10	6	6	36
«COTTON TEXTILE» МЧЖ	7	11	6	4	28
BUXORO ZARHAL TEKS» МЧЖ	12	8	9	6	35
«ASAKATEKS TIL» МЧЖ	12	13	9	6	40
“SKORTON TEKSTIL” ҚҚ	10	12	8	6	36
Белгиланган режалардан етарлича орқада қолиш ҳолати	Белгиланган режалардан бир қадар орқада қолиш ҳолати		Паст стратегик бошқариш натижадорлик даражаси		

³⁸муаллиф ҳисоб-китоблари.

Олинган натижалар 2.7-жадвал келтирилган Харрингтоннинг корхона сифат менежменти тизимининг етуклик даражасини баҳолаш шкаласи ёрдамида баҳоланди. Маълумотлар таҳлили шуни кўрсатадики, сифат менежменти тизимининг етуклик даражаси бўйича фақатгина ««ASAKATEKSTIL» МЧЖ “ўрта” даражада, қолган 6 та тўқимачилик корхоналари эса “паст” даражада эканлиги кўринади. Ушбу тўқимачилик корхоналарининг 2018-2021 йиллар оралиғидаги ривожланишининг “барқарор”лик даражаси ўзгариши эса бир хил эмас, яъни ривожланишда бир маромлик таъминланмаган.

Бизнинг фикримизча, вужудга келган юқоридаги вазиятни ижобий томонга фақат инновацион фаолиятни жадаллаштириш, замонавий интеграциялашган бошқариш тизимларини жорий этиш, ишлаб чиқариш самарадорлигини янги техник-технологик даражага кўтариш ва рақобатбардош товарлар ишлаб чиқариш ҳажмини йиллар бўйича барқарор ўсишини таъминлайдиган қулай шароитларни яратишга йўналтирилган махсус чоралар Дастурини зудлик билан ишлаб чиқиш, муҳокама этиб қабул қилиш ва уни ҳаётга тадбиқ этиб ўзгартириш мумкин, холос. Бу жараёнда уларнинг молиявий жиҳатларига ҳамда кадрлар масаласига жиддий эътибор бериш алоҳида аҳамият касб этади. Бунинг учун эса бозор ҳолати, истеъмол хатти-ҳаракати доимий равишда тадқиқ этилиши, натижалар асосида корxonанинг келгусидаги ривожланиш стратегияси шакллантирилиши ва барча фаолият соҳаларида ишчанлик фаоллигини ошириш тактикаси ишлаб чиқирилиши мақсадга мувофиқдир.

Шундай қилиб, олиб борилган таҳлил натижалари ўтган йилги ҳолат билан жорий йилдаги ҳолат ўртасидаги тафовутни аниқлашга ёрдам беради, тузатувчи чора-тадбирлар дастурини ишлаб чиқади ва таркибий бўлинмаларга уни амалга оширишга ёрдам беради.

3-Боб бўйича хулоса

1. Ҳозирги кунда “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси таркибида 1969 та энгил саноат корхоналари фаолият кўрсатмоқда, улардан 544 таси тўқимачилик, 96 таси тикувчилик ҳамда 1268 таси трикотаж, 61 таси энгил саноатнинг бошқа йўналишидаги корхоналар ҳисобланади. 2021 йил 1 январ ҳолатига энгил саноат тармоғи корхоналари томонидан 48097,6 млрд. сўмлик маҳсулотлар ишлаб чиқарилди. Бунда ўтган йилнинг мос даврига нисбатан ўсиш суръати 118,1% ни ташкил этди. Шунингдек, тармоқнинг жами саноат ҳажмидаги улуши 9,8% ни ташкил қилди. Бундан ташқари, 2021 йил 1 январ ҳолатига ўтган йилнинг шу даврига таққослаганда, тўқимачилик ва тикув-трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш – 122,4%, тайёр кийим ишлаб чиқариш – 112,9%, тери ва унга тегишли маҳсулотлар ишлаб чиқариш – 106,2% миқдорида маҳаллий маҳсулотлар ишлаб чиқарилди.

2. 2019-2021 йилларда "Ўзстандарт" агентлиги билан биргаликда 100 та халқаро стандартни қабул қилиш ва уларни уйғунлаштириш режалаштирилган. «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасида 2020 йил якунида ИСО 9001:2015 халқаро стандарти жорий қилинди. 2020 йил якуни бўйича уюшма таркибига кирувчи 45 та корхонада ОЕКО-ТЕХ стандарти, 12 та корхонада – BSCI стандарти, 6 та корхонада – GOTS стандарти, 7 та корхонада – Sedex стандартларига эга бўлиб, 1100 дан ортиқ корхона эса ISO сифат менежменти ва халқаро сертификатига эгадирлар.

3. Биз томондан тадқиқотнинг режалаштириш босқичида тўқимачилик корхоналари контекстини ҳар томонлама баҳолаш учун стратегик таҳлил ва сифат менежменти усулларининг яхлит тизимидан иборат интеграциялашган модел ишлаб чиқилган. Ушбу таҳлил жараёнида энг кўп қўлланиладиганлар ўртасида, хусусан PEST- таҳлил, манфаатдор томонларнинг қизиқишларини ҳисобга олиш модели, компаниянинг кучли ва заиф томонларини ўрганиш, имкониятлар ва таҳдидларни аниқлаш учун SWOT - таҳлили, шунингдек жараёнларни ҳисобга олган ҳолда асосий компетенцияларни тартиблаш

мумкин. Юқоридаги усуллар ва воситалардан комплекс фойдаланиш бизга тўқимачилик корхонаси контекстини таҳлил қилиш учун муаллифнинг интеграциялашган моделини ишлаб чиқишга имкон берди.

4. «САНАМ» масъулияти чекланган жамиятда фаолият сифатини ошириш, унинг натижадорлиги янада яхшилашда фойдаланилмаган имкониятлар ва эришилмаган натижалар қуйидаги йўналишлар (мезон)ларда рўй берган: «Имкониятлар» йўналишида – «Ресурслар ва ҳамкорлар», «Жараённи бошқариш», «Ходимларни бошқариш» мезонларида, айнан ушбу мезонларда имкониятларнинг етишмаслиги уларга мос келадиган қуйидаги «Натижалар» йўналишининг мезонларида ҳам фаолият натижадорлигининг кўзланган мақсадга эришиши таъминламаган: «Ходимлар учун натижалар», «Истеъмолчилар учун натижалар».

5. Тўқимачилик корхонасида сифат менежменти тизимининг етуклик даражасини баҳолаш «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи «АСАКАТЕКСТИЛ» масъулияти чекланган жамият (МЧЖ) мисолида амалга оширилди. Маълумотлар таҳлили шуни кўрсатадики, сифат менежменти тизимининг етуклик даражаси бўйича фақатгина ««АСАКАТЕКСТИЛ» МЧЖ “ўрта” даражада, қолган 6 та тўқимачилик корхоналари эса “паст” даражада эканлиги кўринади. Ушбу тўқимачилик корхоналарининг 2018-2020 йиллар оралиғидаги ривожланишининг “барқарор”лик даражаси ўзгариши эса бир хил эмас, яъни ривожланишда бир маромлик таъминланмаган.

4- БОБ. ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИДА СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТАМОЙИЛЛАРИ АСОСИДА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ КОНЦЕПТУАЛ АСОСЛАРИ

4.1. Сифат менежменти тамойиллари асосида тўқимачилик корхоналари ривожланиш стратегиясини амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмларини такомиллаштириш

Сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизими ўзаро боғлиқ босқичларнинг муайян кетма-кетлигидан иборат мураккаб итератив жараён сифатида фаолият кўрсатиш жараёнида энг муҳим таркибий блоклардан бири стратегик режаларни амалга ошириш (амалга ошириш ёки бажариш) ҳисобланади.

Бир неча ўн йиллар давомида маҳаллий ва хориж иқтисодий фанлари стратегик таҳлил, режалаштириш ва стратегияни шакллантириш учун янги ёндашувлар, усуллар ва воситаларни тадқиқ қилган ва натижаларни таклиф қилмоқда, аммо стратегияни амалга оширишнинг ташкилий ва бошқарув механизмини яратиш масалалари етарлича ривожланмаган.

Шу нуқтаи назардан қараганда, стратегик таҳлил, шакллантириш ва стратегияни танлаш муаммолари қандай: «ҳар ким яхши режалаштиришни ўрганди, аммо уни қандай амалга оширишни ҳар ким ҳам билмайди» масаласига нисбатан стратегияни амалга ошириш жараёни, унинг бажарилишини назорат қилиш ва амалга оширишни баҳолаш каби масалалар ноаниқ ва етарлича тўлиқ тушунарли эмасдир» [122].

Стратегияни амалга ошириш ўзаро боғлиқ қуйидаги учта босқични ўз ичига олган тузилмага эга бўлиши мумкин: стратегиянинг ўзини амалга ошириш, натижаларни мониторинг қилиш ва стратегияга тегишли ўзгартириш.

Стратегияни ишлаб чиқишда ва уни амалга оширишнинг ташкилий-бошқарув механизмларини танлашда айрим хусусиятларни ҳисобга олиш зарур:

- стратегик қарорлар ишлаб чиқилган пайтдан то амалга оширишгача бўлган натижалар ва ҳаракатларнинг муайян узоқлиги билан тавсифланади;

- стратегик қарорларнинг тактик ва кундалик қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш орқали амалга оширилиши туфайли корхона фаолияти натижаларига таъсирининг билвосита тавсифи. Замонавий стратегик менежмент фани ва амалиёти «стратегик бўшлиқ»ни туғдирувчи стратегияни амалга оширишнинг типик муаммоларини тизимлаштиришга – айрим муаллифларнинг фикрича, энг замонавий компаниялар дуч келадиган стратегик режаларнинг барбод бўлишига асосий эътиборни қаратади.

Лоуренс Г.Гребиньяк стратегияни бажаришнинг асосий муаммоларини аниқлаш бўйича ўз ишида 2003-йилда Wharton ва Gartner Group томонидан ўтказилган тадқиқот натижаларини тақдим этди (4.1-жадвал).

Респондентларнинг самарали ижрони бошқаришнинг аҳамияти, молиявий маблағнинг етишмаслиги ва рағбатлантиришнинг мавжуд эмаслиги ҳақидаги фикрлари бирлашади. Фаолиятнинг айрим муаммоли жиҳатлари бўйича респондентларнинг фикрлари бир-биридан фарқ қилади. Гребиньякнинг мулоҳазаларида ҳам, муаллифнинг тадқиқотларида ҳам ижро жараёнининг бошқариш самарадорлиги биринчи ўринда туради. Респондентлар стратегияни амалга оширишга салбий таъсир сифатида ўзгаришларни самарали бошқара олмасликни аниқ қайд этадилар.

Ахборот алмашиш ёки билимларни узатиш билан боғлиқ муаммолар ҳам стратегияни амалга оширишга салбий таъсир кўрсатади. Ноаниқ масъулият ва зарур ахборот билан ёмон алмашинув ички бизнес бирликларини мувофиқлаштириш ва интеграциясига салбий таъсир қилади, бу, айниқса, ҳамкорликни талаб қиладиган мураккаб стратегиялар учун муҳимдир.

**Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш билан боғлиқ
муаммолар ва тўсиқлар³⁹**

Муаммолар	Wharton-Gartner шарҳи (танловда 243 киши)	Wharton- Executive Education шарҳи (танловда 200 киши)	Тўқимачи лик корхоналари бўйича ўз тадқиқот натижалари (танловда 60 киши)
1. Жараёни самарали бошқариш ёки ўзгаришга ички қаршиликни бартараф этишда қобилиятсизлик	1	1	1
2. Мавжуд бошқарув тузилмасига зид бўлган стратегияни амалга оширишга уринишлар	2	5	2
3. Стратегияни амалга ошириш учун масъул бўлган кишилар ёки тадбиркорлик субъектлари ўртасида ахборот алмашинуви ёмон ташкил этилган	2	4	4
4. Жавобгарликдаги ноаниқ алоқа	4	5	5
5. Зарар келтирадиган ёки ноаниқ стратегия	5	2	3
6. Асосий ходимлар орасида стратегияга ёки ижрога шахсий қизиқишнинг йўқлиги	5	8	9
7. Етарлича ўйланмаган ҳаракат режаси, моделнинг етишмаслиги	7	2	6
8. Ташкилий тузилма ва лойиҳанинг амалга ошириш жараёнидаги ролини тушунмаслик	9	5	8
9. Ижронинг муҳим босқичларида ўзаро келиша олмаслик	7	10	7
10. Самарали рағбатлантириш тизимининг мавжуд эмаслиги	9	8	10
11. Молиявий маблағларнинг етишмаслиги	11	12	11
12. Топ-менежерлар томонидан қўллаб-қувватлашнинг етишмаслиги	12	11	12

Шуни таъкидлаш керакки, раҳбариятни стратегияни амалга ошириш ва молиявий қўллаб-қувватлашга жалб қилиш топ-менежерлар томонидан стратегияни амалга ошириш учун энг муҳим деб илгари айтиб ўтилган бошқарув муаммосидан ажратилади. Бошқариш стратегияни амалга оширишнинг барча босқичларини қамраб олади ва ресурслар ажратилгандан

³⁹Лоуренс Г.Гребиньяк услуги асосида муаллиф ҳисоб-китоблари.

кейин ҳам раҳбарият ва бўйсунувчилар ўртасидаги ўзаро муносабатлар давом этади.

Сўров зарар келтирувчи ёки ноаниқ стратегия муаммоси бўйича фикр фарқларини кўрсатди. Шундай қилиб, Wharton-Executive Education шарҳида бу омил стратегияни амалга оширишга тўсиқ сифатида аҳамияти бўйича иккинчи ўринни, Wharton-Gartner шарҳида эса бешинчи ўринни эгаллади.

Худди шундай, етарли даражада ўйланмаган ҳаракат режаси, моделнинг йўқлиги ҳақида ҳам фикрлар мавжуд: Wharton-Executive Education шарҳида - муҳимлиги бўйича иккинчи ўрин, Wharton-Gartner шарҳида-еттинчи ўрин. Респондентлар ижро жараёнида ташкилий тузилма ёки лойиҳанинг аҳамиятини турлича идрок этадилар [122].

Биз томондан ушбу соҳада олиб борилган тўқимачилик корхоналарида стратегияни муваффақиятли оширишга тўқинлик қилувчи асосий муаммолар муҳимлиги бўйича қуйидаги ўринларни эгаллайди: жараённи самарали бошқариш ёки ўзгаришга ички қаршилиқни бартараф этишда қобилиятсизлик, мавжуд бошқарув тузилмасига зид бўлган стратегияни амалга оширишга уринишлар, зарар келтирадиган ёки ноаниқ стратегия, стратегияни амалга ошириш учун масъул бўлган кишилар ёки тадбиркорлик субъектлари ўртасида ахборот алмашинуви ёмон ташкил этилганлиги ва бошқалар.

Кўпчилик олимлар стратегик бўшлиқнинг асосий сабаби сифатида узок муддатли стратегия ва қисқа муддатли режалар ўртасидаги муносабатлар йўқлигига ишора қиладилар. Г.Хэмел, К.К.Прахаладларнинг фикрича, «жуда кўп компаниялар, бир томондан, муҳим, лекин жуда ноаниқ узок муддатли мақсад, ва бошқа томондан эса, батафсил қисқа муддатли бюджетлар ва йиллик режаларига эгадирлар, аммо булар ҳеч қачон бир-бирлари билан мустаҳкам боғлиқликка эгамаслар. Аксарият компаниялар қисқа муддатли ва узок муддатли истикболларнинг бир-бирига чамбарчас боғлиқлигидан кўра, бир-бирига боғлиқлигига ишонч ҳосил қилишади. Бироқ, узок муддатли

истикбол мавжуд стратегик режанинг бешинчи йили эмас. У шу ерда ва хозир бошланади!» [275].

Д.Нортон мухит ноаниқликнинг беш турини ажратади:

1. Мавжуд билимлар ҳажми доирасида ахборот миқдори ошган сари камайиб борадиган ноаниқлик.

2. Мавжуд институционал соҳада билим миқдори ортиши билан камайиб борадиган ноаниқлик.

3. Институционал майдон ўзгаришларида фақат камаядиган ноаниқлик.

4. Янги, илгари номаълум ҳолатларга хос бўлган ноаниқлик, бу эътиқодлар тузилишининг ўзгаришига сабаб бўлади.

5. «Иррационал» ақидалар учун асос бўлган қолдиқ ноаниқлик.

«Д.Нортоннинг фикрига кўра, субъектив компонент ноаниқликдан бартараф этилади ва ноаниқлик «объектив» бўлади ва иқтисодий ходисаларнинг соҳаси барқарор эмас, чунки иқтисодий тизимнинг айрим ҳолати ўзини такрорлаши эҳтимоли мавжуд. Охиргиси шуни англатадики, назарий баёнотларни оддий «абдий» тамойилларга камайтириш мумкин эмас, чунки физика ва неоклассика вакиллари буни кўришни хоҳлашади (Самуэльсон ва бошқалар)» [157].

Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш муаммоларини батафсил ўрганган Лоренц Г.Гребиньяк қуйидаги фаолият соҳаларига эътибор қаратишни таклиф қилади [122]:

1. Модель ёки ҳаракат режасини ишлаб чиқиш.

2. Стратегияни яратиш стратегияни бажаришга қандай таъсир қилишини тушуниш.

3. Ўзгаришни самарали бошқариш, шу жумладан маданий ўзгаришни ҳам.

4. Уни амалга оширишда муваффақиятли фойдаланиш учун стратегияни амалга оширишнинг мавжуд шартларидан хабардорлик.

5. Аниқ мувофиқлаштириш ва масъулият алмашиш ҳамда ахборот алмашишни таъминлайдиган ташкилий тузилмани яратиш.

6. Самарали бошқарув воситалари ва тескари алоқа механизмларидан фойдаланиш.

7. Жамоада қулай муҳит яратиш.

8. Раҳбариятнинг бажаришга қизиқиши.

Муваффақиятли амалга ошириш муаммосини ҳал этишга ёндашувларнинг хилма-хиллиги ушбу мураккаб жараённинг барча асосий босқичларини камраб оловчи мосланувчан ташкилий ва бошқарув механизмини ишлаб чиқишни зарур қилиб қўяди. Тадқиқотнинг 1-бобида сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграллашган тизими амалга ошишининг ташкилий модели ишлаб чиқилган эди (1.1-расм), *унга кўра, муаллиф амалга ошириш жараёнини муқобиллаштириш учун стратегик режаларни амалга ошириш, амалга ошишини мониторинг қилиш ва тузатиш ишларини олиб бориш сифатида тушунади. Амалга оширишга сифатли ёндашиш учун тамойилларни шакллантириш, ушбу жараёни амалга оширишнинг зарур восита ва усулларини танлаш ва уни амалга ошириш бўйича услубий тавсиялар ишлаб чиқиш лозим (4.2-жадвал).*

Стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг таъминот ва услубий режасида фаол интеграция узоқ муддатда ташкилотнинг синергетик таъсири ва барқарор муваффақиятига эришиш имконини беради.

Иқтисодиётда «механизм» атамасининг қўлланилиши ҳаракат тавсифи ва режимини, турли вазифалар бажарадиган муайян функцияларнинг кетма-кетлигини, тизим элементларининг ўзаро муносабатини ва ҳоказоларни таъкидлаш зарурати билан боғлиқдир.

Ўз навбатида, иқтисодиётда механикадан олинган энг оддий қурилмаларнинг ўхшаш вариантлари мустақил равишда ва механизмнинг бир қисми сифатида ишлатиладиган воситалар деб аталадиган бўлди. «Механизм» атамаси ижтимоий-иқтисодий тизимларни таърифлашга мослаштирилди, чунки уларнинг ўзаро муносабатларида ижтимоий ва саноат жараёнларини кўриб чиқиш зарурати туғилди.

**Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тамойиллари
асосида интеграллашган комплекс тизимли стратегияни амалга
ошириш методологияси⁴⁰**

СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШ		
Мақсад	Корхонанинг стратегик мақсадларига эришиш	
Мухим қадамлар (оралиқ босқичлар)	Тамойиллар	Дастаклар
Амалга ошириш	Раҳбарлик етакчилиги, ходимларни жалб қилиш, жараён ёндашуви, таъминотчилар билан ўзаро манфаатли муносабатлар, узлуксиз такомиллаштириш	Режаларни юқори сифатли жойлаштириш, иш тақсимоти тузилиши, тармоқ графиклари, бизнес-режа, жараёнли ёндашув, 6 σ, кайдзен, ТРМ, сифат тўгараги, 5S, Канбан, Гант диаграммаси, QFD, FMEA, РРАР қоидалари.
Мониторинг	Мунтазамлик, тизимли ёндашув, ҳақиқатга асосланган қарор қабул қилиш.	Баланслаштирилган кўрсаткичлар tizими, стратегик аудит, ички аудит, ўз-ўзини баҳолаш, қиёсий таҳлил усуллари, сифатни назорат қилишнинг статистик усуллари, ўз- ўзини баҳолаш, аудит сифат танловлари.
Тегишли ўзгартириш киритиш	Раҳбарнинг етакчилиги, тезкорлик, узлуксиз такомиллашув.	Аналитик ва эксперт баҳолаш усуллари, FMEA таҳлили, ФҚА усули ва бошқалар.

Турли иқтисодчилар томонидан тақдим етилган ушбу атаманинг талқинлари жуда зиддиятлидир. Масалан, «хўжалик механизми - ижтимоий ишлаб чиқариш ва унинг таркибий қисмларини бошқаришнинг ўзаро боғлиқ, ўзаро асосланган шакл ва усуллари тизимидир» [246].

Муаллифларнинг фикрича, «механизм ишлаб чиқариш муносабатлари (режалаштириш, регламент, стандартлар, нарх, фойда ва бошқалар) намоён бўлишининг ўзига хос объектив шакли вазифасини бажаради ва шу билан бирга бошқарувнинг маълум бир усулини ифодалайди» [214].

Айрим тадқиқотчилар бу атамани янада аниқроқ талқин қиладилар: «иқтисодий механизм» «иқтисодий жараёнларга таъсир этиш, уларни

⁴⁰Эмперик тадқиқот натижалари асосида муаллиф ишланмаси.

тартибга солиш усуллари ва воситалари мажмуи», - деб талқин қиладилар [225].

Терминологик ноаниқликнинг юқори даражасини ҳисобга олиб, стратегиянинг амалга ошириш жараёнига нисбатан ушбу туркумга оид ўз карашларимизни аниқлаб олишингиз зарур. Бу вазиятда ҳал қилиниши зарур бўлган вазифалар мажмуасини ҳисобга олган ҳолда (ишни режалаштириш, бошқарув амалиётида қўлланиладиган иқтисодий дастаклар ва рағбатларни аниқлаш; бошқарув органларининг ташкилий тузилиши, иш усуллари ва услубини шакллантириш; ишлаб чиқариш бошқарувида кадрлар иштирокининг турли шакллари амалга ошириш), сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонаси ривожланиш *стратегиясини амалга ошириш механизми бўйича* муаллиф белгиланган мақсадга эришиш учун омиллар ва ресурсларга таъсир қилишнинг комплекс кўп даражали тизимини тушунади, бу эса бошқариладиган объектнинг натижаси, яъни стратегияни амалга ошириш натижасига боғлиқ бўлади.

Тўқимачилик корхонаси ривожланиш стратегиясини амалга ошириш жараёнига таъсир этувчи омиллар ички (корхона ичидаги ўзаро таъсир ва бошқарувни аниқлаш) ва ташқи (ташқи муҳит билан ўзаро таъсир жараёнларини аниқлаш-таъминотчилар, рақобатчилар, истеъмолчилар ва бошқалар) каби гуруҳларга ажратилади.

Умуман олганда, бизнинг фикримизча, сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида ривожланиш стратегиясини амалга ошириш механизми - C_m бошқарувнинг мураккаб тоифаси сифатида белгиланиши мумкин ва у ўз таркибига қуйидаги элементларни олади:

- бошқарув вазифаларини белгиловчи тўқимачилик корхонасини ривожлантиришнинг стратегик мақсадлари (М);

- стратегик мақсадларнинг миқдорий аналоглари бўлган стратегик мезонлар (К);

- сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида стратегияни амалга ошириш омиллари (O)

- стратегик бошқарув объектининг элементлари ва уларнинг белгиланган мақсадларга эришиш манфаатларига дахлдор бўлган муносабатлари;

- сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида стратегияни амалга ошириш омилларига таъсир этиш усуллари (У);

- сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида стратегик амалга ошириш ресурслари (P) - танланган бошқарув усулини амалга ошириш ва қўйилган мақсадларга эришишни таъминлаш учун фойдаланиш мумкин бўлган молиявий, моддий, меҳнат ва ахборот ресурслари.

Шундай қилиб, маълум бир назорат объекти саналган тўқимачилик корхонаси учун стратегияни амалга ошириш (CAO), назорат механизми санаб ўтилган элементлардан ташкил топади [55]:

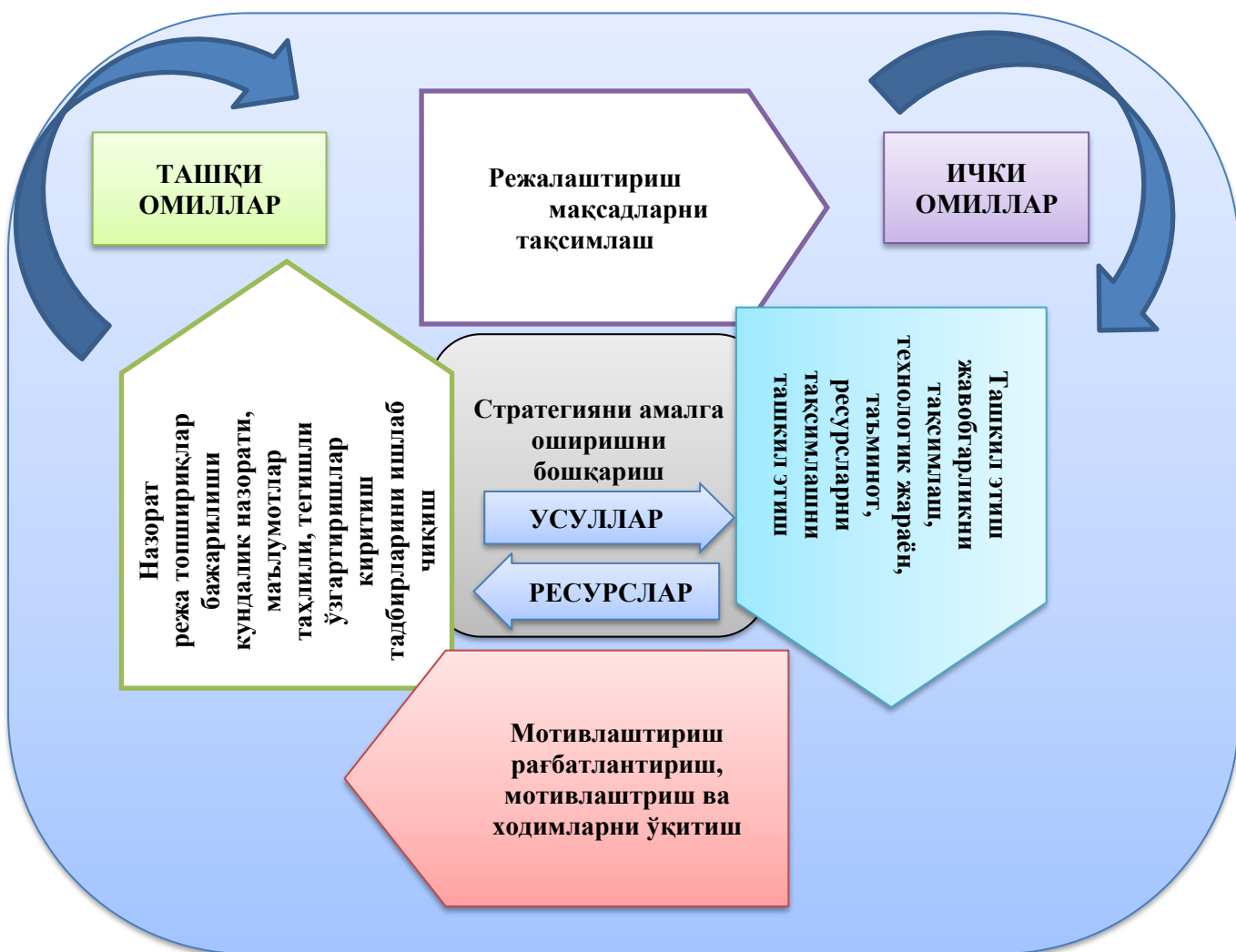
$$F(C_m) = Y(M, K, O, U, P) \quad (4.1)$$

Сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида стратегияни амалга оширишнинг реал шароитида бошқарув механизми ҳар доим ўзига хосдир, чунки у корхонанинг барча турдаги ресурсларидан фойдаланган ҳолда аниқ омилларга таъсир этиш орқали муайян мақсадларга эришишга қаратилган бўлади. Белгиланган стратегик мақсадларга эришиш учун ҳар сафар бошқарув қарорлари қабул қилинганида узок муддатли ҳаракатини бошлайди. Ички ва ташқи бошқарув омилларининг хилма-хиллигини таъкидлаш лозим, улар орасида сиёсий, ҳуқуқий, ижтимоий, иқтисодий, саноат, технологик ва бошқалар мавжуд.

Омилларнинг ўзи ҳам, уларга таъсир кўрсатиш усуллариининг табиати ҳам хилма-хил бўлиб, бошқарув механизмларининг хилма-хиллигини белгилайди. Зарур муқобил бошқарув усуллари ва ресурсларини танлаш

таъсир этувчи бошқарув омилларининг хусусиятига мувофиқ ўзаро таъсир этувчи томонлар манфаатларини мувофиқлаштиришга ёрдам беради.

Бошқарувнинг вазифа ва функциялари мажмуаси нуқтаи назаридан амалга оширишнинг функционал-тузилмавий модели бошқарув функциялари таркибининг классик кўриниши (4.1-расм) билан мантикий боғлиқ бўлиб, стратегик амалга оширишнинг бутун вазифа ва функциялари мажмуасини акс эттирувчи схемада тақдим этилиши мумкин.



4.1-расм. Стратегияни амалга оширишнинг вазифавий-таркибий модели⁴¹

Сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида ривожланиш стратегиясини амалга

⁴¹Муаллиф ишланмаси

ошириш учун ташкилий ва бошқарув механизми адаптив (яъни, дастлабки ва жорий омиллارга ва шароитларга қараб ўзгариб туради) қуришда биз ушбу жараёнга таъсир қилувчи барча кўплаб омиллارни иккита таснифлаш гуруҳига бирлаштирамиз: корхонанинг ички жараёнлари (салоҳияти) омиллари ва у фаолият кўрсатадиган экологик шароитлар (4.2-расм).



САО – стратегияни амалга ошириш механизми; М – стратегик мақсадлар; К – стратегик мезонлар; О – стратегияни амалга ошириш омиллари; У – стратегияни амалга ошириш усуллари; Р – стратегияни амалга ошириш ресурслари

4.2-расм. Стратегияни амалга ошириш (САО) мосланувчан ташкилий-иқтисодий механизмлари схемаси⁴²

Бу каби омиллارни гуруҳлаш стратегияни амалга ошириш жараёнини янада аниқ ташкил этишга ва айрим салбий таъсирларни бартараф этиш чораларини кўришга ёрдам беради.

Ушбу механизмнинг ишлаши учун бошланғич нуқта – тўқимачилик корхонасининг режалаштириш босқичида ишлаб чиқилган стратегияси бўлиб, у мавжуд ички имкониятларни ва ташқи шароитларни ҳисобга олган

⁴²Муаллиф ишланмаси

холда амалга оширилади ва фаолиятнинг аниқ натижаларига – амалга ошириш бўйича ҳақиқий маълумотларга айланади.

Мониторинг натижасида олинган маълумотларни таҳлил қилиш босқичида оғишлар аниқланганда, солиштириш блокадаги кучлар мақсадли кўрсаткичлар билан ҳаракат қила бошлайди ва тузатиш ишларига доир қарор қабул қилинади.

Муҳокама бошида аниқланган сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида ривожланиш стратегиясини самарали амалга оширишнинг муаммоли йўналишларидан бири мақсадли стратегик кўрсатмаларни стратегик бошқарувнинг энг юқори иерархик даражаларидан корхоналар иш бирликлари ва бўлинмалари даражаларига самарали етказиш саналади. Бу ташкил этиш ва мотивация каби бошқарув вазифаларининг муаммоли соҳасидир. Жаҳон амалиётида маълум бўлган ва сифат менежменти тизимлари ва «тежамкор ишлаб чиқариш»дан олинган сиёсат ва мақсадларни жойлаштириш муаммоларини ҳал қилишда инновацион ёндашувлардан бири Хосин Канри методологиясидир [76].

Хосин Канри (ХК) методологияси Япониянинг «Bridgestone», «Toyota» ва «Komatsu» каби етакчи корхоналарида ишлаб чиқилган ва ҳозирда амалиётда муваффақиятли қўлланилмоқда. Бу методология бошқарув иерархиясининг турли даражаларида - давлат даражасидан йирик корпорациялар даражасига ва аниқ компанияларнинг жорий режаларига қадар ишлаб чиқилган стратегияларнинг изчиллигини сезиларли даражада яхшилашга ёрдам беради. «ХК - стратегик бошқарув усули ва бир вақтнинг ўзида сифатни бошқариш воситаси, шунингдек, компаниянинг операцион тизими ишончли фойда ўсишини таъминлайди, бу эса компанияни ўзаро вазифавий даражада бошқаришга имкон беради» [54].

Ўтган асрнинг 50-йиллари ва 60-йилларида Япония асосий тушунча кўшимча қиймат яратмайдиган фаолиятларни бартараф этиш йўли билан, жумладан, узлуксиз такомиллаштириш ғоясига асосланган «тежамкор»

ишлаб чиқариш методологиясини фаол ривожлантирди. Тежамкор ишлаб чиқариш ғояларини ривожлантиришда ХК методологияси машҳур бўлди.

«Хосин Канри» атаманинг Японча белгиларнинг сўзма-сўз таржимаси – «бошқариш, назорат» ва «йўналиш» ёки «порловчи нина» ҳамда биргаликда «компас», -деган маънони англатади. Шунинг учун, бу атаманинг энг кенг тарқалган таржимаси «сиёсатни бошқариш» ёки «сиёсатни тарқатиш»дир [76].

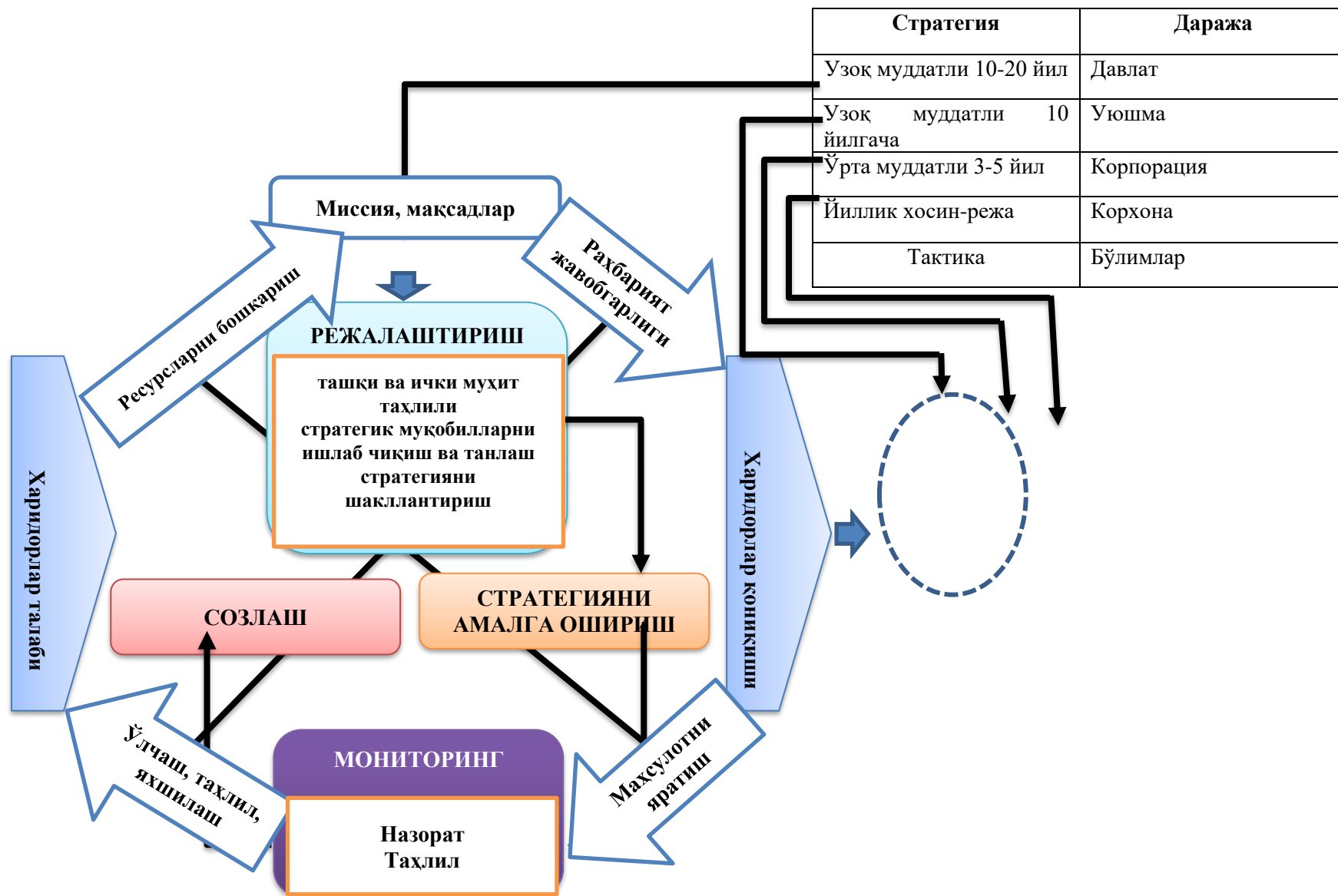
ХК методологиясини тўқимачилик саноати корхоналарини стратегик бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларига мослаштириш PDCA циклини интеграциялашга ёрдам беради, қуйидаги тамойиллар (барча манфаатдор томонлар, далилларга асосланган қарорлар қабул қилиш, доимий такомиллаштириш ва бошқалар)ни амалга оширишни назарда тутди ва корхона иерархиясининг турли даражаларида стратегик бошқарув вазифалари ва корхоналарнинг давлат ва корпоратив марказларининг глобал мақсадларини бизнес бирликлари даражасига самарали равишда етказишга яқиндан ёрдам беради.

Амалдаги стандартлар тавсияларига мувофиқ PDCA узлуксиз такомиллаштириш тамойили узоқ муддатли асосда ва мувозанатли тарзда, истеъмолчилар, шу жумладан, барча манфаатдор томонлар эҳтиёжларини қондириш қобилияти орқали барқарор муваффақиятга эришиш учун корхона фаолиятини қаратишни тавсифлайди. Барқарор муваффақиятга самарали бошқариш орқали, унинг мавжудлигининг ташкилий муҳитини англаш орқали, ўқитиш ва такомиллаштириш ва / ёки янгиликларни тўғри қўллаш орқали эришилади. Деминг–Шухарт цикли бўйича стратегик бошқарув моделини тузиш уни сифатни бошқариш тамойилларига энг кўп йўналтирилган интеграциялашган шаклга айлантиради, бу эса истеъмолчиларнинг (ва бошқа манфаатдор томонларнинг) талаблари ва фаолиятнинг узлуксиз такомиллашиб боришини англатади. Шунинг учун ХК методологиясига мувофиқ бошқарув иерархиясининг турли даражаларига (давлат ва корпорациядан бошлаб, аниқ корхоналар ва уларнинг

бўлинмалари даражаси билан тугайдиган) Деминг–Шухарт циклини киритиш барқарор ривожланиш талабларига тўлиқ жавоб беради (4.3-расм).

Ушбу тамойилга мувофиқ бизнеснинг қуйидаги турларини ажратиш мумкин: қишлоқ хўжалиги (пахта хом ашёсини етиштириш), пахта тозалаш, тўқимачилик, тикув-трикотаж ва бошқалар. Бизнес турлари алоҳида маҳсулот (иш, хизмат) натижаси бўлган бизнес турининг таркибий қисмлари бўлган бизнес сегментларига бўлинадиган технологик цикл босқичлари бўйича бошқарилади. Масалан, «тўқимачилик» каби бизнес тури учун қуйидаги бизнес сегментлари (БС) ажратилади. Бунда алоҳида корхоналар даражасида - турли фаолият турлари - бу тайёрлаш, ишлаб чиқариш, ташиш, логистика ва бошқалар; бўлинмалар даражасида - молия, сотиш, ишлаб чиқариш ва бошқалар.

ХК методологияси доирасида унинг асосий воситаларидан бири мақсадларни энг мақбул жойлаштириш учун кўп ўлчовли Х-матрица деб аталади, унинг ҳар бир соҳаси стратегик режалаштириш ва мақсадларни жойлаштириш учун зарур бўлган маълумотларни ўз ичига олади. Х-матрицанинг биринчи соҳасида – стратегия майдони - стратегик мақсадлар ҳақидаги маълумотларни ўз ичига олади ва тўқимачилик корхонасининг ички ва ташқи муҳитининг стратегик таҳлили ўтказилгандан сўнг тўлдирилади. Иккинчи соҳа – тактика - стратегияни амалга ошириш йўлларини белгилайди. Учинчи соҳа тактик вазифаларни амалга ошириш учун амалга ошириладиган аниқ жараёнларни кўрсатади. Тўртинчи соҳада аниқ кўрсаткичлар, яъни стратегик режаларни амалга оширишнинг прогноз кўрсаткичлари баён этилади. Бешинчи соҳада режалаштирилган режаларнинг масъул бажарувчилари кўрсатилади. Корреляцион панжаралар ўзаро боғлиқ соҳалар орасида жойлашган бўлиб, тегишли соҳалар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик даражаларини (кучли, ўрта ва кучсиз) аниқлашга имкон беради, натижада жараёнлар ва тактикалар стратегияларни қандай амалга оширишга қодирлигини тушунишга имкон беради [76].



4.3-расм. Тўқимачилик корхонасининг бошқарув иерархиясига интеграциялашган барқарор ривожланиш учун СМТ ва СБнинг интеграциялашган модели (муаллиф ишланмаси)

«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг ташкилий тузилмасига мувофиқ Х-матрицани мослаштириш иккинчи соҳада аниқ бизнес сегментлари учун тактик вазифаларни аниқлаш, учинчи соҳада - тегишли иш бирликлари томонидан амалга ошириладиган аниқ жараёнларни тақдим этиш (улар ўртасида масъулият майдони тақсимланади), тўртинчидан - уюшманинг стратегик режаларини амалга ошириш боғлиқ бўлган жараёнларни амалга оширишнинг аниқ натижаларини аниқлаш имконини беради.

Давлат, вазирликлар, корпоратив марказ ва унга аъзо корхоналар даражасида белгиланган асосий стратегик мақсадларни жойлаштириш «юқоридан пастга» ва «пастдан юқорига» режаларни мувофиқлаштириш жараёнини назарда тутувчи Х-матрицалар каскади ва «*catch the ball*» (инглиз тилидан таржима қилинган – «тўпни ушлаб олиш») ёрдамида амалга оширилиши керак [76].

Сифат назорати, стратегик бошқарув, ишлаб чиқариш бошқаруви ва харажатларни бошқариш каби турли хил вазифавий фаолият соҳаларини бирлаштириб ва умумий мақсадга бўйсуниб, ўзаро фаолият вазифавий ҳамкорлик тушунчасини кўллаш учун биринчилардан бўлиб Toyota тажрибасидан фойдаланган ҳолда ХК методологияси доирасида ушбу вазифани амалга ошириш мумкин. Биз тўқимачилик корхонасининг типик жараёнларининг ландшафт схемасидан ўзаро вазифавий ҳамкорликни ташкил этиш асоси ва самарали воситаси сифатида фойдаланишни таклиф этамиз.

Ушбу мақсадлар учун биз тўқимачилик корхонасининг турли вазифавий бўлинмаларининг манфаатларини самарали бирлаштирадиган ва уларни бир мақсад - истеъмол сўровларининг энг тўлиқ қондирилишига бўйсундирадиган жараён ёндашувидан фойдаланишни таклиф қиламиз. Бунга барча жараёнлар учун кирим ва чиқимларни ҳамда уларни амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ белгилаб олиш орқали эришилади. Табиийки, ташқи истеъмолчиларнинг талаблари ҳам эътибордан четда қолмайди, айниқса ISO 9000 сериясидаги халқаро стандартларга

мувофиқ замонавий менежментнинг асосий тамойилларидан бири - бу миждозларга йўналтирилганликдир.

Тўқимачилик саноати стандартлари талабларини ҳам ҳисобга олган ҳолда таъминот занжиридаги нуқсонлар сонини камайтиришга алоҳида эътибор қаратилмоқда.

Стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг қуйи тизимлари бизнесни бошқариш тизимининг ажралмас қисмидир. Тегишли қуйи тизимларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш корхонани белгиланган стратегик мақсадлар ёрдамида бошқаради, мақсадларни бизнес-жараёнлар ва таркибий бўлинмалар даражасига олиб чиқади, шунингдек, бизнес-жараёнларни тезкор бошқариш, ходимларни рағбатлантириш ва корхонанинг фаолиятини доимий равишда тартибга солиш асосида амалга оширилади.

Сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган қуйи тизимларини ўз ичига олувчи тўқимачилик корхонаси жараёнларининг муаллифлик моделида улар бошқарув жараёнлари гуруҳига киритилади (Илова 10).

Сифатни бошқариш ва унинг асосий фаолияти истеъмолчилар учун қиймат яратиш йўлидан боради, унинг барча усул ва воситалари бевосита маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқариш жараёнига, яъни тактик вазифаларни ҳал этишга қаратилади. ISO 9001 стандартининг янги версия талабларига мувофиқ сифат менежменти жараён ёндашувидан фойдаланишни ўз ичига олади ва хавф-хатар, билим ва ўзгаришларни бошқаришни ўз ичига олиши керак.

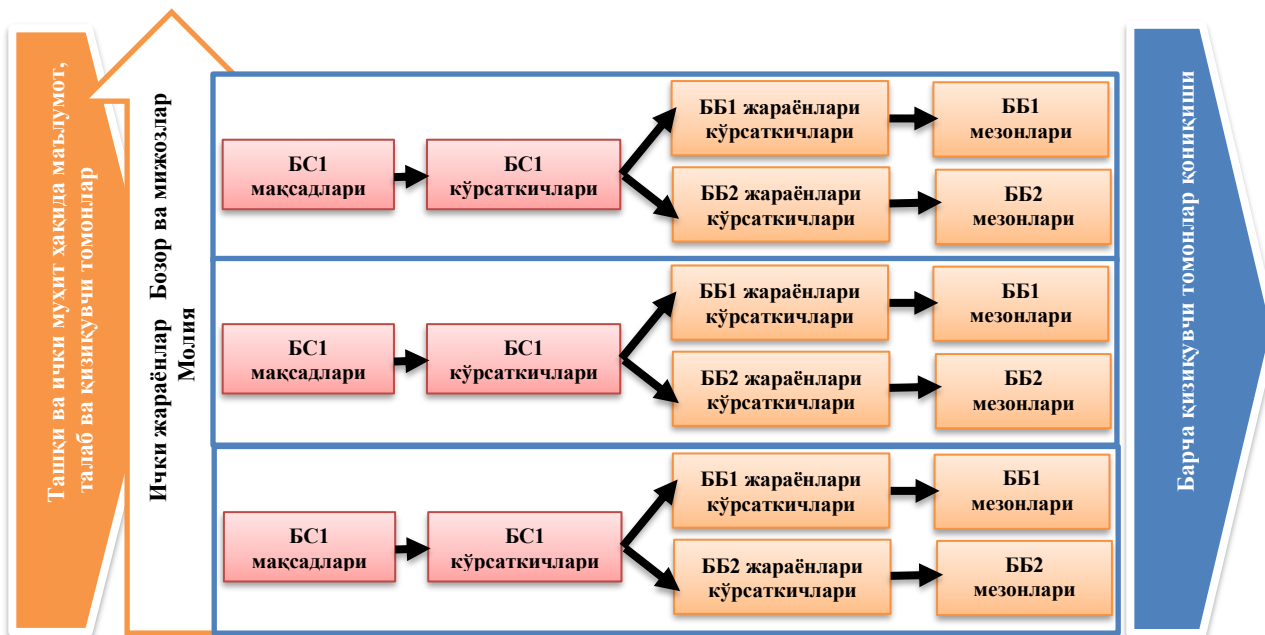
Унинг барча усуллари корхонанинг асосий фаолиятини яхшилашга ёрдам беради. Стратегик менежмент бошқарув жараёнларининг бир қисми сифатида стратегияни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш муаммоларини ҳал қилишга ёрдам беради.

Ушбу моделни амалга ошириш учун тўқимачилик корхонаси стратегик мақсадларнинг барча менежерлари ва ишчиларини аниқ тушунишга ва уларни амалга оширишда юқори қизиқишга асосланган янги, юқори

самарали ташкилий ўз-ўзини тартибга солиш турига эга мослашувчан бўлиши керак ва бу фақат сифатни бошқариш тамойиллари тўлиқ амалга оширилса мумкин бўлади, холос.

Олдинги босқичда қўйилган мақсадлар бошқарув иерархиясининг барча даражаларига ажралиши керак. Шу билан бирга, корхона бизнес сегментларининг мақсадларини ўзаро чамбарчас боғлиқ бўлган бир қанча стратегик истиқболларга ажратиш мантиқан тўғрироқ бўлади. Юқорида кўрсатилганидек, энг мақбул тизим (4.3 банди), молиявий ва молиявий бўлмаган кўрсаткичлар гуруҳларини корхонанинг стратегик мақсадлари ва миссиясини амалга оширишга ёрдам берадиган тўртта стратегик истиқболда бирлаштирадиган, бошқарув қарорларини қўллаб-қувватлайдиган баланслаштирилган кўрсаткичлар тизими (БКТ) усулидир [150]. Стратегия уюшманинг фаолият мақсадларини белгилайди. Биз ХК методологиясининг муқобиллаштириш қисми сифатида фаолият мақсадларини белгилаш учун муаммога йўналтирилган ёндашувни қўллашни таклиф қиламиз. Шу билан бирга, ХК методологияси методологик стратегия ўрнига – объектив стратегиядан фойдаланишни тавсия қилишини ёдда тутамиз. Сифатни бошқариш тамойилларидан бирига мувофиқ узлуксиз такомиллаштиришни амалга ошириш учун Y-матрицани қуйидаги схема бўйича қўллаган ҳолда ХК методологияси доирасида бурилиш чора-тадбирларини ишлаб чиқамиз [76]. 4.4-расмда «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси стратегик кўрсаткичлари мувозанатли тизимининг умумий гуруҳланиш схемаси келтирилган.

Стратегик таҳлил давомида аниқланган ва стратегик устувор рейтингда юқори қийматларни ўрганувчи омилларни шартли равишда муҳимликнинг уч даражаси: жуда аҳамиятли, аҳамиятли ва аҳамиятсиз даражаларга қараб тартиблашни таклиф этамиз. «Жуда муҳим» деб таснифланган омиллар биринчи навбатда тўқимачилик корхонасининг мақсадларини шакллантириш учун ишлатилади. Ҳар бир мақсаднинг амалга ошиши учун кўп вазифали жамоа бурилиш тадбирларини таклиф этиши лозим.



4.4-расм. «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси стратегик кўрсаткичлари мувозанатли тизимининг умумий гуруҳланиш схемаси⁴³

Ҳ-матрицасидан фойдаланиш муҳим омиллар, мақсадлар ва таклиф этилган бурилиш чора-тадбирлари ўзаро корреляцион боғлиқларини аниқлашга ёрдам беради.



4.5-расм. Бурилиш чораларнинг устуворлигини аниқлаш учун корреляцион Ҳ-матрица⁴⁴

⁴³Муаллиф ишланмаси.

⁴⁴Муаллиф ишланмаси.

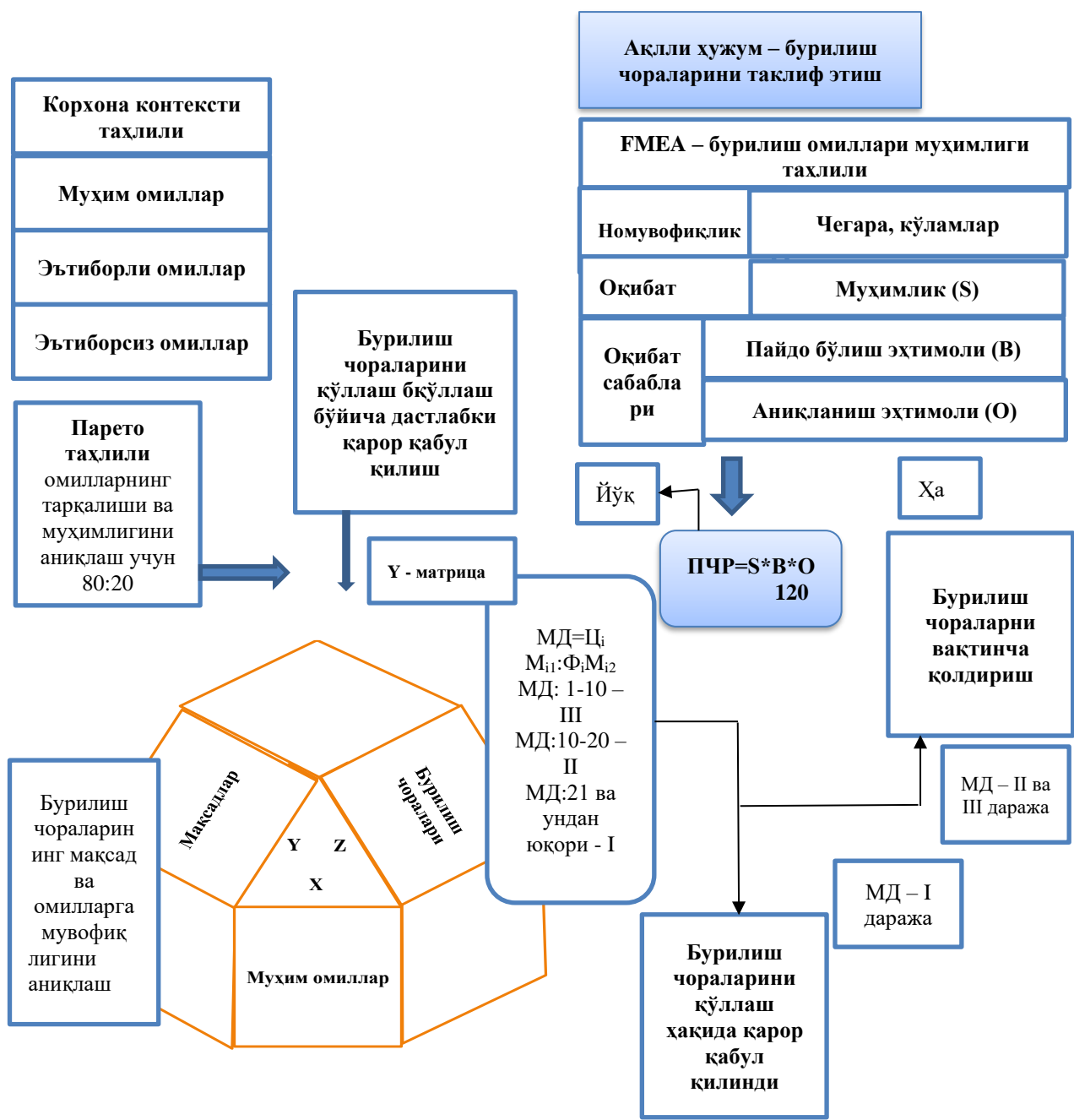
Хосин жамоаси корхонанинг режалаштирилган бурилиш билан боғлиқ омиллар, тахдидлар ва имкониятлар қанчалик кенг тарқалганлигини аниқлаш учун Pareto таҳлилини амалга ошириши керак. «Ақлий ҳужум» усули ёрдамида кўп вазифали жамоа FMEA-таҳлилига дучор бўлган кашфиёт фаолияти рўйхатини ушбу тадбирларнинг йўқлиги сабабли юзага келадиган номувофикликлар оқибатларининг аҳамияти ҳақида баён қилади.

Шундай қилиб, корхона контексти (2.2-бўлим) таҳлили давомида олинган маълумотлардан фойдаланиб, «Жуда муҳим» категорияга кирувчи омилларни аниқлаймиз. Бундан ташқари, корреляцион Y-матрица улар билан корхонанинг асосий мақсадлари ўртасидаги, шунингдек, мақсадлар ва ўқув фаолияти ўртасидаги муносабатларни ўрнатади (4.5-расм).

Тўқимачилик корхонасининг мақсадларига эришиш учун таъсир килувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда, бурилиш чора-тадбирлари таклиф этилди. Шунингдек, улар билан омиллар ўртасидаги муносабатлар ва корреляция даражаси ҳам белгиланди. Матрицанинг 1-ва 2-соҳалари учун корреляцион ҳисобларни жамлаб, амалга оширишнинг энг устувор бурилиш чораларини аниқлашимиз мумкин (4.6-расм).

Y-матрицанинг 1-корреляцион майдони режалаштириладиган ютуқли чораларнинг корхона мақсадлари билан боғлиқлик даражасини текшириш учун мўлжалланган. 2-майдон корхона контекстини белгиловчи омиллар билан корреляция даражасини аниқлайди (омилларнинг муҳимлигини таҳлил қилиш 3.3-бўлимда амалга оширилади). Ютуқли чораларнинг устувор даражаларининг градацияси 3-энг паст даражадан бошланади. 1-энг юқори, устувор даража билан боғлиқ фаолиятга доир, уларни амалга ошириш ва амалга ошириш бўйича қарорлар қабул қилинади.

Юқори унумли йигирув ускуналарини ўрнатиш ва маҳсулот сифатини аниқлашда автоматлаштирилган ўлчов тизимини жорий этиш, шунингдек автоматлаштирилган диспетчерлик назорат тизимларини жорий этиш (4.3-жадвал) 2020 йил даврида тўқимачилик корхонаси учун шундай эканлиги исботланди.



4.6-расм. Устувор бурилиш чораларини танлаш бўйича қарор қабул қилиш модели⁴⁵

Умуман олганда, муаллифнинг ХК услубий элементларини муқобиллаштириш ва унинг тўқимачилик саноатининг ўзига хос хусусиятларига мослашуви Х-матрицанинг асл мазмунини ишлаб чиқиш, Х-матрицанинг аниқ каскадли даражаларини асослаш, таклиф этилаётган моделга мувофиқ муҳим омишлар, белгиланган мақсадлар ва таклиф

⁴⁵Муаллиф ишланмаси.

этилаётган бурилиш чора-тадбирлар ўртасидаги боғлиқлик даражасини аниқлаш имконини берадиган Y-матрицаси ёрдамида бурилиш чора-тадбирлар ишлаб чиқиш муаммосини муқобиллаштиришдан иборат.

Корхонанинг фаолият кўрсаткичлари бизнес бирликлари даражасига батафсил мос келади ва бу босқичда мақсадлар тизимини вертикал ва горизонтал равишда ўзаро вазифавий даражадаги жараёнларнинг эгалари ўртасидаги кўрсаткичларни мувофиқлаштириш орқали «жойлаштириш» муҳимдир [76].

4.3-жадвал

Тўқимачилик корхоналарида режалаштирилган «бурилиш» чора-тадбирларни амалга оширишдан олинadиган самарадорлик ва натижадорлик қийматлари⁴⁶

«Бурилиш» чора-тадбирлари	Асосий ишлаб чиқаришдаги ортиқча тўхташлар сонини камайтириш, %	Режасиз тўхташлар орқали пайдо бўладиган йиллик зарарни камайтириш, %	Исътемолчилар қониқиши даражасини ошириш, %
Юқори унумли йигирув ускуналарини ўрнатиш	8	14	18
Маҳсулот сифатини аниқлашда автоматлаштирилган ўлчов тизимини жорий этиш	6	12	16
Автоматлаштирилган диспетчерлик назорат тизимларини жорий этиш	9	15	24

Шундай қилиб, стратегияни амалга ошириш - мураккаб жараён, аммо саноатнинг ўзига хос хусусиятларига мослашиш ва замонавий инновацион усуллар ва сифат менежменти ва стратегик бошқарув воситаларидан комплекс фойдаланиш, масалан, Хосин Канри операцион тизими, БКТ, жараён ёндашуви барча манфаатдор томонларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олишга ёрдам беради, ишлаб чиқилган тизимнинг мураккаблиги ва

⁴⁶Муаллиф ҳисоб-китоблари.

мувозанатини таъминлайди ва энг самарали мақсадларга эришиш учун ўзаро таъсирни таъминлайди.

4.2. Тўқимачилик саноати корхоналарида стратегик бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш

Ўзбекистонда амалга оширилаётган таркибий ўзгаришлар, иқтисодийни модернизациялаш борасидаги саъй-ҳаракатларни янада кучайтирилиши саноат корхоналарида илғор техника ва технологияларни кенг жорий этиш ҳамда инновацион фаолият доирасини кенгайтириш ва улардан имкон даражасида самарали фойдаланишни тақозо этади. Мамлакатимизнинг бозор иқтисодиётига ўтиш даврида турли мулкчиликка асосланган ишлаб чиқаришнинг вужудга келишига, яъни иқтисодийда саноат корхоналари кўринишидаги бирлашмаларнинг ривож топиши мулкдорларни хўжалик юритувчи корхоналар, акциядорлик жамиятлари, шуъба корхоналар, маъсулияти чекланган жамиятлари каби тузилмаларнинг юзага келишига сабаб бўлди ва ўз фаолиятларини жаҳон ҳамжамиятига интеграциялашуви учун ўзларининг инвестициялари билан иқтисодий шароит яратади.

Ривожланган мамлакатларда саноат корхоналарини бошқариш тизимида инновацион фаолиятни стратегик ва тизимли бошқаришга алоҳида эътибор қаратилган бўлиб, унинг натижасида аниқ бир тармоқда ишлаб чиқаришни самарали амалга ошириш, бошқарувни самарали ташкил этишнинг бозор механизмларини ишлаб чиқиш рўй бермоқда ва натижада инновацион фаолиятнинг янада кучайиши кузатилмоқда. Чунки, хусусий мулкчиликнинг ривожланиши саноат корхоналари инновацион фаолияти самарадорлигини оширишни талаб этади. Давлат томонидан хусусий мулк ва мулк эгаларининг ҳуқуқларини ҳимоя этилиши инвесторлар томонидан инновацион муҳитни яхшилашга имконият беради.

Ўзбекистон тўқимачилик саноатида шаклланган бозор муҳитида юзага келган иқтисодий муносабатлар унда фаолият юритувчи корхоналарни анъанавий ишлаб чиқариш жараёнларини бошқариш услубини янада такомиллаштириш, замонавий менежмент стратегияси сифатида вертикал интеграциялашни таъминлаш муаммоларини юзага чиқармоқда. Тўқимачилик саноати корхоналарининг анъанавий бошқаришдан замонавий менежмент тизимларини жорий этиш лозимлиги, ўзгарувчан бозор шароитларига мувоқаллаштиришни назарда тутиши лозим.

Жаҳон тўқимачилик саноати иқтисодиётида кўплаб корпорациялар технологик занжирнинг изчил бўғинларини, яъни бирламчи хом-ашёдан бошлаб, халқ истеъмоли товарлари бозоригача бўлган жараённи кузатиш мумкин. Одатда, бошқа давлатларда аниқлаш ҳолатида миллий корхоналар нуфузига эга бўлган йирик корхоналар кичик қарам корхоналарни ўз ичига олади, бундай байналминал компанияларнинг юридик шакли акциядорлик жамияти ҳисобланади. Таъкидлаш жоизки, қарам компаниялар тактика ва оператив қарорларни қабул қилишда кўпроқ эркинлик даражасига эга бўлиб, уларнинг ўз маъмурий аппаратлари мавжуд. Бош қароргоҳ ёки бош корхона умумий стратегияни ва унга қарашли компаниялар томонидан амалга оширилишини назорат қилади, Бу эса умумий холдинг компаниянинг рентабеллигини максимал даражада ошириш имконини беради.

Бош ташкилот ва қарам корхона ҳамда филиаллар ўртасида вазифаларини тақсимлаш, стратегияни белгилаш ва унинг ижросини назорат қилиш бош ташкилот зиммасида бўлиб, қарам компанияларнинг вазифаларига ушбу стратегиянинг тактик вазифаларини бажариши киради.

Бизнингча, ушбу жараёнда барча иштирокчи корхоналар ўзларининг тегишли бўлинмалари, харидорлар, бизнес ҳамкорлар ва давлат идоралари билан муносабатларни бошқаришнинг янги тузилмаларини татбиқ этиши лозим бўлиб, бунда янги тузилмада баён этилган асосий тамойиллар сифатида қуйидагиларни келтириш мумкин:

иштирокчи компанияларнинг индивидуал мақсадлари устидан умумий компания мақсадининг устунлиги тамойиллари;

оптимал марказлаштириш ва ишлаб чиқариш босқичлари ва савдо жараёнларини бошқарувчи иштирокчилар ўртасида ваколатларни тақсимлаш тамойиллари;

молиявий ресурсларнинг ягона мувофиқлаштириш ва қарам компаниялар фаолиятининг молиявий назоратини йўлга қўйиш тамойили.

«Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасига аъзо корхоналарнинг инновацион фаолиятини ривожлантиришда вертикал интеграция стратегияси моделини жорий этиш биринчидан, ўз имкониятлари ва таъсир этувчи омиллар ҳамда иқтисодий муносабатларни жиддий кўриб чиқишлари, иккинчидан, айланма воситаларини аниқ билишлари лозим. Уюшмада асосий эътибор ахборотлар оқимини бошқариш йўналишларига қаратилиши лозим. Ушбу келтириб ўтилган ҳолатдаги иқтисодиёт тизимларида корхоналарни вертикал интеграциялашувини таъминлаш мақсадга мувофиқ. Тўқимачилик саноати корхоналарининг интеграциялашувидаги асосий муаммо тизимдаги корхоналарнинг бюртмалар портфели бўйича аниқ маълумотларнинг мавжуд эмаслиги, газлама ишлаб чиқарувчилар билан тикувчилик корхоналари ўртасидаги ахборотларни бошқаришнинг ахборот коммуникацияси тизимлаштирилмаганлиги ҳисобланади.

Корхоналарда бошқариш самарадорлигини ошириш нафақат ташқи ва ички ҳолатларни эътиборга олиш, балки миқдор ва сифат шаклларни ривожлантириш, эскиликдан янгиликка эришиш, ташқи ва ички қарама-қаршиликларни ҳал этиш лозим. Миқдорни сифатга ўтказиш қонуни мисолида бошқаришни режалаштириш бўлиб, бундай ўзгаришни яъни, сифат ўзгаришини вертикал интеграциялашган корхоналарда кўриш мумкин. Вертикал интеграциялашган тузилмаларга кластерларни ҳам киритиш мумкин.

Республикамизда “пахтачилик-тўқимачилик” кластерларини ташкил этишдан асосий мақсад бу пахта хомашёси етиштиришга ихтисослашган

туманларда етиштирилган маҳсулотни чуқур қайта ишлашни ташкил қилиш асосида юқори қўшилган қиймат яратиш, янги иш ўринларини яратиш, аҳоли даромадларини ошириш ҳамда турмуш тарзини яхшилаш ҳисобланади.

Кластер афзалликларига тизимни ривожлантиришда унинг иштирокчиларининг умумий манфаатдорлиги, жумладан, кишлоқ хўжалигида юқори сифатли пахта хом ашёсини, пахта тозалаш саноатида рақобатбардош пахта толасини, тўқимачилик ва тикув-трикотаж корхоналарида экспортбоп тайёр маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан иборат.

“Кластер” французча атама бўлиб, ўзбек тилидаги *“панжа”*, *“бош”*, *“боғлам”*, *“гуруҳ”*, *“тўпланиш”*, *“турғун”* маъноларини англатади. Шунингдек, “кластер” бир усул сифатида эконометрикада ҳам фойдаланилади [61]. Кластерга оид қарашлар, назариялар ҳамда концепцияларнинг айримлари билан танишиб чиқамиз.

“Кластер”нинг моҳияти Альфред Маршаллнинг “Иқтисодиёт принциплари” (1890 й.) номли асаридаги “ихтисослашган тармоқ-соҳаларнинг алоҳида ҳудудларда уйғунлашиши” тўғрисидаги назарий қарашларида ўз аксини топган [123]. Кластер назариясининг ривожланишида (Америка, Британия, Скандинавия ва бошқалар) илмий мактаблари шаклланган.

Хусусан, Америка олимлари М.Портернинг *“рақобатда устунлик назарияси”* [209], М.Энрайт, С.Резенфельд, П.Маскелл ва М.Лоренценнинг *“минтақавий кластерлар концепцияси”* [208], А.Маршаллнинг *“Саноат ҳудудлари назарияси”* [180], П.Бекатиннинг *“Италян саноат округлари назариялари”* [138], М.Сторпернинг *“идеал”* ҳудудий кластер назариялари яратилган. “Қўшимча қиймат” ва “кластерлар занжири уйғунлиги” каби назариялар ҳам шу гуруҳдан ўрин олган. Келтирилган назарияларда кластер – товар(хизмат) ишлаб чиқарувчиларини ягона технологик занжирини, ҳудуддаги инжиниринг, маркетинг, дизайн ва бошқа хизмат кўрсатувчи субъектлар фаолияти билан уйғунлашишига асосланган инновацион стратегия эканлиги назарда тутилади.

Рус олимлари Ю.С.Артамонова, Б.Б.Хрусталёв ва бошқалар [211] томонидан ҳам кластер назарияси атрофлича тадқиқ этилган ва натижаларга таянилиб, уни амалиётга татбиқ этиш бўйича таклифлар берилган.

Ўзбекистон олимлари А.Ш.Бекмурадов, А.Солиев, М.Болтабоев, З.Д.Адылова, Янг Сонг Бе, О.А.Давронов, Юсупов С.Ш., Г.Э.Захидов, З.Хакимовлар ва Д.А.Абдиевалар [57,61,83] илмий тадқиқотларида, тўқимачилик саноати тизимида кластерлаштириш муаммоларини тадқиқ этишга алоҳида эътибор қаратилган.

З.Д.Адылова томонидан халқаро бозорларга чиқишнинг маркетинг стратегияларини шакллантириш масаласини ўрганишда пахта ва тўқимачилик саноати кластерини ташкил этишнинг ўрни масаласини ўрганган; Янг Сонг Бе Жанубий Корея корхоналари тажрибасидан фойдаланиб, тўқимачилик соҳасидаги ички кооперацияни ривожлантириш мақсадида технологик жараёнларни узлуксизлигини таъминлашни амалга ошириш учун маҳсулотларни бўйлаб каби технологик жараёнларни кластер тизимига умумлаштиришни; Д.М.Мирзахалилова тўқимачилик саноати рақобатбардошлигини оширишда, кластерлаштиришнинг соҳалараро кооперациясини ўзаро яқин тармоқларни жалб қилган ҳолда амалга оширишни назарий-услубий томондан асослаганлар. Г.Э.Захидов Ўзбекистон енгил саноатида кластер шаклида ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш самарадорлиги муаммоларини тадқиқ этиш натижасида тармоқлараро вертикал интеграциялашган кластерни шакллантириш бўйича илмий-услубий тавсиялар ишлаб чиққан. З.Хакимов эса юқорида қайд этилган муаллифлар илмий йўналишларидан фарқли равишда, горизонтал йўналишдаги маълум бир ҳудуд (*шаҳар, туман*)да жойлашган ягона технологик занжирда бўлган тўқимачилик кластерини яратишни илмий асослаган. О.А.Давронов томонидан Ўзбекистонда пахтачилик-тўқимачилик кластерларини ташкил этиш босқичлари таснифи келтирилган, кластерларини ташкил этиш омиллари ва уларнинг барқарорлигини таъминлаш чора-тадбирлари ишлаб чиқилган ҳамда “Водий-пахтачилик-

тўқимачилик кластери”, “Воҳа-пахтачилик-тўқимачилик кластери” ва “Марказ-пахтачилик-тўқимачилик кластери” ҳудудий дастурларини ишлаб чиқиш бўйича таклифлар берилган [61]. Д.А.Абдиева томонидан эса минтақаларда “Пахта-тўқимачилик” кластерларини ташкил қилиш ҳамда тикув-тўқимачилик тармоғи экспорт салоҳиятини оширишнинг комплекс тадбирлари тизими ишлаб чиқариш меҳнат унумдорлигининг халқаро даражасига мувофиқлиги бўйича таклифлар ишлаб чиқилган.

Пахта толасини чуқур қайта ишлашдан тайёр тикув буюмлари ишлаб чиқаришгача бўлган тўлиқ босқичли замонавий юқори технологияли ишлаб чиқариш комплексини ташкил этиш, юқори қўшилган қийматли рақобатбардошли истеъмол товарлари ишлаб чиқариш, турларини ва ҳажмини кўпайтириш, ҳудудларни экспорт салоҳиятини ошириш, янги иш ўринлари яратишга оид Республика Президенти ва ҳукуматининг қатор меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлари қабул қилинди.

Хусусан, республикада кластерларни ташкил этиш ва самарадорлигини оширишга қаратилган меъёрий ҳужжатлар ҳам қабул қилинди⁴⁷:

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 декабрда ПФ-5285-сонли “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармонда мамлакат тўқимачилик саноатининг юқори даражада ривожланишига тўсиқ бўлаётган муаммолар ва уларни бартараф этишнинг 8 та йўналиши аниқланиб, уларни амалга ошириш бўйича “**Йўл харитаси**” тасдиқланди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Мақамасининг 2018 йил 25 январдаги 53-сонли “Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқаришини ташкил

⁴⁷Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 19 майдаги “Бухоро вилоятида замонавий пахтачилик-тўқимачилик кластерини барпо этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ПҚ-2978-сонли қарори; Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 15 сентябрдаги “Сирдарё вилоятида замонавий пахтачилик-тўқимачилик кластерини ташкил этиш чора-тадбирлари тўғрисида” ПҚ-3279-сонли қарори; Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 14 декабрда ПФ-5285 сонли “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” Фармони.

этишнинг замонавий шакллари жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори қабул қилинди. Ушбу қарорга биноан, 2018 йилда вилоятларнинг 13 та туманида пахта-тўқимачилик ишлаб чиқаришининг ташкилотчилари (тўқимачилик корхоналари) номлари ва уларга ажратилган 140,9 минг гектар пахта экиладиган ер майдони ва хизмат кўрсатувчи тижорат банклари тасдиқланди.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 31 мартдаги 253-сонли “Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқаришлари ва кластерлари фаолиятини ташкил этиш бўйича қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарорига асосан: 15 та пахта тозалаш корхоналари ва 68 та пахта тайёрлаш масканлари “Пахта-тўқимачилик” кластерлари томонидан сотиб олинди ва корхоналарда модернизация ва капитал таъмирлаш ишлари амалга оширилди; “ВЕК Cluster” МЧЖ, “Khantex” МЧЖ ва “Оққўрғон Агро кластер” МЧЖлар томонидан янги 3 та пахта тозалаш корхоналари қурилиш ишлари якунланди; кластер корхоналари томонидан 4300 дан ортиқ янги иш ўринлари яратилди. Республика бўйича 2018 йилда “Пахта-тўқимачилик” кластерларига ажратилган 157,0 минг га ер майдонида 364,2 минг тонна пахта хомашёси етиштирилиб, ҳар гектар ердан 23,2 центнердан ҳосил олинган. Жами ҳосилнинг 49,6 минг тоннаси (ёки 13,6 фоизи) қайта ишланиб, 17,6 минг тонна пахта толаси ишлаб чиқарилган бўлиб, тола чиқиши – 35,5 фоизни ташкил этган. Шу билан бирга, 2018 йил якуни бўйича зарар билан чиққан лойиҳалар ҳам мавжуд. Кластерларга бириктирилган 203 та фермер хўжалик томонидан 28,7 млрд. сўмлик қопланмайдиган кредит маблағлари ва 147 та фермер хўжалигининг 9,8 млрд. сўмлик ҳақдорлиги жами бўлиб 38,5 млрд. сўмлик; кутилаётган қўшимча харажатлар сабабли уларнинг кластерни шакллантирувчи корхоналари 9,5 млрд. сўм зарар билан йилни якунлаган [298].

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2018 йил 25 январдаги 53-сонли “Пахта тўқимачилик ишлаб чиқаришини ташкил этишнинг замонавий шакллари жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”

ва 2018 йил 19 сентябрдаги 744-сонли “Пахта тўқимачилик ишлаб чиқаришларини янада ривожлантиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги қарорларига асосан 2019 йилда “Пахта-тўқимачилик” ишлаб чиқаришни кластер шакллари ташкил этишни давом эттириш мақсадида, янги 45 та лойиҳани амалга оширишга 350,7 минг га ер майдонини ажратиш, 26 та пахта тозалаш корхоналарини 5 йил муддатда тўлаш асосида сотиш масалалари кўзда тутилган. Шаклланаётган “Пахта-тўқимачилик” кластерларини ташкилотчи бўлган корхоналар томонидан хорижий мамлакатлардан малакали мутахассислар таклиф этилган:

“Khantex” МЧЖ - (АҚШ – John Deere) 2 нафар;

“Гузор текстиль импекс” МЧЖ – (Туркия пахтачилик институти)
3 нафар;

“Текстиль финанс Наманган” – (Тожикистон Республикаси) 1 нафар;

“ВЕК Cluster” МЧЖ – (Туркия, Эрон, Украина, Қозоғистон) 10 нафар;

“Рус Ўзбектекс” МЧЖ – (Туркия) 1 нафар;

“Мароқанд сифат” МЧЖ – (Туркия) 1 нафар.

Ҳаммаси бўлиб, 2018 йилда 19 та олим ва мутахассислар таклиф этилган бўлса, шундан 10 таси чет элликлар.

Маълумки, пахта-тўқимачилик кластерлари фаолиятини мувофиқлаштириш, уларнинг фаолиятида юзага келаётган тизимли муаммоларни бартараф этиш ва манфаатларини давлат бошқарув органларида ҳимоя қилиш борасида самарали механизмлар яратилмаган эди. Шу тизимни йўлга қўйиш ҳамда пахта-тўқимачилик кластерлари фаолияти самарадорлигини янада ошириш, пахта хом ашёсини чуқур қайта ишлаш қувватларини кўпайтириш, ушбу жараёнга илмий асосланган усуллар ва интенсив технологияларни кенг жорий қилиш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2020 йил 22 июндаги 397-сонли “Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқаришни янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори қабул қилинди.

Республикамизда 2020 йилда жами 96 та пахта-тўқимачилик ишлаб чиқариш кластерлари фаолият юритмоқда. Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқариш кластерлари томонидан 2020 йилда 906 313 гектар ер майдонида пахта хом ашёси етиштирилди. Бу Республикадаги пахта хом ашёси етиштирадиган умумий ер майдонининг 87,7 фоизини ташкил этади.

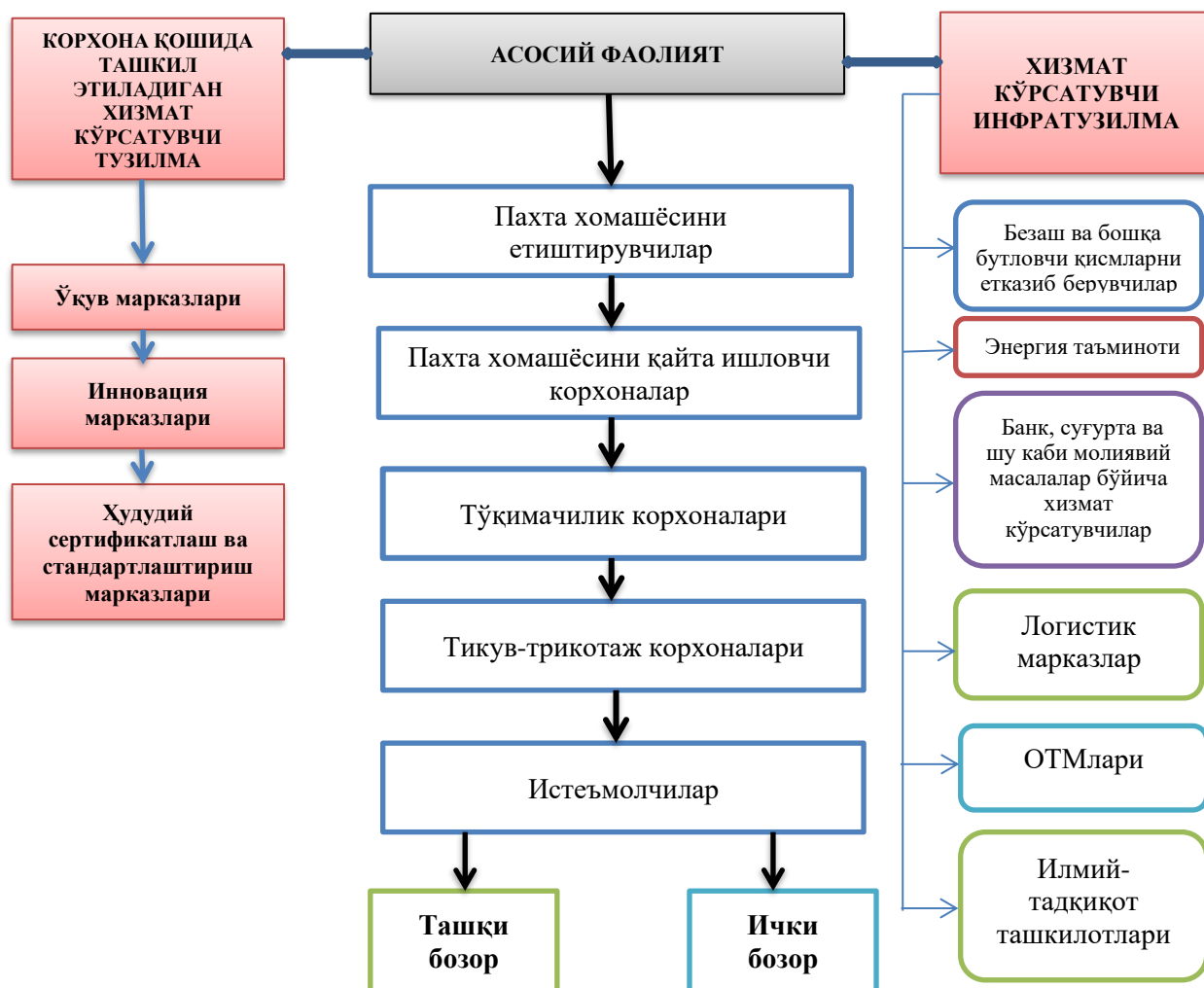
2021 йилда эса пахта-тўқимачилик кластерларининг сони 134 тани ташкил этган.

Пахта-тўқимачилик ишлаб чиқариш кластерлари пахта теришни замонавий усулларида фойдаланилмоқда, жумладан, АҚШ (John Deere), Германия (Case), ХХР давлатлари билан ҳамкорликдаги ишлар олиб борилмоқда.

Тармоқ бошқарувини ислоҳ қилиш ҳамда тармоқнинг ривожланиши учун имтиёзлар берилиши бир қанча меъёрий ҳужжатларда белгилаб берилган⁴⁸.

Республикамизда ташкил этилган молиявий маблағ, бошқарув ва маркетинг соҳасида тажриба ва кўникмалар, тажрибали мутахассисларнинг етишмаслиги, “фан-таълим-ишлаб чиқариш” жараёни интеграцияси ва кооперация алоқалари самарасининг пастлиги, замонавий бошқарув усулларида етарлича фойдаланмаслик ҳолатлари кластерларни ташкил этишдаги кўзланган мақсадга эришилмаслигини келтириб чиқармоқда. Аксарият фаолият кўрсатаётган “пахта-тўқимачилик” кластерлари якунида асосан йиғириш технологик жараёни билан чегараланиб қолган ва паст кўшимча қийматга эга бўлган калава ип ишлаб чиқарилмоқда. Юқори кўшимча қийматга эга бўлган пировард тикув-трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми паст даражададир.

⁴⁸Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 20 декабрдаги “Экспортга кўмаклашиш ва уни рағбатлантиришни кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4069-сонли қарори; Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2019 йил 12 февралдаги “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини ислоҳ қилишни янада чуқурлаштириш ва унинг экспорт салоҳиятини кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПҚ-4186-сонли қарори; Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2019 йил майдаги “Ўзбекистон Республикаси Инвестициялар ва ташқи савдо вазирлиги ҳузуридаги Экспортни рағбатлантириш агентлиги фаолиятини ташкил этиш тўғрисида”ги 373-сонли қарори.



4.7-расм. Минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари ишлаб чиқариш тузилмаси⁴⁹

Натижалар шундан далолат бермоқдаки, кластерларни шакллантириш учун аввало, кластер ташаббусларини амалга ошириш муҳим, унинг тузилмавий таркиби ва фундаментал методологик асослари яратилиши лозим. Замонавий кластерлар белгилари ва кластер усулида вертикал интеграциялашувнинг тизимли таҳлили шуни кўрсатадики, иқтисодий субъектлар – кластер иштирокчилари ўртасида ўзаро алоқалар

⁴⁹Муаллиф ишланмаси

бошқаришнинг инновацион асосда йўлга қўйилиши энг муҳим воситадир. Самарали вертикал интеграциялашув асосида бошқариш йўналишлари технологиялардан фойдаланишнинг содалашуви, биргаликдаги иктисодий фаолиятнинг турли шаклларида таваккалчиликнинг тақсимланиши, қўшма илмий тадқиқот ишларининг ташкил этилиши, билимлар ва асосий фондлардан биргаликда фойдаланиш каби ўзига хос афзаликлигини кўрсатади.

Шунинг учун минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерларини шакллантириш таклифини берамиз (4.7-расм).

Шуни таъкидлаш жоизки, ушбу схемада келтирилган ҳар бир кластер бўғини учун тегишли хизмат кўрсатувчи бозор инфратузилма, ўқув ва илмий-тадқиқот ташкилотлари ҳам шакллантирилади.

Ушбу таклиф этилаётган “тўқимачилик-тикувчилик” кластери йирик тузилма бўлиб, корхона қошида ташкил этиладиган хизмат кўрсатувчи тузилмалар фаолиятига эътиборни қаратамиз:

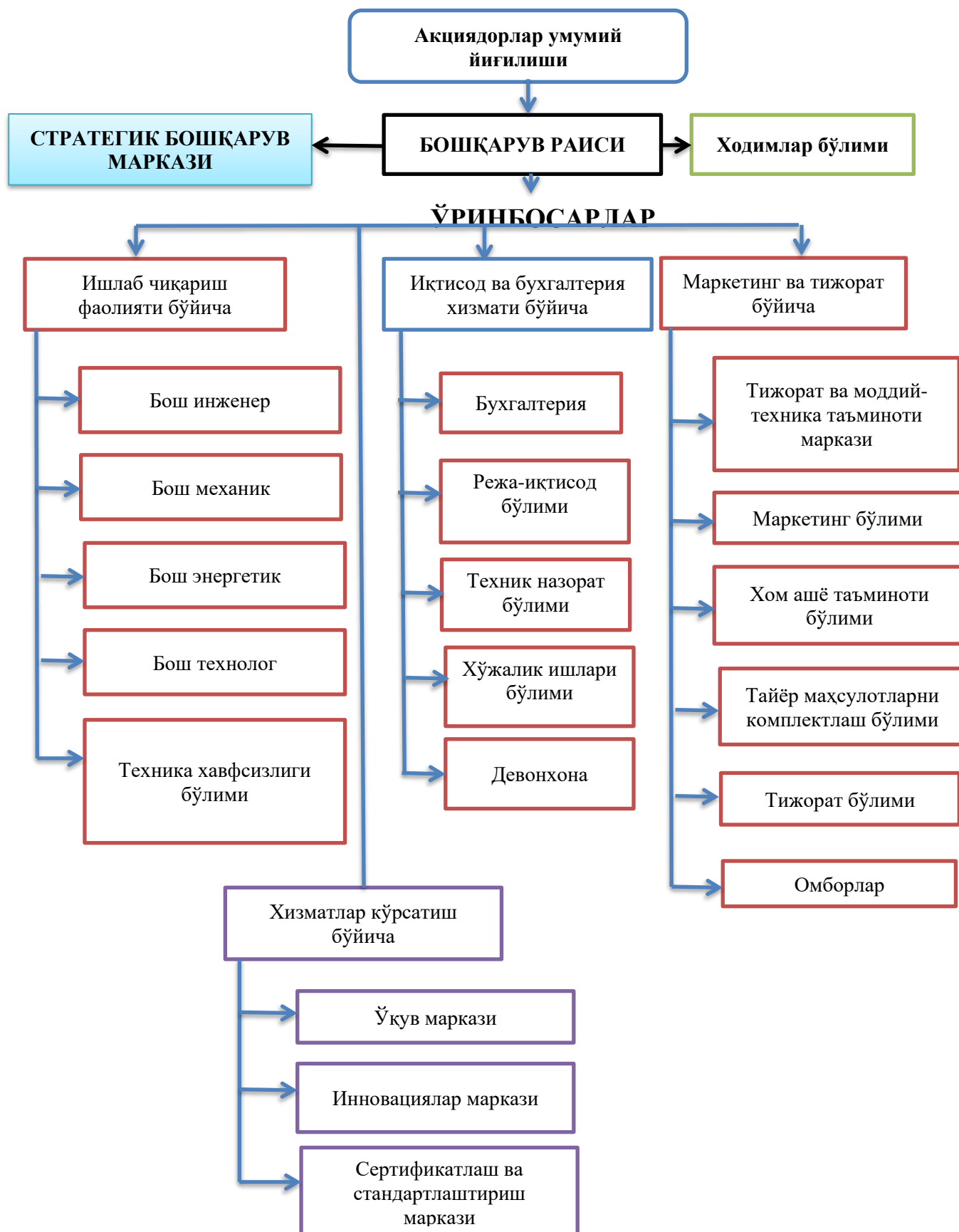
- *ўқув марказлари.* Ҳозирда фаолият юритаётган аксарият “пахта-тўқимачилик” кластерларида ўзаро тажриба алмашиш, ходимлар малакасини ошириш ишлари суст даражада олиб борилмоқда. Ваҳоланки, кучли рақобат шароитида, айниқса, кийим-кечак маҳсулотлари бозорида мода таъсирида тез ўзгарувчанлик рўй берадики, ушбу ўзгаришларга мосланувчанликни таъминлашда сифат менежменти тамойилларидан бири – “узлуксиз такомиллаштириш”ни амалга оширишда ўқув марказларини ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлади;

- *инновация марказлари.* Тадқиқот жараёнида тўқимачилик корхоналари учун ишлаб чиқилган стратегик бошқаришни сифат тамойиллари асосида ташкил этиш тизими ва уни мунтазам равишда такомиллаштириш инновацияларни жорий этишни тақазо этади. Шу боисдан,

минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари ишлаб чиқариш тузилмасида инновацион марказларни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

- *ҳудудий сертификатлаш ва стандартлаштириш маркази.* Ҳозирда аксарият тўқимачилик корхоналари ишлаб чиқарган маҳсулотининг асосий қисмини хорижга экспорт қилмоқда. Ушбу корхоналарда юқори сифатли рақобатбардош тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва уни муваффақиятли сотишда сертификатлаш ва стандартлаштиришкаби ташкилий масалалар муҳим аҳамият касб этади. Ушбу тизимнинг республикамиз миқёсида самарали ташкил этилмаганлиги, асосан сертификатлаш ва стандартлаштириш марказларининг ҳудудий бўғинлари ташкил этилмаганлиги боис, ҳудудий тўқимачилик корхоналарида марказга келиб, ушбу ишларни бажариши ортиқча вақтни ва сарф-харажатни келтириб чиқармоқда. Шунинг учун ҳудудлардаги йирик "тўқимачилик-тикувчилик" кластерлари қошида бу каби марказларни ташкил этиш ортиқча сарф-харажатларни бартараф этиш, шунингдек, сифат менежменти тизимини муваффақиятли жорий этиш орқали стратегик бошқарувни самарали ташкил этишга имконият яратади.

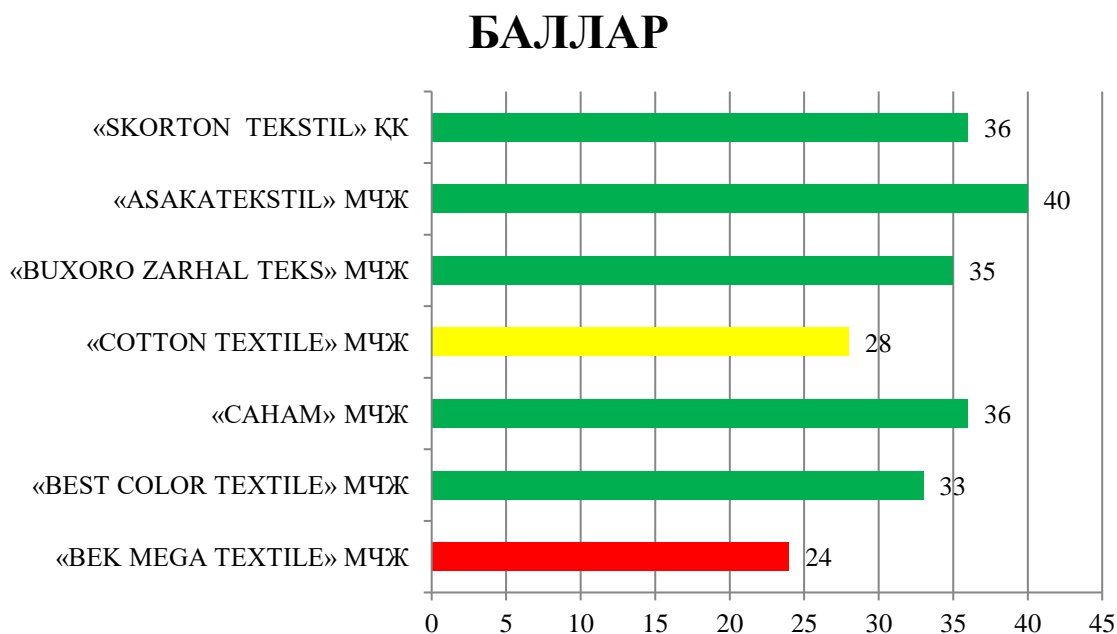
Минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари ишлаб чиқариш тузилмаси мос бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш мақсадида мавжуд бошқариш тузилмаси таркибига “Стратегик бошқарув маркази раҳбари” ҳамда акциядорлик жамияти раисининг “Хизматлар кўрсатиш бўйича ўринбосари” лавозимларини киритиш таклифини бердик (4.8-расм).



4.8-расм. Йирик ҳудудий “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари такомиллаштирилган стратегик бошқарув тузилмаси⁵⁰

⁵⁰Муаллиф ишланмаси.

Муаллиф стратегияни амалга ошириш даражасини намоиш этувчи стратегик бошқариш натижадорлик рейтингини ахборот платформасига, шунингдек уюшманинг барча манфаатдор томонлар учун веб-сайтига жойлаштиришни таклиф қилади (4.9-расм).



4.9-расм. Тўқимачилик корхоналарининг 2020-2021 йиллардаги стратегик натижадорлиги даражаси баҳолари, балларда⁵¹

Бу маълумотлар инвесторлар учун рағбат бўлади, шунингдек, сифат менежменти тамойилларидан бири мувофиқ индивидуал бизнес бирликлари ва бир бутун сифатида уюшманинг доимий такомиллаштирилишига ҳисса қўшади.

4.3. Интеграллашган тизими асосида тўқимачилик саноатини барқарор ривожлантиришни прогнозлаш

Тўқимачилик саноати маҳсулотларига бўлган талабнинг тобора ортиб бориши, тўқимачилик корхоналари фаолиятининг улкан ва тобора ўсиб бораётган кўлами, қатъий технологик режимни сақлаш зарурати, меҳнат

⁵¹Муаллиф ишланмаси

шароитлари ва бошқарув тузилишининг мураккаблашиши, бизнес натижалари учун жавобгарликнинг кучайиши, экологик ва ижтимоий оқибатлар - буларнинг барчаси ресурсларни тежашнинг яхлит тизимини яратиб, барча даражаларда бошқариш усулларини такомиллаштиришни талаб қилади. Бугунги кунда мувозанатли ўсишнинг иқтисодий барқарорлиги муаммоларини ишлаб чиқиш анча фаол олиб борилаётганига қарамай, тадбиркорлик субъектларининг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш ҳар қандай иқтисодиётнинг энг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади.

Тўқимачилик корхоналарининг харажатларни бошқариш концепцияси корхонанинг барқарор ривожланиш стратегиясига эътиборни қаратган ҳолда жорий ва ўрта муддатли жабҳаларда харажатларни бошқариш ёндашувларини белгилайди. Шу билан бирга, концепцияда, унинг мақсадидан келиб чиқадиган бўлсак, бошқарув вазифалари етарлича умумий шаклда шаклланган, улар умумий универсал бўлиб, концепция қоидаларини ҳар бир корхонага нисбатан белгилашни талаб қилади.

Тадқиқот жараёнида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш (СМТаСБТ) динамик моделини “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси таркибига кирувчи ишлаб чиқариш корхоналари амалиётига қўллашни ташкил этиш мақсадида услубий йўриқномани ишлаб чиқдик ва амалиётга татбиқ этдик. Ушбу услубий йўриқнома қуйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

1. Мақсад.

2. Атамалар ва шартлар.

3. Кесишган ҳаволалар.

4. Корхонанинг қисқа тавсифи.

5. Сифатни менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими.

6. Сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими жараёнларининг кетма -кетлиги ва ўзаро таъсири схемаси.

1. МАҚСАД

Бу сифат йўриқномаси (бундан буён матнда йўриқнома деб юритилади) республикада тўқимачилик ҳамда тикувчилик ва трикотаж саноатини ривожлантиришга кўмаклашиш билан боғлиқ «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг сифат менежменти тизимининг (СМТ) тавсифини ўз ичига олади.

2. АТАМАЛАР ВА ШАРТЛАР

СМВ - сифат менежменти бўйича вакил

СМТ - сифат менежменти тизими

Ж - жараён

СТТ - Сифат тизими тартиблари

УР - Уюшма раиси

3. КЕСИШГАН ҲАВОЛАЛАР

Жараёнлар:

- | | |
|---|-----|
| 1. СМТни стратегик режалаштириш ва бошқариш жараёни | Ж-1 |
| 2. Ишлаб чиқаришни қувватлаш жараёни | Ж-2 |
| 3. Стейкхолдерларни қувватлаш жараёни | Ж-3 |
| 3. Инвестицияларни жалб қилиш ва ўзлаштиришни қувватлаш жараёни | Ж-4 |
| 4. Экспорт, логистика ва маркетингни қувватлаш жараёни | Ж-5 |
| 5. Ходимларни бошқариш жараёни | Ж-6 |

Тартиблар:

- | | |
|---|-------|
| 1. Ҳужжатли маълумотларни бошқариш тартиби | СТТ-1 |
| 2. Мос келмаслик ва тузатувчи ҳаракатларни бошқариш тартиби | СТТ-2 |
| 3 СМТнинг ички аудитини ўтказиш тартиби | СТТ-3 |
| 4. Хавф-хатарларни бошқариш тартиби ва контекст таҳлили | СТТ-4 |

4. «ЎЗТЎҚИМАЧИЛИКСАНОАТ» УЮШМАСИ ҚИСҚАЧА ТАРИХИ

1991 - 1994 йиллар

Енгил саноат маҳсулотлари ишлаб чиқариш бўйича Ўзбекистон давлат ассоциацияси - «Ўзбекенгилсаноат» ташкил топган ва ташкил этилган йиллар. Унинг таркибига «Ўзбектўқимачилик» (32 корхона), «Ўзбекодежда» (127 корхона), «Ўзбекобув» (34 корхона), «Ўзбекфарфор» (3 корхона) давлат концернлари киради.

1996 йилда 1996-1998 йиллар учун саноатни ривожлантириш дастури қабул қилинди. Экспорт маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи корхоналар учун кўшимча имтиёзлар яратилди. 4 йил давомида Корея Республикаси, Туркия, Германия, АҚШ, Япония каби давлатлар сармойеси жалб этилган ҳолда 12 та кўшма корхона ташкил этилди.

1998-1999 йиллар

Умумий қиймати 5 миллион АҚШ долларидан ортиқ сармой жалб этилган Наманган вилоятида учта янги кўшма корхона – тароқли ип ишлаб чиқариш бўйича «Папфен» кўшма корхонаси, «Косонсой текмен» кўшма ва жун матолар, жун кўрпа-тўқиш ва қўлда тўқиш учун калава ишлаб чиқариш бўйича «Косонсой Текмен» кўшма корхонаси, сармойавий ипак ип ишлаб чиқариш учун «Силк роад» ҚКлари ташкил этилди.

Тошкентдаги Кукча массивида Кобул ўзбек кўшма корхонаси қурилиши якунланди. Умумий инвестициялар ҳажми 156,9 миллион долларни ташкил этди.

Пахта толасини қайта ишлаш ҳажми 169 минг тоннага этди, трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми йилига 39 миллион донадан ошди, пайпоқлар - йилига 16 миллион жуфтдан ортиқ, тикувчилик маҳсулотлари ишлаб чиқариш ҳажми 3 миллиард сўмдан ошди.

2000 - 2003 йиллар.

35 дан ортиқ инвестиция лойиҳаси амалга оширилди, жалб қилинган хорижий инвестициялар ҳажми 649,6 миллион долларни ташкил этди.

2005-йилгача бўлган даврда тўқимачилик ва енгил саноат корхоналарини ривожлантириш концепцияси қабул қилинди.

2002 йилда экспорт ҳажми 160 миллион доллардан ошди, пахта толасини ички қайта ишлаш ҳажми йилига қарийб 200 минг тоннага етди.

2005 йил.

Бу ҳар йили Халқаро Ўзбекистон пахта ва тўқимачилик ярмаркаси ташкил этилган йил бўлиб, унда Ўзбекистон енгил саноат корхоналари фаол иштирок этди.

2007 йил.

“Ўзбекенгилсаноат” давлат акциядорлик компанияси қошида Тўқимачилик маҳсулотлари рекламаси ва маркетинги агентлиги ташкил этилгани билан аҳамиятли бўлди.

Маҳсулотларнинг янги турларини чиқариш бошланди: уй тўқимачилиги, дастурхон, салфетка, пардалар, шунингдек ипак иплар ишлаб чиқаришнинг бутун оқими ўзлаштирилди.

2010 йил.

Энг йирик лойиҳа-Ўзбекистон Республикасида етиштириладиган пахтанинг юқори сифатини тўлиқ акс эттирувчи «ВЕОЛА» бренди остида жаҳон даражасидаги ихчам пахта ипини ишлаб чиқариш учун «Индорама Коканд текстиль» қўшма корхонасини яратиш эди.

2011 йил.

“Ўзбекенгилсаноат” давлат акциядорлик компанияси қошида “Шарқ либослари” дизайн маркази ташкил этилди. Унинг фаолияти миллий анъана ва иқлим шароитини ҳисобга олган ҳолда замонавий кийим моделларини ишлаб чиқишни ташкил этишни такомиллаштиришга, шунингдек, маҳаллий енгил саноат маҳсулотларини халқаро бозорларга кенг тарғиб қилишга қаратилган.

2012 йил.

Тикувчилик, трикотаж ва пайпоқ тармоқларини ривожлантириш йили бўлди. «Гульрентекс», «Барчиной», «Инвесттекс» ва бошқа корхоналар ташкил этилди.

Ўзбекистонда тўқимачилик машинасозлиги тармоғи Швейцариядан сармоя жалб қилиш орқали тикланди. Йигирув ускуналари ишлаб чиқариш учун янги «Ритер Узбекистан» хориж корхонаси ташкил этилди.

2013 йил.

Республика бўйлаб 100 мингдан ортиқ янги иш ўринлари яратилди. Ҳар бир вилоят, туман, шаҳарда 200 тадан тикув машинаси ўрнатилди. Натижада енгил саноат экспорти 827,3 миллион долларга, инвестициялар ҳажми 160,4 миллион долларга этди.

Ушбу йилда «Ўзбекенгилсаноат» АК ITMF халқаро тўқимачилик федерациясига қабул қилинди.

2016 йил.

Тўқимачилик таълим ва илмий -технопаркиннинг пойдеворига биринчи тошни қўйиш маросими амалга оширилди.

2017-2020 йиллар.

“Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмасини ташкил этилди, биринчи марта Тошкент шаҳрида Глобал тўқимачилик кунлари ўтказилиб, 2,0 миллиард долларлик маҳсулот экспорти амалга оширилди. «Уз-Кор текстил» технопарки фойдаланишга топширилди.

Бугунги кунда Ўзбекистонда тўқимачилик ва тикув-трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқарувчи етакчи корхоналар уюшмаси тобора такомиллашиб, ҳудудлар ва бутун мамлакатимиз иқтисодиётини юксалтириш, ижтимоий масалаларни ҳал этиш, аҳоли бандлигини таъминлаш, янги иш ўринлари яратишга муносиб ҳисса қўшмоқда.

5. СИФАТНИ БОШҚАРИШ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ИНТЕГРАЛЛАШГАН ТИЗИМИ

5.1. Умумий ҳолат

5.1.1. «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси томонидан республика тўқимачилик ва тикувчилик-трикотаж саноатига хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган ташкилий чора-тадбирлар мажмуидан иборат сифат менежменти асосида стратегик бошқарувни такомиллаштириш тизими (СМТаСБТ)ни ишлаб чиқди, ҳужжатлаштирди, жорий этди ва иш тартибида сақлаб турди.

Сифатни бошқариш ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими республикада тўқимачилик ва тикувчилик ва трикотаж саноати ривожланишига кўмаклашувчи барча бўлинмаларга, шунингдек маъмурий бўлимга тегишли. СМТаСБТ тизими унинг кетма-кетлиги ва ўзаро таъсирида ташкилотда ишлаши ва қўлланилиши учун зарур бўлган жараёнлар кўринишида тақдим этилади.

Жараёнлар самарадорлиги ва натижадорлигини баҳолашнинг асосий кўрсаткичлари, шунингдек, бу кўрсаткичлар мос бўлиши керак бўлган мезонлар халқаро сифат менежменти тамойиллари асосида аниқланади. Жараённи назорат қилиш, ўлчаш, таҳлил қилиш ва уздуксиз такомиллаштиришда ушбу мезонларга эришиш учун зарур усуллар аниқланган. Режалаштирилган натижаларга эришиш ва жараёнларни уздуксиз равишда такомиллаштириш бурилиш чораларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш учун жараёнлар зарур ресурслар, услубий қўлланмалар ва маълумотлар билан таъминланади.

5.1.2. СМТаСБТ тизимини қўллаш соҳаси:

Республикада тўқимачилик, тикувчилик ва трикотаж саноатини ривожлантиришга кўмаклашиши

СМТаСБТ тизими бухгалтерия ҳисобига тааллуқли эмас.

5.1.3. “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси томонидан ИСО 9001 стандарти талабларидан истиснолар:

1. СМТаСБТ тизимини қўллашнинг кўзда тутилган соҳасида тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини ривожлантиришга ёрдам

беришда лойиҳалаш ва ишлаб чиқиш жараёнлари амалга оширилмайди, чунки бутун жараён Ўзбекистон Республикасида тасдиқланган қонунчилик ва меъёрий ҳужжатлар томонидан амалга оширилади. 8.3 -банд талаблари чиқариб ташланди;

2. СМТаСБТ тизимини қўллашнинг кўзда тутилган соҳасида тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини ривожлантиришга кўмаклашишда ўлчов воситалари билан ўлчаш жараёни амалга ошириш назарда тутилмайди. 8.3 -банд талаблари чиқариб ташланди.

5.1.4. Масъулият, ваколат ва маълумот алмашиш.

Масъулият ва ваколат.

Сифатга таъсир кўрсатадиган ишларни бошқарадиган, бажарадиган ёки текширадиган ходимларнинг масъулияти, ваколатлари, мажбуриятлари ва ўзаро муносабатлари тартиблар ва лавозим йўриқномаларида, меҳнат шартномаларида белгиланади ва ҳужжатлаштирилади. Қуйида “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмасида СМТаСБТ тизими фаолияти билан боғлиқ қўшимча ваколат ва мажбуриятлар келтирилган.

Бошқарув Раиси:

- СМТаСБТ тизимининг бажарилишини ва ишлашини таъминлайди;
- СМТаСБТ тизими сиёсатини белгилайди ва тасдиқлайди;
- СМТаСБТ тизими соҳасидаги мақсадларни тасдиқлайди;
- Жараён менежерларини жараёнларни самарали амалга ошириш учун зарур ресурслар билан таъминлайди;

- СМТаСБТ тизимини йилига камида бир марта унинг долзарблиги ва замонавий талабларга мувофиқлигини тасдиқлаш учун таҳлил қилади.

Жараён раҳбарлари:

- Белгиланган жараёнга раҳбарлик қилади;
- Сиёсат билан келишилган жараён учун мақсадларни ишлаб чиқиш ва белгилашда иштирок этади;

- жараёнда иштирок этаётган ходимларга СМТаСБТ тизими сиёсати ва мақсадлари тўғрисида маълумот беришга кўмаклашади;

- жараённинг самарадорлигига эришиш эҳтиёжларини аниқлайди;
- жараённинг СМТаСБТ тизимининг бошқа жараёнлари билан ўзаро таъсирини аниқлайди;

- жараён самарадорлигининг хусусиятларини, шунингдек, самарадорликни таъминлаш мезонлари ва усулларини белгилайди;

- жараённи кузатади ва ўлчайди;

- профилактика тадбирларини ўтказиш имкониятини кўзлаб, жараённинг хусусиятлари ва тенденциялари тўғрисидаги маълумотларни таҳлил қилади;

- СМТаСБТ тизими бошқаруви вакилига жараён тавсифларининг ишлаш кўрсаткичларининг белгиланган мезонларига эришиш даражаси тўғрисида маълумот беради;

- тузатувчи ҳаракатларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлайди;

- тузатиш ҳаракатларининг самарадорлигини таҳлил қилади;

- менежмент томонидан СМТаСБТ тизими фаолиятини таҳлил қилишга бағишланган йиғилишларда қатнашади.

Бош аудитор (СМТаСБТ тизими):

- аниқ аудитлар режаларини ишлаб чиқади;

- ички аудит вақтида аудиторларнинг ишини мувофиқлаштиради ва аудит натижалари тўғрисида ҳисобот тайёрлайди;

- аудит натижаларини бўлим бошлиқлари билан муҳокама қилади ва тузатиш ҳаракатларининг бажарилишини, шу жумладан уларни бажариш муддатларини келишиб олади;

- тузатиш ҳаракатларининг бажарилишини текширади.

СМТаСБТ тизими бўйича бошқарув вакили буйруқ билан тайинланади.

Буйруқда кўрсатилган шахсга қуйидаги қўшимча вазифалар юкланади:

- ходимларга СМТаСБТ тизими масалалари бўйича тренинглار ташкил қилиш учун масъул.

- ИСО 9001: 2015 халқаро стандартига мувофиқ СМТаСБТ тизимини ишлаб чиқиш, жорий этиш ва қўллаб -қувватлаш ва унинг ишлашини таъминлайди.

- ташкилотнинг мувофиқлиги, адекватлиги ва самарадорлигини таъминлаш мақсадида раҳбарият томонидан ташкилотнинг СМТаСБТ тизими сифатини ташкил этиш ва унинг самарадорлигини таҳлил қилишда иштирок этади.

- Стандартнинг 9.3.2-бандига мувофиқ жараён менежерларининг хисоботлари асосида қуйидагиларга оид маълумотларни таҳлил қилади:

- а. хизматларнинг мувофиқлиги;

- б. мижозлар эҳтиёжини қондириш;

- в. СМТаСБТ тизимининг кўрсаткичлари ва самарадорлиги;

- д. муваффақият режалаштириш;

- е. хатар ва имкониятларга жавоб бериш ҳаракатларининг самарадорлиги;

- ф. ташқи этказиб берувчиларнинг ишлаш кўрсаткичлари;

- г. СМТаСБТ тизимини такомиллаштириш зарурати ва бошқалар;

- Сифат бўйича қўлланма ва тегишли тартибларни қайта кўриб чиқади.

- Барча даражадаги мижозлар талаблари тўғрисида хабардорликни таъминлайди.

- сифат менежменти тизими билан боғлиқ масалаларда учинчи томон ташкилотлари билан алоқани таъминлайди.

- Сертификатлаштириш органларида СМТ сертификатлаш учун ташкилотни тайёрлашни ташкил қилади.

Сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизимига ўзгартиришлар киритилганда, сифат менежменти вакили тизимнинг яхлитлигини сақлаш учун жавобгардир.

СМТаСБТ тизими жараёнларининг кетма-кетлиги ва ўзаро таъсири диаграммаси 11-иловада кўрсатилган.

СМТаСБТ тизими жараёнларини амалиётга оширишда жараёнда катнашувчи бўлимлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш тизими ишлаб чиқилиб, улар 4.5-жадвалда келтирилган.

4.5-жадвал

Жараёнларнинг ишлаш кўрсаткичлари⁵²

Стратегик режалаштириш ва бошқариш жараёни кўрсаткичларини амалга ошириш бўйича ҳисобот СМТ Ж-1

№	Натижадорлик кўрсаткичлари	Кўрсаткични ҳисоблаш ва аниқлаш услубиёти	Натижадорликни баҳолаш мезони		Кўрсаткични назорат қилиш даври	Назорат учун жавобгар	Кўрсаткичнинг ҳақиқатдаги қиймати	
			Мақсад	Сигнал чегараси			I ярим йиллик	II ярим йиллик
1	СМТ соҳасида мақсадларнинг бажарилиши, %	%, факт / режа	100	80	Ярим йилда бир марта	Стандартлаштириш ва сертификатлаштириш бошқармаси		

Тафовут сабаблари:

Тузатиш бўйича таклифлар, кўрилган чоралар ёки такомиллаштириш бўйича таклифлар:

Жараён қатнашчиси:

Жараён раҳбари

Ишлаб чиқаришга ёрдам кўрсатиш жараёнининг кўрсаткичларининг бажарилиши тўғрисида ҳисобот Ж-2

№	Натижадорлик кўрсаткичлари	Кўрсаткични ҳисоблаш ва аниқлаш услубиёти	Натижадорликни баҳолаш мезони		Кўрсаткични назорат қилиш даври	Назорат учун жавобгар	Кўрсаткичнинг ҳақиқатдаги қиймати											
			Мақсад	Сигнал чегараси			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь

⁵²Муаллиф ишланмаси.

Тузатиш бўйича таклифлар, кўрилган чоралар ёки такомиллаштириш бўйича таклифлар:

Жараён қатнашчиси:

Жараён раҳбари

Инвестицияларни рағбатлантириш ва тиклаш жараёнининг бориши тўғрисида ҳисобот Ж-3

№	Натижадорлик кўрсаткичлари	Кўрсаткични ҳисоблаш ва аниқлаш услубиёти	Натижадорликни баҳолаш мезони		Кўрсаткични назорат қилиш даври	Назорат учун жавобгар	Кўрсаткичнинг ҳақиқатдаги қиймати
			Мақсад	Сигнал чегараси			
1	Йирик сармоявий лойиҳаларни амалга ошириш режасининг бажарилиши, %	$\frac{\text{факт}}{\text{режа}} \times 100\%$	100	< 85	Йилда	Худудий ривожланиш ва лойиҳалар мониторинги бошқармаси	
2	Янги иш ўринларини яратиш режасини амалга ошириш, %	$\frac{\text{факт}}{\text{режа}} \times 100\%$	100	< 100	Йилда	Худудий ривожланиш ва лойиҳалар мониторинги бошқармаси	

Тафовут сабаблари:

Тузатиш бўйича таклифлар, кўрилган чоралар ёки такомиллаштириш бўйича таклифлар:

Жараён қатнашчиси:

Жараён раҳбари

Экспорт, логистика ва маркетингни рағбатлантириш жараёни бўйича ишлаш ҳисоботи Ж-4

№	Натижадорлик кўрсаткичлари	Кўрсаткични ҳисоблаш ва аниқлаш услубиёти	Натижадорликни баҳолаш мезони		Кўрсаткични назорат қилиш даври	Назорат учун жавобгар	Кўрсаткичнинг ҳақиқатдаги қиймати											
			Мақсад	Сигнал чегараси			январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь

1	Уюшма аъзолари томонидан экспорт режасининг бажарилиши, %	$\frac{\text{факт}}{\text{режа}} \times 100\%$	100 %	< 85	Йилда	Экспортни қўллаб – қувватлаш бошқармаси													
2	Компенсация учун аризаларнинг бажарилиши фоизи	$\frac{\text{б.ж. топшир. сони}}{\text{топшир. умум. сони}}$	100 %	95%	Ҳар ойда	Бошқарма бошлиғи													
3	Экспорт географияси ни кенгайтириш (давлат сони)				Йилда	Экспортни қўллаб – қувватлаш бошқармаси													
4	Ўтган йилга нисбатан тайёр маҳсулот (трикотаж мато) ўсиш урғатини таъминлаш, %	$\frac{2020}{2019} \times 100\%$			Йилда	Экспортни қўллаб – қувватлаш бошқармаси													

Тафовут сабаблари:

Тузатиш бўйича таклифлар, қўрилган чоралар ёки такомиллаштириш бўйича таклифлар:

Жараён қатнашчиси:

Жараён раҳбари

**Ходимларни бошқариш жараёни кўрсаткичларининг бажарилиши тўғрисида ҳисобот
Ж-5**

№	Натижадорлик кўрсаткичлари	Кўрсаткични ҳисоблаш ва аниқлаш услубиёти	Натижадорлик ни баҳолаш мезони		Кўрсаткич ни назорат қилиш даври	Назорат учун жавоб гар	Кўрсаткичнинг ҳақиқат даги қиймати
			Мақсад	Сигнал чегараси			
1	Кадрлар қўнимсизлиги даражаси	$\frac{\text{ишдан бўшаганлар}}{\text{Умумий ўрт. ишлов. сони}} \times 100\%$ (шартнома муддати, нафақага чиқиш, ўлим ва ҳ.к.ларни ҳисобга олмаган ҳолда ҳисобдан чиқарилганлар)	15% гача		Йил	Ходимлар бошқармаси	

2	Жорий йилги Харакатлар стратегиясига мувофиқ ўқув режасининг бажарилиш фоизи	$\frac{\text{ўқиганлар сони}}{\text{ўқишга режалаш. сони}} \times 100\%$	100 %	50%	Йил	Ходим лар бошқар маси	
3	ТХ чора - тадбирларнинг бажарилиш фоизи	$\frac{\text{Ҳақиқатдаги}}{\text{Режадаги}} \times 100\%$	100 %	90%	Йил	Ходимл ар бошқар маси	

Тафовут сабаблари:

Тузатиш бўйича таклифлар, кўрилган чоралар ёки такомиллаштириш бўйича таклифлар:

Жараён қатнашчиси:

Жараён раҳбари

4.6-жадвалда стратегик бошқариш ва сифатни бошқариш интеграциялашган тизимининг услубий ишланмаларини амалга ошириш натижасида корхона томонидан олиниши мумкин бўлган кутилаётган натижалар акс эттирилган.

Тўқимачилик саноати маҳсулотларига бўлган талабнинг тобора ортиб бориши, тўқимачилик корхоналари фаолиятининг улкан ва тобора ўсиб бораётган кўлами, қатъий технологик режимни сақлаш зарурати, меҳнат шароитлари ва бошқарув тузилишининг мураккаблашиши, бизнес натижалари учун жавобгарликнинг кучайиши, экологик ва ижтимоий оқибатлар - буларнинг барчаси ресурсларни тежашнинг яхлит тизимини яратиш, барча даражаларда бошқариш усуллари такомиллаштиришни талаб қилади.

Бугунги кунда мувозанатли ўсишнинг иқтисодий барқарорлиги муаммоларини ишлаб чиқиш анча фаол олиб борилаётганига қарамай, тадбиркорлик субъектларининг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш ҳар қандай иқтисодиётнинг энг муҳим вазифаларидан бири ҳисобланади.

Тўқимачилик корхоналарининг харажатларни бошқариш концепцияси корхонанинг барқарор ривожланиш стратегиясига эътиборни қаратган ҳолда жорий ва ўрта муддатли жабҳаларда харажатларни бошқариш

4.6-жадвал

СМТаСБТ тизими ва муаллифлик услубий ишланмалари бажарилишидан кутиладиган натижалар⁵³

Таянч элемент	Диссертацияда таклиф этилган ва ташкилот томонидан амалга оширилган усуллар	Кутиладиган натижалар
1	2	3
Менежмент нимага қаратилган? Бошқарув ёндашуви нима? (Раҳбарият)	СМТаСБТ тизимини концептуал ташкил этиш модели; стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг элементлар бўйича интеграцияси алгоритми ҳамда СМ ва СБнинг интеграллашган модели; самарали амалга ошириш тамойиллари ва воситалари тизими; стратегияни амалга оширишнинг вазифавий ва тизимли модели ва механизми; мослаштирилган БКТ ва сифатни бошқариш усуллари аспектида сифатни бошқаришни стратегик бошқариш тизимига интеграциялаш матрицаси.	Ечимлар барча манфаатдор томонларнинг эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда стратегияни жойлаштиришга, фаолиятнинг мослашувчанлиги, тезкорлиги ва барқарорлигига асосланган. Барча даражадаги ходимларни тайёрлаш ва кучайтиришга қаратилган фаол ёндашув.
Қарорлар қандай қабул қилинади? (Стратегия ва сиёсат)	Стратегияни ишлаб чиқиш: мини – форсайт-сеанси - ривожланиш сценарийлари, стратегик харита, БКТ, мослаштирилган БКТ ва сифатни бошқариш усуллари аспектида сифатни бошқаришни стратегик бошқариш тизимига интеграциялаш матрицаси.	Стратегия СМ ва СБ дастаклари ёрдамида ҳар томонлама таҳлил қилиш натижасида олинган ҳақиқий маълумотлар асосида ишлаб чиқилади.
Корхона ташқи ва ички муҳит хавф-хатарларига қандай жавоб беради? (Корхона муҳити)	СМТаСБТ тизимининг динамик инструментал-услубий модели; стратегик бошқариш ва сифатни бошқариш усуллари ҳамда дастакларини интеграциялаш матрицаси; корхона контекстни таҳлил қилишнинг интеграциялаш модели; ташқи омилларнинг юзага келиш даражаси ва вақтини баҳолаш, омиллар таъсирининг стратегик устуворлигини баҳолаш учун PEST+E-таҳлил; манфаатдор томонлар манфаатларини баҳолаш матрицаси ва уни визуаллаштириш, SWOT-таҳлил, манфаатлар имкониятлари ва таҳдидларини баҳолаш матрицалари; «Корхона контексти» якуний матрицаси; корхонанинг таянч бизнес-жараёнларини аниқлаш механизми; Y-тўқимачилик корхоналарининг асосий таянч жараёнларини аниқлаш матрицаси.	Тўқимачилик корхонаси доимий равишда атроф-муҳитни таҳлил қилади, шунингдек, имкониятлардан самарали фойдаланиш, хавфларни камайтириш ва бартараф этиш мақсадида уни баҳолайди ва режалаштиради.
Корхона манфаатдор томонларнинг эҳтиёжларини қандай ҳал қилади? (Манфаатдор томонлар, уларнинг эҳтиёжлари ва кутишлари)	Манфаатдор томонлар манфаатларини баҳолаш матрицаси ва уни визуаллаштириш, SWOT-таҳлил, манфаатлар имкониятлари ва таҳдидларини баҳолаш матрицалари; «Корхона контексти» якуний матрицаси.	Манфаатдор томонларнинг эҳтиёжлари ва кутишлари олий раҳбарият бошқарув томонидан қарор қабул қилиш учун асос бўлиб хизмат қилади ва тўлиқ қондирилади.

⁵³Эмперик тадқиқот натижалари асосида муаллиф ишланмаси.

4.5-жадвал давоми

1	2	3
<p>Натижаларга эришиш учун зарур бўлган ресурслар қандай аниқланади? (Ресурслар)</p>	<p>Иерархиянинг турли даражаларида мақсадли йўналишларни етказиш, X-матрица, X-матрица каскади, <i>catch ball</i> маъқуллашни қабул қилиш; муҳим омиллар, мақсадлар ва кашфиёт фаолияти ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш учун Y-матрица; стратегик бошқариш ва сифат менежменти қуйи тизимларни ўз ичига олган корхона жараёнларининг модели; тўқимачилик корхонаси стратегик кўрсаткичларининг баланслаштирилган тизимини қайта мослаштириш.</p>	<p>Бошқариш ва ресурслардан фойдаланиш режалаштирилади, самарали таркиблаштирилади ва манфаатдор томонлар талабларига жавоб беради.</p>
<p>Фаолият қандай ташкил этилади? (Жараёнлар)</p>	<p>Самарали амалга ошириш тамойиллари ва воситалари тизими; стратегияни амалга оширишнинг вазифавий-тизимли модели; мослаштирилган БКТ ва сифатни бошқариш усуллари аспектида сифатни бошқаришни стратегик бошқариш тизимига интеграциялаш матрицаси.</p>	<p>Самарали ва натижали бўлган сифатни бошқариш тизими мавжуд бўлади, жараёнлар орасидаги кучли боғланишларни таъминлайди, маневрлик ва такомиллаштишни таъминлайди, инновацион ёндашув ва бенчмаркингни таъминлайди.</p>
<p>Қандай натижаларга эришилади? Натижалар қандай назорат қилинади? (Мониторинг ва баҳолаш)</p>	<p>Мониторингга услубий ёндашув: ички корпоратив стратегик текшириш алгоритми; стратегик натижадорликни баҳолаш тизими ва мезонлари; стратегик натижадорлик рейтинг; стратегик натижадорлик даражасининг ранг корреляцияси; иерархиянинг турли даражаларида мақсадли йўналишларни етказиш; X-матрица, X-матрица каскади, <i>catch ball</i> маъқуллашни қабул қилиш; муҳим омиллар, мақсадлар ва кашфиёт фаолияти ўртасидаги муносабатларни ўрнатиш учун Y-матрица; стратегик бошқариш ва сифат менежменти қуйи тизимларни ўз ичига олган корхона жараёнларининг модели; тўқимачилик корхонаси стратегик кўрсаткичларининг баланслаштирилган тизимини қайта мослаштириш.</p>	<p>Эришилган натижалар саноат ўртача кўрсаткичидан юқори бўлиб, бу даражада узоқ вақт сақланиб қолинади. Корхонанинг барча даражаларида такомиллашув ва янгиликлар амалга оширилади. Асосий фаолият кўрсаткичлари барча жараёнларнинг реал вақт мониторингига киритилади ва таянч фаолият кўрсаткичлари барча манфаатдор томонларга зудлик билан етказилади.</p>
<p>Такомиллаштириш бўйича чоратadbирлар устунлик даражаси қандай аниқланади? (Такомиллаштириш, инновация)</p>	<p>Барча ишланмалар</p>	<p>Такомиллаштириш чоратadbирлари устуворлиги янги манфаатдор томонлардан олинган маълумотларга, шунингдек, ташкилотнинг контекстини таҳлил қилишга боғлиқ бўлади.</p>
<p>Ўрганиш жараёни қандай ташкил этилади? (Ўрганиш, билим)</p>	<p>Ахборотни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ва фойдаланиш тизими – ахборот базаси ва корхонанинг стратегик ландшафти.</p>	<p>Ташкилот томонидан ишлаб чиқилган ўқув ва ўрганиш жараёнлари тегишли манфаатдор томонлар билан биргаликда ижодий ва инновацион ёндашувни рағбатлантиради.</p>

ёндашувларини белгилайди. Шу билан бирга, концепцияда, унинг мақсадидан келиб чиқадиган бўлсак, бошқарув вазифалари етарлича умумий шаклда шаклланган, улар умумий универсал бўлиб, концепция қоидаларини ҳар бир корхонага нисбатан белгилашни талаб қилади.

Тўқимачилик корхоналарининг барқарор ривожланиши қуйидаги уч йўналишда ишлаб чиқаришни такомиллаштириш орқали тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш харажатларини минималлаштириш орқали таъминланади:

1) Ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришни муқобиллаштириш.

Техник тараққиётнинг сўнгги ютуқлари, ишлаб чиқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг янада илғор ва илмий усуллари ишлаб чиқаришга татбиқ этилгач, маҳсулот таннархи пасаяди, бу маҳсулот бирлигига жонли ва моддий меҳнат сарфининг пасайишида ифодаланади.

2) Молиявий ва моддий ресурслардан самарали фойдаланиш.

Ишлаб чиқариш таннархининг пасайиши натижасида фойда биринчи навбатда ошади ва корхоналарнинг рентабеллиги ошади. Ўз навбатида, бу мамлакатда кенгайтирилган такрор ишлаб чиқаришни амалга ошириш, моддий-техника базасини яратиш ва ривожлантириш учун молиявий ресурсларнинг кўпайишига олиб келади. Ишлаб чиқариш таннархини пасайтиришга хомашё, материаллар, ёқилғи, энергияни тежамкорроқ сарфлаш, ишлаб чиқариш қувватларидан тўлиқроқ фойдаланиш орқали эришилади. Натижада, кўшимча моддий-техника ва меҳнат ресурсларини жалб қилмасдан саноат ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш мумкин бўлади.

3) Тўқимачилик корхоналари усқуналарининг ишончилигини таъминлаш.

Тўқимачилик саноати ташкилий ва иқтисодий тизимининг барқарор ривожланиши жараён бўлиб, унда тасодифий таъсирлар бўлиниш, захиралаш ва ишончилилик хусусиятлари туфайли белгиланган параметрлардан минимал оғишларни келтириб чиқаради. Максимал жорий самарадорлик тизимнинг

барқарор ривожланишини ҳисобга олган ҳолда минимал харажатлар соҳасида бўлиши керак.

Тайёр маҳсулотларининг сифатли бўлиши кўп жиҳатдан йиғирилган ипларнинг қанчалик равон ишланишига боғлиқ. Агар ипнинг нотекислиги юқори бўлса, унинг солиштирма узиш кучи камаяди, демак, ундан тўқилган матонинг пишиқлиги ҳам кам бўлади. Нотекисликни келиб чиқишига асосий сабаблардан бири, бу толалар аралашмасида компонентлар миқдорининг доимий бўлмаслиги, уларнинг яхши аралашмаганлигидир.

Йиғириш машиналарида ипларни ўраш ва шаклланиш вақтидаги узилиши қанчалик кўп бўлса, унда ипнинг нотекислиги шунчалик юқори бўлади. Нотекислик кўрсаткичлари йиғириш ва тўқувчилик маҳсулотларининг физик-механик хоссаларига салбий таъсир кўрсатади. Кўпгина омиллар, масалан, хом ашё хоссаларининг нотекислиги, кўпинча технологик жараён ва машинанинг конструкциясига, ишчи режимнинг бузилганлигига, ҳамда ишчиларнинг машиналардан узоқлашиш ва таъмирлаши натижасида юзага келади.

Ипларнинг асосий кўрсаткичларидан бири уларнинг вариация коэффициенти, солиштирма узилиш кучи, узилишда бажарилган иши ва бошқалардир.

Тола таркиби турлича бўлган 12,1x2 тексли тикувчилик ипларининг физик-механик хоссалари тадқиқ этилди ва олинган натижалар 4.7-жадвалда берилган.

Олинган натижаларини таҳлил қиладиган бўлсак, 100% пахта толасидан олинган 12,1x2 тексли 200 br/m бурам берилган тикувчилик ипларининг сифат кўрсаткичларига нисбатан солиштирадиган бўлсак, 90% пахта билан 10% лавсан толалари аралашмасидан олинган тикувчилик ипнинг чизиқий зичлиги бўйича вариация коэффициенти 7,2% га, буралишлар сони бўйича вариация коэффициенти 9,5% га камайган, узилиш кучи 3,0% га, узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 1,7% га, узилишдаги узайиши 10,1% га ошган, узилишдаги узайиши бўйича вариация

коэффициенти 1,2% га камайган, солиштира узилиш кучи 2,0% га, солиштира узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 2,1% га ошган, 80% пахта билан 20% лавсан толалари аралашмасидан олинган тикувчилик ипининг чизиқий зичлиги бўйича вариация коэффициенти 10,1% га, буралишлар сони бўйича вариация коэффициенти 10,8% га камайган, узилиш кучи 6,3% га, узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 1,4% га, узилишдаги узайиши 9,8% га ошган, узилишдаги узайиши бўйича вариация коэффициенти 3,1% га камайган, солиштира узилиш кучи 1,5% га, солиштира узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 0,94% га ошган, 70% пахта билан 30% лавсан толалари аралашмасидан олинган тикувчилик ипининг чизиқий зичлиги бўйича вариация коэффициенти 32,0% га, буралишлар сони бўйича вариация коэффициенти 15,3% га камайган, узилиш кучи 9,4% га, узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 0,4% га, узилишдаги узайиши 8,94% га ошган, узилишдаги узайиши бўйича вариация коэффициенти 6,8% га камайган, солиштира узилиш кучи 8,78% га, солиштира узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти 0,4% га ошган.

Тадқиқот ишида “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамиятда 2020 йилда тикувчилик ипларини ишлаб чиқаришда юқорида келтирилган ип сифати кўрсаткичи бўйича хом ашё таркибининг муқобил вариантини танлашда эконометрик моделлаштиришнинг муқобиллаштириш усулидан фойдаландик.

Юқорида асосланган омилларни ҳисобга олган ҳолда “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасида тикувчилик ипларини ишлаб чиқаришда харажатларни камайтиришга йўналтирилган тадбирларни амалиётга жорий этиш режасининг хом ашё харажатларини камайтириш мезони бўйича мақсад функцияси қуйидаги кўринишга эга бўлади:

$$L(x) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m P_i * X_{ij} \rightarrow \min \quad (4.1)$$

**Тикувчилик ипларнинг сифат кўрсаткичларига турли таркибли
толалар аралашмаси ва бурамлар сонининг таъсири (200 br/m бурам
берилган)⁵⁴**

т/р	Кўрсаткичлар	Турли таркибли толалалар аралашмаси, %			
		100% пахта толасидан олинган ип	90% пахта билан 10% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип	80% пахта билан 20% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип	70% пахта билан 30% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип
1.	Ипнинг ҳақиқий чизиқли зичлиги, текс	12,3x2	12,1x2	12,3x2	12,2x2
2.	Ипнинг чизиқий зичлиги бўйича вариация коэффициенти,%	3,47	3,22	3,12	2,36
3.	Ипнинг буралишлар сони, бр/м	256	207	205	202
4.	Ипнинг буралишлар сони бўйича вариация коэффициенти,%	5,76	5,21	5,14	4,88
5.	Ипнинг узилиш кучи, сН	399,10	411,26	425,78	435,68
6.	Ипнинг узилиш кучи бўйича вариация коэффициенти,%	5,23	5,32	5,30	5,25
7.	Ипнинг узилишдаги узайиши, %	6,31	7,02	7,00	6,93
8.	Ипнинг узилишдаги узайиши бўйича вариация коэффициенти, %	5,85	5,78	5,67	5,45
9.	Ипнинг солиштира узилиш кучи, сН/текс	16,77	17,1	17,03	18,38
10.	Солиштира узулиш кучи бўйича вариация коэффициенти, %	5,23	5,34	5,28	5,25

Ушбу мақсадни амалга оширишда “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасида хом ашё турлари бўйича захиралар миқдори чегараланганлиги боис, жорий этиладиган тадбирларни амалга оширишда фойдаланиладиган хом ашё унинг захиралар миқдоридан кичик ёки тенг бўлиши керак:

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m A_{ij} * X_{ij} \leq B_j \quad (4.2)$$

Жорий этиладиган тадбирларни амалга оширишда фойдаланиладиган меҳнат ресурслари унинг захиралар миқдоридан кичик ёки тенг бўлиши керак:

⁵⁴Муаллиф ишланмаси.

$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ij} * X_{ij} \leq K_j \quad (4.3)$$

Кўрсатиб ўтилган тадбирлар тўлиқ ёки қисман жорий этилиши мумкинлигини ҳисобга олган ҳолда ташкилий-техникавий тадбирларни жорий этилиши шартини қуйидаги тенглама орқали ифодаланди:

$$\begin{aligned} 0 \leq X_{ij} \leq 1 \\ X_{ij} \geq 0 \end{aligned} \quad (4.4)$$

бу ерда, i - “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамиятда ташкилий-техникавий тадбирлар режасида амалга ошириладиган тадбирларнинг тартиб сони ($i=1, n$);

j – ташкилий-техникавий тадбирлар режаси бўйича амалга ошириладиган тадбирларга сарфланадиган ресурслар турлари ($j=1, m$);

P_i – тадбирни режа бўйича тўлиқ амалга оширишда олинадиган фойда миқдори;

A_{ij} – жорий этиладиган i – турдаги тадбирни амалга ошириш учун сарфланадиган j – турдаги хом ашё сарфи миқдори;

B_j – j – турдаги хом ашё захира миқдори;

M_{ij} – жорий этиладиган i – турдаги тадбирни амалга ошириш учун сарфланадиган j – турдаги меҳнат сарфи миқдори;

K_j – j – турдаги меҳнат ресурси захира миқдори;

X_{ij} – ташкилий-техникавий режа бўйича i – турдаги тадбирни жорий этилиш қисмига сарфланадиган j – турдаги ресурслар миқдори.

Масала қуйидагича қўйилди: “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасида юқорида келтирилган 4 та хом ашё таркиби бўйича тикувчилик ипларини ишлаб чиқаришда қайси таркиб энг муқобил бўлади. “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасининг йиллик ишлаб чиқариш ҳажми 1100 тонна. Бир кг тикувчилик ипини ишлаб чиқаришга оид маълумотлар 4.8-жадвалда келтирилган.

**Бир килограмм тикувчилик ипларини ишлаб чиқаришда
сарфланадиган ресурслар ҳамда харажатлар миқдори⁵⁵**

Кўрсаткичлар	Вариантлар				Ресурс захира миқдори, минг сўм
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	
Бир бирлик маҳсулотга сарфланадиган хом ашё миқдори, минг сўм	37,44	35,63	32,74	31,68	151239000
Бир бирлик маҳсулотга сарфланадиган меҳнат ресурси миқдори, минг сўм	2,61	2,61	2,61	2,61	11484000
Бир бирлик маҳсулотни ишлаб чиқариш тўла харажати миқдори, минг сўм	45,14	42,96	39,6	38,26	

Олинган маълумотлар асосида “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасида харажатларни камайтиришга йўналтирилган тадбирларни амалиётга жорий этиш режасининг харажатларни камайтириш мезони бўйича ҳисоб-китоблари Eviews 10 дастури ёрдамида амалга оширилди ва қуйидаги натижаларга эришилди:

Вариантлар бўйича харажатлар миқдори, минг сўм⁵⁶

Т/р	Кўрсаткичлар	Қилинадиган тўла харажат миқдори, минг сўм
1.	100% пахта толасидан олинган ип	49654000
2.	90% пахта билан 10% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип	47256000
3.	80% пахта билан 20% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип	43560000
4.	70% пахта билан 30% лавсан толалари аралашмасидан олинган ип	42086000

⁵⁵Муаллиф ҳисоб-китоблари.

⁵⁶Муаллиф ҳисоб-китоблари.

Шундай қилиб, “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамият тўқимачилик корхонасида харажатларни камайтиришга йўналтирилган тадбирларни амалиётга жорий этиш режасининг харажатларни камайтириш мезони бўйича ҳисоб-китоблари натижалари шуни кўрсатадики, Тола таркиби турлича бўлган 12,1x2 тексли тикувчилик ипларининг физик-механик хоссалари бўйича истеъмолчилар талабига мос келувчи тикувчилик ипларини ишлаб чиқаришда энг вариантлар сифатида 4-вариантни тавсия этиш мумкин (4.9-жадвал).

Ушбу муаммони ҳал қилиш учун баъзи бир омилларнинг тўқимачилик корхонаси фаолиятининг молиявий натижаларига таъсирини аниқлашга имкон берадиган регрессия таҳлили усулидан фойдаланилган.

Тавсия этилган услубият маълум бир кўрсаткични ривожланишини динамик барқарорлик нуқтаи назаридан кузатишга имкон беради.

Биз қуйида таклиф қилинган ушбу барқарорликни баҳолаш учун маълум бир миқдорий усул шаклида умумий қоидаларни амалга оширишга эмпирик равишда мурожаат қилдик.

Бу бизнинг субъектив фикримиз ва шунинг учун ушбу ёндашувнинг сифатини ҳар хил йўллар билан баҳолаш мумкин.

Биз таклиф қиладиган усул қуйидагича.

Барқарорлик - бу динамик категориядир. Шунинг учун кўрсаткичлар сериясини динамикада кўриб чиқиш керак бўлади.

Биз барқарорлик йўлагининг концепциясини тақдим этамиз.

Агар индикаторнинг қиймати кўрсатилган йўлақдан ташқарига чиқмаса, унда иқтисодий кўрсаткичнинг барқарор ҳолати ҳақида гапириш мумкин.

Акс ҳолда, маълум бир вақт ичида кўрсаткич беқарор бўлади. Барқарорлик йўлагини қуриш услубиятини ва барқарорлик йўлагининг ўлчамини аниқлашнинг тегишли мезонини кўрсатиш талаб этилади.

1. Кўрсаткичнинг тренди танлаб олинган кўрсаткич-индикатор (Y_i) маълумотлари графиги асосида аниқланади.

Тренд ҳар қандай шаклда бўлиши мумкин. Агар тўғри чизиқли тенглама шаклидаги трендни қабул қилсак, ҳисоблашларни тушуниш осонроқ бўлади: $Y(t) = a = b * t$.

2. Бошланғич кўрсаткичнинг қийматлари ва trend қийматлари мос равишда таққосланади. Динамиканинг ҳар бир нуқтасида бошланғич қиймат ва trend қиймати ўртасидаги мутлақ фарқнинг ўртача қиймати таққослаш базаси сифатида ишлатилиши мумкин:

$$\Delta = (\sum abs(Y_i - Y(t)))/t. \quad (4.5)$$

3. Кўриб чиқиладиган кўрсаткичнинг барқарорлик йўлагининг пастки ва юқори ҳадлари ҳисобланади:

$$Min = Y(t) - \Delta; \quad (4.6)$$

$$Max = Y(t) + \Delta \quad (4.7)$$

4. Олинган барқарорлик йўлагини ҳисобга олган ҳолда барқарорлик учун иқтисодий кўрсаткич динамикасини янада батафсил таҳлил қилиш амалга оширилади.

Барча ҳисоблашлар MS Excel электрон жадвали муҳитида автоматлаштирилган ва кўргазмали амалга оширилади.

Бу муаммони ҳал қилиш учун биз регрессион таҳлил усулидан фойдаландик, бу эса тўқимачилик корхонасининг молиявий натижасига айрим омилларнинг таъсирини аниқлашга имкон беради.

«FULL COTTON» масъулияти чекланган жамият ривожланиши барқарорлик даражаси йўлагини излаб топиш масаласини ечишда биз ушбу тўқимачилик корхонасининг 2016-2020 йиллардаги маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад кўрсаткичи ўзгариши тенденциясини асос сифатида қабул қилдик (4.10-жадвал).

Ушбу маълумотлар асосида «FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг 2016-2021 йиллардаги маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад кўрсаткичи ўзгаришининг тренд моделини корреляцион-регрессион таҳлил усули ёрдамида қуришни амалга оширдик.

4.10-жадвал

«FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг 2016-2020 йиллардаги маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад кўрсаткичи ўзгариши тенденцияси⁵⁷

Йиллар	т/р	Миқдор, минг сўм
2016	1	26044568
2017	2	49282491
2018	3	72807225
2019	4	94617015
2020	5	105971057

“Маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад” кўрсаткичи модели статистик тавсифлари 4.11-жадвалда келтирилган.

4.11-жадвал

“Маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад” кўрсаткичи модели статистик тавсифлари

Регрессион статистика						
Кўп омиллар R	0,977888					
R-квадрат	0,956264					
Нормаллаштирилган R-квадрат	0,94533					
Стандарт хатолик	7898707					
Кузатувлар даври	6					
Дисперсион таҳлил						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>F</i> <i>аҳамият</i> <i>лиги</i>	
Регрессия	1	5,46E+15	5,46E+15	87,4578 1	0,00072803 7	
Қолдиқ	4	2,5E+14	6,24E+13			
Жами	5	5,71E+15				
	Коэффициентлар	Стандарт хатолик	t-статистика	P-қиймат	Қуйи 95 %	Юқори 95 %
Ү - кесишиш	14863800	7353296	2,021379	0,11332	-	3527982
X1 - ўзгарувчи	17657788	1888152	9,351888	0,00072	12415437,0	2290013

⁵⁷«FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг ҳисобот материаллари.

4.11-жадвал маълумотларини таҳлил қилиш натижалари шуни кўрсатадики, “Маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад” кўрсаткичи чизикли регрессия моделининг детерминация коэффициенти $R^2 = 0,956$ га тенг бўлиб, бу натижавий кўрсаткич билан ўзгарувчилар ўртасида юқори боғлиқлик мавжудлигини кўрсатади ва 95,6 % натижавий кўрсаткич ўзгаришига танлаб олинган ўзгарувчилар таъсирини ифодалайди. Моделнинг Фишернинг F – мезони бўйича статистик аҳамиятлиги $p = 0,001$ даражадан анча юқори. Регрессия коэффициентлари стандарт хатоликлари улар қийматидан қарийб икки баробарга камдир. Биринчи омил бўйича регрессия коэффициентининг Стюдент t-мезони бўйича аҳамиятлилиқ даражаси 0,113 га тенг бўлиб, уни меъёр даражасида ҳисоблаш мумкин, иккинчи омил бўйича регрессия коэффициенти аҳамиятлилиқ даражаси нисбатан жуда юқори ($p=0,00728$). Ушбу статистик тавсифлар яратилган моделнинг юқори ишончилигини билдиради ва уни прогнозлаш амалиётида қўллаш мумкин бўлади. Демак, олинган маълумотлар шуни кўрсатадики, «FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг 2016-2021 йиллардаги маҳсулот сотишдан тушган умумий даромадларининг динамикаси қуйидаги тренд билан тавсифланади:

$$Y = 14863800 + 17657788 * t \quad R^2 = 0,96 \quad (4.8)$$

бу ерда, t – вақт даври; R^2 – детерминация коэффициенти.

Бу ўртача, ҳар йили, умумий даромад 17657788 минг сўмга ошади, деган маънони англатади (4.12-жадвал).

4.12-жадвал

Регрессион таҳлил хулосалари⁵⁸

Кузатувлар даври	Башорат қилинган Y	Қолдик	Стандарт қолдик
1	32521587,33	-6477019,333	-0,916799129
2	50179375,13	-896884,1333	-0,12695077
3	67837162,93	4970062,067	0,703494669
4	85494950,73	9122064,267	1,291195863
5	103152738,5	2818318,467	0,398922989
6	120810526,3	-9536541,333	-1,349863623

⁵⁸Муаллиф ҳисоб-китоблари.

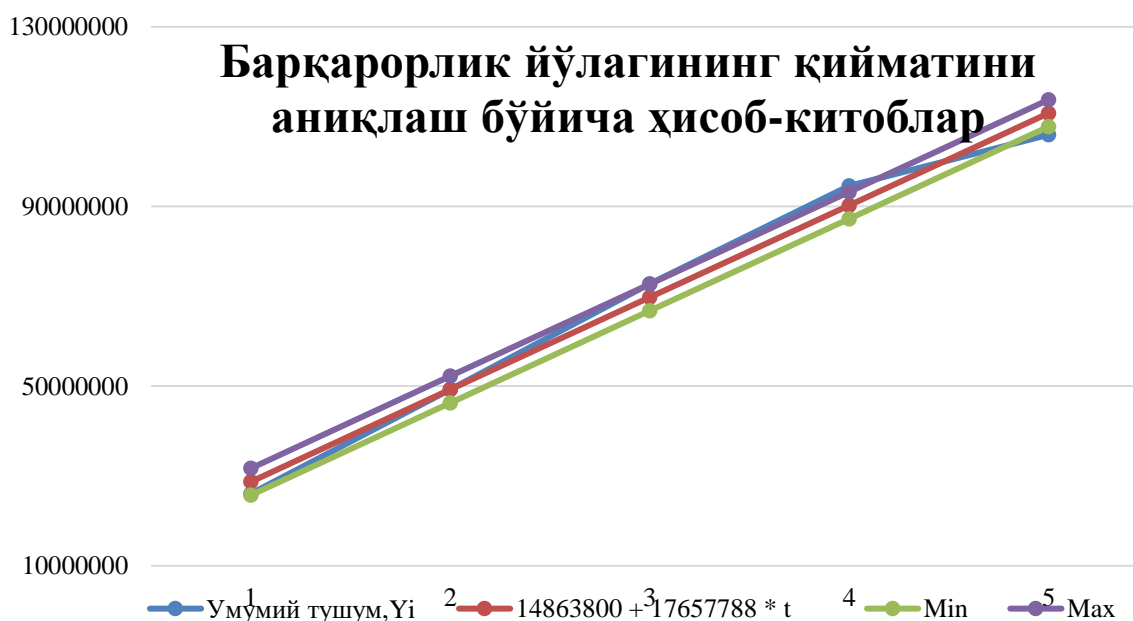
Шунингдек, қўйидаги 4.13-жадвалда регрессион таҳлил бўйича олинган статистик хулосалар шакллантирилди.

4.13-жадвал

Барқарорлик йўлагининг қийматини аниқлаш бўйича ҳисоб-китоблар⁵⁹

Йиллар		Умумий тушум, Y_i	Тренд, $Y_i=14863800 + 17657788 * t$	Min	Max	Тафовут
2016	1	26044568	32521588	26044569,17	26044566,83	-6477020
2017	2	49282491	50179376	49282491	49282491	-896885
2018	3	72807225	67837164	72807225	72807225	4970061
2019	4	94617015	85494952	94617015	94617015	9122063
2020	5	105971057	103152740	105971057	105971057	2818317
2021	6	111273985	120810528	111273985	111273985	-9536543
					$\sum \Delta_i =$	-7
					$\Delta = \sum \Delta_i / n$	-1,16666666

Қилинган ҳисоб-китоблар асосида барқарорлик йўлагининг қўйидаги графиги олинди (4.10-расм).



4.10-расм. Индикатор барқарорлиги йўлагининг графиги

⁵⁹Муаллиф ҳисоб-китоби.

Барқарорлик йўлаги - бу маълум бир давр оралиғида мавжуд имконият ва ресурслардан самарали фойдаланишда саноат корхонаси бошқарув тизими мўлжал оладиган йўналишлар оралиғини тасвирловчи йўлакдир.

Барқарорлик йўлагининг кенглиги корхонанинг бошқарувчанлиги сифатини тавсифлайди. Саноат корхонасининг фаолият юритишида унинг мукамаллик даражаси қанчалик юқори бўлса, корхонанинг ҳаётий цикли ташқи омилларнинг ўзгаришига кўпроқ боғлиқ бўлад, шунингдек, корхонанинг янги шароитларга мослашиши учун қанчалик вақт кам сарфланса, корхонадаги рўй жараёнлар кўпинча зарарли бўлган ҳар қандай салбий ҳодисаларга боғлиқ бўлади.

Шуни таъкидлаш жоизки, ҳар бир саноат корхонасининг диверсификациялаш сиёсатини амалга ошириш натижасида ўз-ўзини ривожлантиришида амалга ошириладиган фаолият самарадорлиги бир қадар раҳбариятнинг ташаббускорлигига, уларнинг ишчанлиги ва маҳоратига боғлиқдир. Шунинг учун барқарорлик йўлагининг кўрсаткичи тўқимачилик корхонасини сифат менежментлари асосида стратегик бошқаруви сифатини холисона баҳолашга имкон беради ҳамда корхона раҳбариятнинг узок муддатга мўлжалланган стратеги мақсадларини амалга оширишда мўлжал олиши йўналишини белгилаб беради.

График натижалари асосида 2019 ва 2021 йилларда тренддан сезиларли оғишлар содир бўлганини кузатиш мумкин. Бу «FULL COTTON» МЧЖни бошқариш ташқи ва ички ўзгаришларга мослаша олмади, деган хулосага олиб келади, бу эса бундай «сакрашлар»га олиб келди, аслида тренддан оғиш бошқарув нуқсонининг бир кўринишидир.

Амалга оширилган корреляцион регрессион таҳлил натижалари шуни кўрсатадики, кейинги йилларда «FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг маҳсулот сотишдан тушган умумий даромадларини ошириш имконини беради (4.14-жадвал).

**«FULL COTTON» масъулияти чекланган жамиятнинг маҳсулот
сотишдан тушган умумий даромадлари ҳажмининг ортиши бўйича
прогноз кўрсаткичлар⁶⁰**

Прогноз даври	Башорат формуласи $Y_i = 14863800 + 17657788 * t$	Олинган натижа	Прогноз қилинаётган йил
7	14863800+17657788*7	138468316	2022 й.
8	14863800+17657788*8	156126104	2023 й.
9	14863800+17657788*9	173783892	2024 й.
10	14863800+17657788*10	191441680	2025 й.
11	14863800+17657788*11	209099468	2026 й.

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш бўйича тавсия этилган усулдан фойдаланиш бошқариш харажатларини камайтириш ҳамда корхона раҳбариятининг стратегик бошқаришни самарали ташкил этишдаги имконият доираларини белгилаб олишида яқиндан ёрдам беради.

4-Боб бўйича хулоса

1. Тадқиқотда стратегияни муваффақиятли амалга ошириш билан боғлиқ муаммолар ва тўсиқлар аниқланди. Тўқимачилик корхоналарида стратегияни муваффақиятли оширишга тўсқинлик қилувчи асосий муаммолар муҳимлиги бўйича қуйидаги ўринларни эгаллайди: сифат менежменти тизимини амалиётга қўллашдаги жараёнларни самарали стратегик бошқариш ёки ушбу жараёнлар ўзгаришига ички қаршилиқни бартараф этишда малакасизлик ва маҳоратнинг етишмаслиги, мавжуд бошқарув тузилмасига зид бўлган ривожланиш стратегиясини амалга оширишга уринишлар, зарар келтирадиган ёки ноаниқ стратегия, стратегияни амалга ошириш учун масъул бўлган кишилар ёки тадбиркорлик субъектлари ўртасида ахборот алмашинуви ёмон ташкил этилганлиги ва бошқалар.

⁶⁰Муаллиф ҳисоб-китоби.

2. Диссертацияда сифат менежменти ва стратегик бошқарув интеграллашган тизими асосида тўқимачилик корхонасида ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун ташкилий ва бошқарув механизми адаптив (яъни, дастлабки ва жорий омилларга ва шароитларга қараб ўзгариб туради) куришда ушбу жараёнга таъсир қилувчи барча кўплаб омилларни иккита таснифлаш гуруҳига бирлаштирилган: корхонанинг ички жараёнлари (салоҳияти) омиллари ва у фаолият кўрсатадиган экологик шароитлар.

3. Тадқиқот жараёнида шу нарса аниқландики, тўқимачилик саноати корхоналарида мураккаб бўлган сифат менежменти тизими асосида самарали стратегик бошқарувни ташкил этиш ҳамда унинг самарадорлигини оширишда рағбатлантиришнинг интенсификатив механизмларини ишлаб чиқиш муҳим аҳамият касб этиб, ушбу жараёнида стратегик бошқарув бўйича қабул қилинган муҳим қарорларни юқори иерархик даражаларда қуйи даражаларгача етказиш ҳамда назорат қилишда кўп ҳоллада муаммолар пайдо бўлмоқда. Муаллиф томонидан ушбу муаммоларни ҳал этишда жаҳон амалиётида инновацион ёндашувлардан бири саналган Хосин Канри методологиясидан фойдаланиш таклифи ишлаб чиқилди ва асосланди.

4. Тадқиқот жараёнида Хосин Канри методологиясини тўқимачилик саноати корхоналарини стратегик бошқаришнинг ўзига хос хусусиятларига мослаштиришни таъминлашнинг пировард натижалари оқибатда сифат менежменти асосида стратегик бошқарувни такомиллаштиришда менежмент вазифаларини сифат жараёнларига уйғунлаштиришда PDCA циклини қўллашнинг мақсадга мувофиқлиги асослаб берилган.

5. Фикримизча, бозор иқтисодиёти шароитида унинг ўзгарувчанлиги кўп жиҳатдан истеъмолчилар талабида ўз аксини топиб, тўқимачилик саноати корхоналарининг асосий мақсадларидан бири – бу истеъмолчилар талабларини қондиришда юқори сифатли маҳсулот турларини ишлаб чиқариш саналиб, ушбу муҳим вазифани муваффақиятли амалга ошириш эса, ўз навбатида, фаолиятнинг, хусусан стратегик бошқарув фаолиятининг мунтазам равишда узлуксиз такомиллаштирилишини талаб этадики, бунда

Хосин Канри методологиясига мувофиқ Деминг–Шухарт цикли бўйича стратегик бошқарув моделини тузишда сифатни бошқариш тамойиллари асосида интеграциялашган бошқарув тизимини ишлаб чиқиш ва уни амалиётга татбиқ этиш энг самарали йўл саналади. Тадқиқотда тўқимачилик корхонасининг бошқарув иерархиясига интеграциялашган барқарор ривожланиш учун СМТ ва СБнинг интеграциялашган модели ишлаб чиқилди.

6. Хосин Канри методологияси доирасида унинг асосий воситаларидан бири мақсадларни энг мақбул жойлаштириш учун кўп ўлчовли Х-матрица деб аталади, унинг ҳар бир соҳаси стратегик режалаштириш ва мақсадларни жойлаштириш учун зарур бўлган маълумотларни ўз ичига олади.

7. Биз ХК методологиясининг муқобиллаштириш қисми сифатида фаолият мақсадларини белгилаш учун муаммога йўналтирилган ёндашувни қўллашни таклиф қиламиз. Шу билан бирга, ХК методологияси методологик стратегия ўрнига – объектив стратегиядан фойдаланишни тавсия қилишини ёдда тутамиз. Сифатни бошқариш тамойилларидан бирига мувофиқ узлуксиз такомиллаштиришни амалга ошириш учун Y-матрицани қўллаган ҳолда Хосин Канри методологияси доирасида бурилиш чора-тадбирларини ишлаб чиқадиқ.

8. Стратегик таҳлил давомида аниқланган ва стратегик устувор рейтингда юқори қийматларни ўрганувчи омилларни шартли равишда муҳимликнинг уч даражаси: жуда аҳамиятли, аҳамиятли ва аҳамиятсиз даражаларга қараб тартиблашни таклиф этамиз. Ҳар бир мақсаднинг амалга ошиши учун кўп вазифали жамоа бурилиш тадбирларини таклиф этиши лозим. Y-матрицасидан фойдаланиш муҳим омиллар, мақсадлар ва таклиф этилган бурилиш чора-тадбирлари ўзаро корреляцион боғлиқларини аниқлашга ёрдам беради.

9. Тўқимачилик корхонасининг мақсадларига эришиш учун таъсир қилувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда, бурилиш чора-тадбирлари таклиф этилди. Шунингдек, улар билан омиллар ўртасидаги муносабатлар ва

корреляция даражаси ҳам белгиланди. Матрицанинг 1-ва 2-соҳалари учун корреляцион ҳисобларни жамлаб, амалга оширишнинг энг устувор бурилиш чораларини аниқлашимиз мумкин. Тадқиқот жараёнида устувор бурилиш чораларини танлаш бўйича қарор қабул қилиш модели ишлаб чиқилди.

10. Тадқиқот жараёнида сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш (СМТаСБТ)нинг динамик моделини “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси таркибига кирувчи ишлаб чиқариш корхоналари амалиётига қўллашни ташкил этиш мақсадида услубий йўриқномани ишлаб чиқилган ва амалиётга татбиқ этилган.

11. Натижалар шундан далолат бермоқдаки, кластерларни шакллантириш учун аввало, кластер ташаббусларини амалга ошириш муҳим, унинг тузилмавий таркиби ва фундаментал методологик асослари яратилиши лозим. Замонавий кластерлар белгилари ва кластер усулида вертикал интеграциялашувнинг тизимли таҳлили шуни кўрсатадики, иқтисодий субъектлар – кластер иштирокчилари ўртасида ўзаро алоқалар бошқаришнинг инновацион асосда йўлга қўйилиши энг муҳим воситадир.

12. Диссертацияда минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари ишлаб чиқариш тузилмаси мос бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш мақсадида мавжуд бошқариш тузилмаси таркибига “Стратегик бошқарув маркази раҳбари” ҳамда акциядорлик жамияти раисининг “Хизматлар кўрсатиш бўйича ўринбосари” лавозимларини киритиш таклифи ишлаб чиқилган.

13. Тўқимачилик саноати ташкилий ва иқтисодий тизимининг барқарор ривожланиши жараён бўлиб, унда тасодифий таъсирлар бўлиниш, захиралаш ва ишонччилик хусусиятлари туфайли белгиланган параметрлардан минимал оғишларни келтириб чиқаради. Максимал жорий самарадорлик тизимнинг барқарор ривожланишини ҳисобга олган ҳолда минимал харажатлар

соҳасида бўлиши керак. Ушбу муаммони ҳал қилиш учун баъзи бир омилларнинг ташкилот фаолиятининг молиявий натижаларига таъсирини аниқлашга имкон берадиган регрессия таҳлили усулидан фойдаланилган. «FULL COTTON» масъулияти чекланган жамият ривожланиши барқарорлик даражаси йўлагини излаб топиш масаласини ечишда биз ушбу тўқимачилик корхонасининг 2016-2020 йиллардаги маҳсулот сотишдан тушган умумий даромад кўрсаткичи ўзгариши тенденциясини асос сифатида қабул қилдик. Тадқиқот жараёнида барқарорлик йўлагининг қийматини аниқлаш бўйича ҳисоб-китоблар амалга оширилди ва графиги яратилди.

ХУЛОСА

Диссертация ишида амалга оширилган тадқиқотлар натижасида қуйидаги хулоса ва таклифлар қилинди:

1. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, бугунги кунда саноат корхоналарида нафақат маҳсулот сифатини бошқариш тизимида, балки саноат корхоналари барча фаолият соҳаларини самарали бошқаришда сифат менежменти тизимидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Тадқиқот жараёнида сифатни бошқариш эволюцион ривожланишининг тўртта босқичи моҳияти очиқ берилди. Сифат соҳасидаги бошқарувнинг янги концепциясида раҳбарлик услубига, ходимлар малакасига, уларнинг хатти-ҳаракатлари мотивациясига ва янгиликларга бўлган муносабатига улкан аҳамият берилади.

2. Бугунги кунда олимлар стратегик менежмент назариясининг кўп қиррали эканлигини эътироф этган ҳолда, ушбу тизимдаги эволюцион жараёнларни ўрганишда турли хил ёндашувларни ва турли хил хусусиятларга кўра уни даврийлаштиришнинг турли хил вариантларини кўллайдилар. Тадқиқот жараёнида стратегик менежмент эволюцион ривожланиш тараққиётини даврийлаштиришга оид турли хил ёндашувлар моҳияти очиқ берилган. Муаллиф томонидан шу хулосага келиндикки, жаҳон ва маҳаллий илм-фан соҳасида энг кўп тан олинган менежмент классикаси Дэвид Аакер томонидан ишлаб чиқилган даврийлашув бўлди, унга кўра бошқарув тизимлари эволюциясининг қуйидаги тўрт босқичи ажратилган: бюджетлаштириш, узоқ муддатли режалаштириш, стратегик режалаштириш ва бозорни стратегик бошқариш.

3. Сифатни бошқариш ва стратегик бошқаришнинг эволюцияси ва асосий таърифларининг таҳлили бу борада ягона талқиннинг йўқлиги ва уларнинг тавсифига турлича ёндашувларнинг мавжудлигини кўрсатди. Фикримизча, тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизими тамойиллари асосида стратегик бошқаришни такомиллаштиришда улар

интеграциялашуви жараёнини ташкил этиш ҳамда уни чуқурлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Муаллиф томонидан улар интеграциясига қуйидагича таъриф келтирилди: “*сифат менежменти ва стратегик бошқарувнинг интеграциялашган тизими* – бу икки ёки ундан ортиқ халқаро стандартларнинг талабларига жавоб берадиган корхонанинг умумий бошқарув ташкилий тузилмаси элементлари, техникаси, жараёнлари ва ресурслари тўпламидир”.

4. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, сифатни бошқариш ва стратегик бошқариш методологиясини ҳар томонлама ўрганувчи кўпгина муаллифлар уларни ўзаро муносабатларида кўриб чиқмаганлар. Шу боисдан, диссертацияда сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришни такомиллаштириш тадқиқ этиш методологиясини ишлаб чиқиш учун унинг қуйидаги асосий элементларини аниқлаштиришга эътибор қаратилган: стратегик бошқарув жараёнини ташкил этишнинг тузилиши ва мантиқи; сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган тизими модели; сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциясининг тамойиллари ва муаммоли масалалари. Муаллиф фикримизча, ишлаб чиқилган методология элементларига эга бўлиш даражасига қараб, улар қуйидагиларга ажратилган: моддийликни англаш (қонунлар); танлаш ва фойдаланиш (ёндашувлар, тамойиллар, концепциялар); тадбиқ этиш (бошқарув усуллари, дастаклар); ишлаб чиқиш, танлаш ва мукаммаллаштириш (усуллар, моделлар, алгоритмлар); такомиллаштириш (услублиёт).

5. Диссертацияда стратегик менежментнинг замонавий воситалари ва усуллари тизимлаштирилган. Ушбу ёндашув стратегик менежмент ва сифат менежменти дастаклари кесишмасининг муаммоли майдонларини аниқлашнинг методологик асосига айланди, у диссертацияда матрица кўринишида тақдим этилган бўлиб, бу уни тўқимачилик корхоналарида амалга ошириш учун зарур бўлган тадқиқот воситаларини танлашга яқиндан ёрдам беради.

6. Тадқиқот жараёнида узлуксиз такомиллаштиришнинг Деминг–Шухарт цикли асосида ишлаб чиқилган интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежмент модели, сифат менежменти тизими фаолиятига доир ISO 9001-2015 стандарти талаблари асосида, шунингдек, стратегик бошқариш дастаклари ва усуллари таснифи ҳамда стратегик бошқариш ва сифат менежменти услубий воситаларини интеграциялаш матрицасидан фойдаланиб, сифат менежменти тизими асосида стратегик бошқаришнинг такомиллаштирилган динамик инструментал ва услубий модели ишлаб чиқилган. Ушбу модель тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқариш жараёнида ишлаб чиқилган стратегиялар механизмларини муваффақиятли амалга оширишга оширишга яқиндан ёрдам беради.

7. Стратегияни амалга оширишнинг муваффақияти кўп жиҳатдан глобал стратегик режаларни бизнес бўлинмалар даражасига ўтказиш тизимига боғлиқ. Диссертацияда бу жараённи Хосин Канрининг саноатнинг ўзига хос хусусиятларига мослаштирилган инновацион методологияси ёрдамида амалга ошириш таклиф қилинган, у бир нечта қуйидаги махсус воситалардан фойдаланишни ўз ичига олади: мақсадларни энг аниқ жойлаштиришни амалга ошириш учун кўп ўлчовли Y-матрица, матрица каскади. мақсадларни иерархиянинг энг юқори поғоналаридан ишлаб чиқариш бирликлари даражасига ўтказиш, мақсадларни тартиблаштириш ва ҳ.к. Стратегик таҳлил давомида аниқланган ва стратегик устувор рейтингда юқори қийматларни ўрганувчи омилларни шартли равишда муҳимликнинг уч даражаси: жуда аҳамиятли, аҳамиятли ва аҳамиятсиз даражаларга қараб тартиблашни таклиф этилган.

8. Тадқиқотда таклиф этилган ўз-ўзини баҳолаш асосида амалга ошириладиган корхона ичидаги стратегик текшириш учун ишлаб чиқилган методологиядан фойдаланиш индивидуал тўқимачилик корхоналарнинг стратегик кўрсаткичларини аниқлашга ва стратегик кўрсаткичларнинг

умумий рейтингини шакллантиришга яқиндан ёрдам бериб, натижада таркибий бўлинмалар стратегияда белгиланган кўрсаткичларга эришдилар, бу эса ҳар хил гуруҳларда энг самарали ишлайдиган ва орқада қолганларни аниқлаш имконини беради, бу эса сифат менежменти тамойилларига тўлиқ мос келади.

9. Диссертацияда тўқимачилик корхонасининг ишлаб чиқариш фаолияти самарадорлиги индикатори, корхонанинг молиявий ҳолатини тавсифловчи индикатор, корхонанинг маркетинг фаолияти самарадорлиги индикатори, сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқарув самарадорлиги индикаторлари асосида стратегик бошқаришнинг етуклик даражасини баҳолаш усули таклиф этилган.

10. Тадқиқот жараёнида тўқимачилик корхоналарининг стратегик бошқариш натижадорлиги баҳоланди. Таҳлил натижалари шуни кўрсататадики, ўрганилаётган даврда стратегик бошқариш тизимининг етуклик даражаси бўйича фақатгина ««ASAKATEKSTIL» МЧЖ “ўрта” даражада, қолган 6 та тўқимачилик корхоналари эса “паст” даражада эканлиги кўринади. Ушбу тўқимачилик корхоналарининг 2018-2021 йиллар оралиғидаги ривожланишининг “барқарор”лик даражаси ўзгариши эса бир хил эмас, яъни ривожланишда бир маромлик таъминланмаган.

11. 2017-2021 йилларда Ўзбекистон тўқимачилик саноат корхоналарининг мамлакатимиз ЯИИДаги салмоғи тебранишлари бир хил бўлмаганлиги кузатилади. Хусусан, 2,28 % дан (2019 йил) 2,31 % гача (2017 йил) тебранган (ўзгариш диапазони 0,03 фоизли банд) бўлишига қарамасдан унинг 2017-2021 йиллар оралиғида, умуман олганда, бир қадар ўсиш тенденциясига эга бўлганлигини қайд этиш лозим. Аммо, тармоқнинг республикамиз мамлакатимиз ЯИИ даги салмоғи улуши ўзгариши ўрганилаётган даврда паст даражадаги ўзгариш тенденциясига эгадир.

12. Республикамизда ташкил этилган молиявий маблағ, бошқарув ва маркетинг соҳасида тажриба ва кўникмалар, тажрибали мутахассисларнинг етишмаслиги, “фан-таълим-ишлаб чиқариш” жараёни интеграцияси ва

кооперация алоқалари самарасининг пастлиги, замонавий бошқарув усулларидан етарлича фойдаланмаслик ҳолатлари кластерларни ташкил этишдаги кўзланган мақсадга эришилмаслигини келтириб чиқармоқда. Шунинг учун диссертацияда минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерларини шакллантириш таклифи ишлаб чиқилган.

13. Диссертацияда минтақаларда ишлаб чиқариш бўғини учун ихтисослашган хизмат кўрсатувчи инфратузилма мажмуасини (сертификатлаш, стандартлаштириш, логистика) яратиш асосида ҳудудий-предметли шаклидаги йирик “тўқимачилик-тикувчилик” кластерлари ишлаб чиқариш тузилмаси мос бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштириш мақсадида мавжуд бошқариш тузилмаси таркибига “Стратегик бошқарув маркази раҳбари” ҳамда акциядорлик жамияти раисининг “Хизматлар кўрсатиш бўйича ўринбосари” лавозимларини киритиш таклифи ишлаб чиқилган.

14. Тадқиқот жараёнида оптималлаштириш усуллари ёрдамида “FULL COTTON” масъулияти чекланган жамиятнинг барқарор ривожланишини таъминлайдиган хом ашё мақбул таркибини танлаш асосланган.

15. Диссертацияда “BETLIS TEKSTIL” масъулияти чекланган жамиятнинг истиқболдаги барқарор ривожланиши йўлагининг 2022-2025 йилларга мўлжалланган муқобил қийматлари прогноз кўрсаткичлари ишлаб чиқилган.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

I. Норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар ва методологик аҳамиятга молик нашрлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси –Т: Адолат, 2002.
2. Ўзбекистон Республикаси Фуқаролик Кодекси. - Т: Адолат, 1996.
- 528 б.
3. Ўзбекистон Республикаси Меҳнат Кодекси. - Т: Адолат, 1996.
4. Ўзбекистон Республикаси Қонуни №233-І “Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида (янги таҳрири)”, 1996 йил 26 апрель. Янги таҳрири ЎРҚ-370 сон билан 2014 йил 06 майда тасдиқланган.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Қимматли қоғозлар бозорининг фаолият кўрсатиш механизми тўғрисида» 1993 йил 02 сентябрдаги №918-ХП-сонли Қонуни.
6. Ўзбекистон Республикасининг «Чет эл инвестициялари тўғрисида» 1998 йил 30 апрелдаги №609-І-сонли Қонуни.
7. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ҳамда кўшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида» 2001 йил 06 декабрдаги №310-ІІ-сонли Қонуни.
8. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида» 2001 йил 06 декабрдаги №308-ІІ-сонли Қонуни.
9. Ўзбекистон Республикасининг 2005 йил 25 майдаги «Тадбиркорлик ва тадбиркорлик фаолияти эркинлигини кафолатлари тўғрисида»ги Қонуни.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2002 йил 1 июлдаги «Республика енгил саноатини бошқаришни такомиллаштириш тўғрисида»ги ПФ-3102-сонли Фармони.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 24 апрелдаги “Акциядорлик жамиятларида замонавий корпоратив бошқарув услубларини жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-4720-сонли Фармони.

12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида” 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли Фармони билан тасдиқланган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”.

13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида” 2017 йил 14 декабрдаги ПФ-5285-сонли Фармони.

14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 5 майдаги ПФ-5989-сонли “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж саноатини кўллаб-қувватлашга доир кечиктириб бўлмайдиган чора-тадбирлар тўғрисида” Фармони.

15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2021 йил 16 ноябрдаги ПФ-14-сонли “Пахта-тўқимачилик кластерлари фаолиятини тартибга солиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Фармони.

16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2022-2026 йилларга мўлжалланган янги Ўзбекистоннинг тараққиёт стратегияси тўғрисида” 2022 йил 28 январдаги ПФ-60-сонли Фармони.

17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2022 йил 21 январдаги “Тўқимачилик ва тикув-трикотаж корхоналарида чуқур қайта ишлаш ва юқори қўшилган қийматли тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ҳамда уларнинг экспортини рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-53-сонли Фармони.

18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2006 йил 21 апрелдаги «Тўқимачилик саноати корхоналарини молиявий соғломлаштириш

ва уларга пахта толаси сотиш механизмини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПҚ-330-сонли қарори.

19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 15 декабрдаги «2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги 1442-сонли Қарори.-Т.: Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2010 й. 50-сон.

20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йилдаги ПҚ-2935-сонли «Ўзбекистон стандартлаштириш, метрология ва сертификатлаштириш агентлиги фаолиятини такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори.

21. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2018 йил 12 декабрдаги ПҚ-4059-сонли «Техник жиҳатдан тартибга солиш, стандартлаштириш, сертификатлаштириш ва метрология тизимларини янада ривожлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори.

22. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2020 йил 6 мартдаги ПҚ-4633-сонли «Пахтачилик соҳасида бозор тамойилларини кенг жорий этиш чора-тадбирлари тўғрисида»ги қарори.

23. «Корхоналар молия-хўжалик фаолиятининг мониторинги ва таҳлилини ўтказиш Тартиби». Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги томонидан 1998 йил 5 июнда 442-сон билан рўйхатга олинган.

24. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 4 апрелдаги «Енгил саноат маҳсулотларини ишлаб чиқарувчи Ўзбек енгил саноати ассоциацияси («Ўзбеклегпром») корхоналарини давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштиришнинг асосий йўналишлари тўғрисида»ги 179-сонли қарори.

25. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 5 февралдаги 54-сонли қарори билан тасдиқланган «Маҳсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисида»ги Низом. (2003

йил 25 декабрдаги 567-сонли қарори асосидаги ўзгартиришлар билан).-Т.: «Солиқ ва божхона хабарлари».

26. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2004 йил 25 мартдаги «Ўзбекенгилсаноат» Давлат-акциядорлик компанияси бошқарув тузилмасини такомиллаштириш ва Республика енгил саноатини келгусида ривожлантиришни рағбатлантириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 141-сонли қарори.

27. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 22 августидаги «Акциядорлик жамиятларини бошқариш тизимини такомиллаштиришга доир чора-тадбирлар тўғрисида»ги 361-сонли Қарори.

28. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 9 июндаги «Ўзбекистон Республикаси Давлат мулки қўмитаси ҳузурида хусусийлаштириш, корпоратив бошқарувни ва қимматли қоғозлар бозорини ривожлантириш муаммоларини тадқиқ этиш марказини ташкил этиш тўғрисида»ги 113-сонли Қарори.

29. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 19 апрелдаги «Хусусийлаштирилган корхоналарни корпоратив бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирларини тўғрисида»ги 189-сонли Қарори.

30. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2015 йил 28 июлдаги «Давлат улуши бўлган акциядорлик жамиятлари ва бошқа хўжалик юритувчи субъектлар фаолияти самарадорлигини баҳолаш мезонларини жорий этиш тўғрисида»ги 207-сонли Қарори.

31. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2009 йил 20 августдаги «2009-2011 йилларда тўқимачилик саноати корхоналарини янада ривожлантириш ва модернизация қилиш ҳамда маҳаллий ноозик-овқат истеъмол товарлари ишлаб чиқаришни кенгайтириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги 236-сонли қарори.

32. O‘z DSt ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Сифат менежменти тизимлари. Талаблар. Ўзбекистон Республикаси давлат стандарти.

33. ИСО 8402-86. Качество. Словарь. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://snipov.net/c_4698_snip_98726.html.
34. ИСО 9000:2015 “Сифат менежменти тизимлари. Асосий қоидалар ва луғат”.
35. ИСО 9001:2015 “Сифат менежменти тизимлари. Талаблар”.
36. ИСО 9004:2015 “Сифат менежменти тизимлари. Фаолиятни яхшилаш бўйича тавсиялар”.
37. ИСО 19011 “Сифат менежменти тизимини текшириш ва атроф-муҳитни ҳимоялаш бўйича йўриқномалар”.
38. ИСО 9000-2011 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2011.- с. 7.
39. PAS 99:2006 Specification of common management system requirements as a framework for integration: Publicly available specification. – BSI. – 2006.
40. AS/NZS 4581:1999 Management system integration Guidance to business, government and community organizations.
41. СТ РК Руководство ИСО 72-2010. Руководящие указания по обоснованию и разработке стандартов на системы менеджмента. – М.: Стандартиформ, 2010. – 66 с.
42. O’z DST 615:2008 «Пахта. Техникавий шартлар» Ўзбекистон давлат стандарти.
43. O’z DST 604:2001 «Пахта толаси техникавий шартлар» Ўзбекистон давлат стандарти.
44. Пахтани қайта ишлашнинг мувофиқлаштирилган технологияси (ПДИ 30-2012). – Тошкент: Меҳнат, 2012.
45. Нархнома 40-02-2020 «Пахта толасининг улгуржи нархлари».
46. Мирзиёев Ш.М. Буюк келажакимизни мард ва олижаноб халқимиз билан бирга қурамыз. Тошкент, «Ўзбекистон», 2017 йил, 488 бет.

47. Мирзиёев Ш.М. Эркин ва фаровон, демократик Ўзбекистон давлатини биргаликда барпо этамиз. Тошкент, «Ўзбекистон», 2016 йил, 56 бет.

48. Мирзиёев Ш.М. Қонун устуворлиги ва инсон манфаатларини таъминлаш-юрт тараққиёти ва халқ фаровонлигининг гарови. Тошкент, «Ўзбекистон», 2017 йил, 48 бет.

49. Мирзиёев Ш.М. “Танқидий таҳлил, қатъий тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик – ҳар бир раҳбар фаолиятининг кундалик қоидаси бўлиши керак ” 2016 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2017 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси // Халқ сўзи газетаси. 2017 йил 16 январь.

II. Монография, илмий мақола, патент, илмий тўпламлар

50. Абдурахмонов Қ.Х., Имомов В.А. Ўзбекистонда меҳнат потенциалидан самарали фойдаланиш ва уни бошқариш. Монография. – Тошкент: Академия. 2008. – 451 б.

51. Аванесов Е.К. ИСО 9001:2015 – на 10 лет вперед! [Электронный ресурс] / Е.К. Аванесов // Методы менеджмента качества. – 2014. – № 8. – Режим доступа: <http://www.ria-stk.ru/mmqa/detail.php> (дата обращения: 12.10.2014).

52. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.

53. Андреева Т.А. Интеграция менеджмента качества в систему стратегического управления организации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета / Т.А. Андреева. – 2014. – № 2 (51). – С. 116–123.

54. Андреева Т.А., Яшин Н.С. Методология «хосин канри» в стратегическом управлении нефтегазовой корпорации // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49). – С. 116–123.

55. Андреева Т.А. Развитие интегрированной системы менеджмента качества и стратегического управления предприятий промышленности. Дисс. на соис. уч. степ. д.э.н. - Саратов, 2016. – 530 с.

56. Бадалова М.У. Миллий иқтисодиётда халқаро ISO 9000 серияли сифатни бошқариш тизимини жорий этиш хусусиятлари. Иқтисодий фанлар номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. – Т.: ТДИУ, 2008. – 24 б.

57. Болтабоев М.Р. Тўқимачилик саноатида маркетинг стратегияси. Монография. –Т.: Фан, 2004.-224 б.

58. Бужак А.Ф. Управление повышением эффективности производства промышленных предприятий на основе оценки и моделирования ключевых факторов: Автореферат на соис. уч. степ. к.э.н. - Орёл, 2005. – 28 с.

59. Василевская С.В. О применимости подходов, практик, методов и инструментов в ИСМ // Методы менеджмента качества / С.В. Василевская. – 2010. – № 9. – С. 4–9.

60. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития: автореф. дис. ... д-ра экон. Наук / Е.Ф. Герштейн. – Минск, 2003. – С. 12.

61. Давронов О.А. Ўзбекистон тўқимачилик саноати корхоналари иқтисодий салоҳиятини оширишнинг асосий йўналишлари. ИФФД (PhD) илмий дараж. олиш учун ёзилган автореферат. - Тошкент: ТДИУ, 2018. – 24 б.

62. Дремина М.А. Проектный подход к разработке и внедрению систем менеджмента качества: Монография / М.А. Дремина, В.А. Копнов, А.А. Станкин. - СПб.: Лань, 2015. - 304 с.

63. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления: дис. ... д-ра экон. наук / В.С. Катъкало. – СПб., 2007. – 278 с.
64. Клейнер Г. Эффективность мезоэкономических систем переходного периода / Г. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – №4. – С.24–32.
65. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. – 2012. – № 8 (144). – С. 63.
66. Маренин В. Баланслашган кўрсаткичлар тизими – кимга ва нима учун керак // Корхонани бошқариш. - Т.: 2009. - №5 (23). Б.24.
67. Махмудов Н.М., Хомидов С.О. Ўзбекистон саноати ривожланиш омиллари, тенденцияси ва муаммолари, Монография. – Т.: Иқтисодиёт, 2017. – 376 б.
68. Нежникова Е.В. Проблемы создания и функционирования систем менеджмента качества / Е.В.Нежникова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6 (ч. 4). – С. 958–962.
69. Овсянко Д.В. Направления применения компонентов менеджмента качества в стратегическом управлении компаниями / Д.В. Овсянко // Научный доклад № 9(R) – 2010. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010. – с. 8.
70. Поставщик и потребитель: сб. статей. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000. – с.37.
71. Романова О. Оптимизация поведения предприятия в современных условиях / О. Романова // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №2.
72. Романова А.С. Совершенствование механизма стратегического управления предприятиями машиностроения. Автореферат на соис. уч. степ. к.э.н. – Ульяновск, 2011. – 22 с.
73. Салимова Т.А. Интеграционные процессы менеджмента качества/ Т.А. Салимова // Контроллинг. – 2014. – № 1 (51). – С. 56-61.

74. Скворцова Т. Новые возможности системы менеджмента качества на основе стандарта ISO 9001:2000 / Т. Скворцова // Стандарты и качество. – 2008. – № 12. – С. 74–78.

75. Султонов А.А. Тўқимачилик саноати корхоналарида ишлаб чиқаришни диверсификациялашни бошқариш самарадорлигини ошириш: и.ф.б. фалсафа доктори доктори ... диссертацияси. – Т.:ТДИУ, 2017.

76. Терещенко Н.В. Модель комплексной оценки результативности СМК. Методы оценки и расчета [Электронный ресурс] / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин Н.С. // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm> (дата обращения: 23.03.2014);

77. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуэн Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуэн // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент» (8). – 2003. – Вып. 4. – С. 133-183.

78. Томсон Н. Международный проект «Тракуем Деминга». Обсуждение первого принципа Э. Деминга / Н. Томсон, Н. Генри, Ю. Адлер, А. Овчинников, М. Будовнич и др.// Стандарты и качество. – 2014. – № 2. – С. 84–86.

79. Гурсунов Б.О. Тўқимачилик корхоналарида ишлаб чиқариш кувватларидан фойдаланишни бошқариш самарадорлигини ошириш йўллари. ИФФД (PhD) илмий дараж. олиш учун ёзилган автореферат. Тошкент: ТДИУ, 2019. – 24 б.

80. Функционирование СМК и ее результативность // Все о качестве. – 2008. – Вып. 53. – 88 с.

81. Халилов Н.Х. Маҳсулотлар рақобатбардошлигини оширишда сифатни бошқариш тизимини ривожлантириш механизмларини такомиллаштириш (андижон вилояти саноат корхоналари мисолида). Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (Doctor of Philosophy) даражасини олиш учун тайёрланган диссертация автореферати. –Т.: ТДИУ, 2019. – 24 б.

82. Худойкулов М.Р. Тўқимачилик корхоналарида корпоратив бошқарув механизмларини такомиллаштириш. ИФФД (PhD) илмий дараж. олиш учун ёзилган автореферат. – Т.:ТДИУ, 2019. – 24 б.

83. Юсупов С.Ш. Кучли рақобат шароитида Ўзбекистон тўқимачилик саноати корхоналарини ривожлантириш стратегиялари. ИФФД (PhD) илмий дараж. олиш учун ёзилган автореферат. - Тошкент: ТДИУ, 2018. – 24 б.

84. 17 моделей построения стратегии [Электронный ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy> (дата обращения: 10.10.2020).

Ш. Фойдаланилган бошқа адабиётлар

85. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. - 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 496 с.

86. Абдукаримов Б.Х. ва бошқалар. Корхона иқтисодиёти: Дарслик. – Т.: Фан ва технология, 2013. – 312 б.

87. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

88. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - М.: Инфра-М, 2019. - 350 с.

89. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512с.

90. Адизес И. Размышления о менеджменте. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 478 с.

91. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 235.

92. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с. англ. – М.: Экономика, 2002. – 416 с.
93. Асаул А.Н. Стратегическое планирование развития строительной организации / А.Н. Асаул, И.Е. Морозов, Н.И. Пасяда, В.И. Фролов. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – С. 44.
94. Астахова Н.И. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с.
95. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 416 с.
96. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом / Г.Х. Бакирова. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 592 с.
97. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации: курс лекций [Электронный ресурс] / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб . – М: Дело, 2002. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/chub/index.shtml>.
98. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. / С.П. Бараненко. - М.: Центрполиграф, 2019. - 480 с.
99. Барнард Ч. Функции руководителя. Власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Барнард. - Челябинск. Социум. М.: ИРИСЭН, 2009. – 363 с.
100. Бартон Т.Л. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься / Т.Л. Бартон. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – С. 79.
101. Басовский Л.Е. Управление качеством: Уч. / Л.Е. Басовский, В.Б. Протасьев и др. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
102. Белошапк В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапк, Г.В. Загорий. – Киев: Абсолют-В, 2018. – 434 с.
103. Болотов С.П. Разработка стратегии предприятия / С.П.Болотов. – Сыктывкар: Изд-во СГУ, 2014. – С. 34.

104. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк.– 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: Ника-Центр, 2007. – 521 с.
105. Ван Хорн, Джейм К. Основы финансового менеджмента: долгосрочное финансирование / Джейм К. Ван Хорн, Дм. М. Вахович; пер. с англ. О.Л. Пелявского. – 12-е изд. - М.: Вильямс, 2007. – 1225 с.
106. Васин С.Г. Управление качеством. всеобщий подход: Учебник для бакалавриата и магистратуры / С.Г. Васин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 404 с.
107. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова. – М.: Высш. шк., 2001. – С. 38.
108. Вдовин С.М. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. - М.: Инфра-М, 2018. - 224 с.
109. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити, 2019. - 606 с.
110. Веснин В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2014. – 328 с.
111. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. для студентов / О.С. Виханский. – изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Экономист, 2006. – 292 с.
112. Гайдук Ю. Н. Азбука эффективного управления. Настольная книга руководителя / Ю.Н. Гайдук. - М.: Амалфея, 2011. - 140 с.
113. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление [Текст]: учеб. пособие / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 4-е изд., стер. – М.: Омега – Л., 2010. – 463 с.
114. Гапоненко А.Л. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с.

115. Гарин А. Методика самооценки [Электронный ресурс] / А.Гарин. – Режим доступа: <http://www.klubok.net/reviews269> (дата обращения: 30.03.20).
116. Герасимов Б.И. Управление качеством: самооценка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, Е.Б. Герасимова, А.Ю. Сизикин. - М.: Форум, 2016. - 288 с.
117. Герчицова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчицова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 470 с.
118. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством Total quality management (TQM) / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов и др., под ред. О.П. Глудкина. – М.: Горячая линия – телеком, 2011. – С.43.
119. Глухов В.В. Управление качеством: Учебник / В.В. Глухов. - СПб.: Питер, 2017. - 592 с.
120. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
121. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. - 5-е изд. - Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 1028 с.
122. Гребиньяк Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. – Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. – С. 17.
123. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю.В.Гусев. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2018. – С. 56
124. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
125. Дафт Р. Менеджмент. – 6- изд. /Пер. с агнл. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
126. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишерз, 2007. – С. 67.

127. Джексон Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать /Т. Джексон, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – С. 23.
128. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. Дженстер Дэвид Хасси; пер. с англ. О.Л. Пелявского. – М.: Вильямс, 2003. – 364 с.
129. Додобоев Ю., Худойбердиев А. Корхона иктисодиёти: Ўқув кўлланма. – Андижон: Андижон, 2002. -
130. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 502 с.
131. Друкер П. Практика менеджмента: пер. с англ. / Питер Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007. – 397 с.
132. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П.Ф. Друкер. — М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. — 256 с.
133. Евразийский классификатор товаров в таможенных целях / Мокров, Г. Г. Евразийский классификатор товаров в таможенных целях: учеб. пособие: [гриф УМО] / Г. Г. Мокров. – М.: КноРус, 2021. – 270 с.
134. Ендовицкий Д.А. Финансовый анализ: учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. – М.: КНОРУС, 2018. – 300 с.
135. Завгородняя А. А., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
136. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколов. – М.: Экономистъ, 2015. – 468 с.
137. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг, пер. с нем. – М.: Экономика, 2015. – 584 с.
138. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.
139. Ивлев Ю. В. Логика. – М.: Логос, 2012. – 272 с.

140. Ильшев А.М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А.М. Ильшев, Н.Н. Ильшева, Т.С. Селичев. – М: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – С. 34.

141. Исаев Р.А. ва бошқалар. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бизнес-режа (I ва II қисм). –Т.: Тафаккур,2011. -516 б.

142. Исаев Д., Духонин Е., Мостовой Э. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 288 с.

143. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 2014. – С. 123.

144. Yo'ldoshev N.Q., Qozoqov O.S. Menejment: darslik. – Т.: Fan, 2004. - 644 б.

145. Йўлдошев Н.Қ. ва бошқалар. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: ТДИУ, 2003. -102 б.

146. Yo'ldoshev N.Q., Yusupov S.Sh., Zaxidov G`. Menejment asoslari va biznes reja. – Т.: Fan va texnologiya, 2016. – 244 б.

147. Каплан Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Олимп - Бизнес, 2006. - 294 с.

148. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. Нортон, Д. Каплан. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 164 с.

149. Каплан, Р. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп - Бизнес, 2007. – 482 с.

150. Каплан Р. Награда за блестящую реализацию стратегии: связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. М. Павловой. – М.: Олимп -Бизнес. 2010. – 341 с.

151. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
152. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Пер. со швед. – М.: Дело, 2016. – 352 с.
153. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М., 2007. – 486 с.
154. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 567 с.
155. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 1024 с.
156. Коврижных И.В. Анализ эффективности управления в организации: учебное пособие / И.В. Коврижных. – Барнаул: АФ СибАГС, 2015. – 106 с. – 131 с.
157. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами. М.: Альпина Паблишер, 2015. – 654 с.
158. Кокорин А.А. Сравнительный анализ: теория, методология, методика / А.А. Кокорин. – М.: Изд-во МГОУ, 2009. – 152 с.
159. Конти Т. Качество: упущенная возможность? / Т. Конти. - РИА Стандарты и качество, 2007. - 216 с.
160. Корольков В.Ф., Брагин В.В. Процесс управления организацией. – Ярославль, 2011. – 416 с.
161. Коротков А. В. Маркетинговые исследования. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
162. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003. – с. 56.

163. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. 2-е изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 1199 с.
164. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с.
165. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна; 3-е изд. – М.: Институт новой экономики, 2005. – 1088 с.
166. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Высшее образование, 2017. – 492 с.
167. Крутиков В. К. и др. Методология и методика в экономических исследованиях: Учебно-методическое пособие / 2-е изд. переб. – Калуга: Эйдос, 2012. – 170 с.
168. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / Б.Т. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 623 с.
169. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник/ Пер с англ. – М.: Изд-во Проспект, 2003. – 336 с.
170. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок (Пер. с англ. Под ред. В.В. Колчанова). - СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
171. Лапыгин Ю.Н. Стратегия и эффективность / Ю.Н. Лапыгин, Е.Е. Лаптева, Е.В. Сокольских. - М.: ВГПУ, 2003. – 164 с.
172. Леонова Т.И. Экономика качества: учеб. пособие / Т. И. Леонова, Э. Э. Мамедов. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – с. 10.
173. Леонов О.А. Управление качеством: Учебник / О.А. Леонов, Г.Н. Темасова, Ю.Г. Вергазова. - СПб.: Лань, 2019. - 180 с.
174. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 507 с.
175. Лифиц И.М. Управление качеством / И.М. Лифиц. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.

176. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 486 с.
177. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 234.
178. Макконнелл К., Брю Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Т. 1. / Пер. с англ. – М.: Республика, 2012. – 399 с.
179. Малюк В.И. Проектирование структур производственного предприятия. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2015. – 320 с.
180. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 361 с.
181. Марк Грэм Браун За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / Марк Грэм Браун. - М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 224 с.
182. Маркуардт Майкл. Правильные вопросы - эффективный метод управления. Как лидеры находят оптимальные решения, задавая вопросы / Майкл Маркуардт. - М.: Омега-Л, SmartBook, 2008. - 240 с.
183. Махмудов Э. Х. Корхона иқтисоди: ўқув қўлланма. - Тошкент.: «Ўзбекистон», 2010. – 262 б.
184. Менеджмент (современный российский менеджмент) / Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2019. – 504 с.
185. Мескон М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2012. – 672 с.
186. Методика оценки результативности СМК предприятий (организаций) оборонно-промышленного комплекса. – М.: СДС «Военный регистр», 2006. – 78 с.
187. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст]: [пер. с англ.] / Д. Миддлтон. – М.: Олимп – Бизнес, 2016. – 258 с.

188. Микроиктисодиёт. Олий ўқув юртлари учун дарслик / С.С.Фуломов, Р.Х.Алимов, Б.Т.Салимов ва бошқ. – Т.: Шарқ, 2001. – 320б.
189. Минцберг Г. Школы стратегий: стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстрэнд, Джозеф Лэмпел; пер. с англ. Д. Раевской, Л. Царук; под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 330 с.
190. Муратов Р.С. Корхона иқтисодиёти: Дарслик. – Т.: ТДИУ, 2014. – 246.
191. Мэттел Брюс Кейтеринг. Руководство по эффективному управлению бизнесом. Кулинарный институт Америки / Брюс Мэттел. - М.: ВВРР, 2012. - 368 с.
192. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. – М.: ЗАО "Финстатинформ", 2012. – 474 с.
193. Немцев А.Д. Интеграция подходов к управлению качеством инновационной деятельности предприятий / А.Д. Немцев, Л.В. Глухова / Волжский университет имени В.Н. Татищева (институт). – Тольятти, 2013. – 235 с.
194. Нили Э., Адамс К., Кеннерл М. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 544 с.
195. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 668 с.
196. Нуриббетов Р.И., Ахмедов С.И. Ишлаб чиқариш менежменти.-Т.: Талқин. 2008.-112 б.
197. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса. Учебник и практикум / Б.Е. Одинцов. - М.: Юрайт, 2015. - 208 с.
198. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: ИД Вильямс, 2003. - 542 с.

199. Орлов А.И. Менеджмент в техносфере: учеб. пособие для студ. высш. учеб. Заведений / А.И.Орлов, В.Н.Федосеев. – М.: Издат. центр «Академия», 2003. – С. 5.
200. Ortiqov A. Sanoat iqtisodiyoti: Darslik. - Toshkent: TDIU, 2014. – 256 b.
201. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. - М: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
202. Петров В.В. Школы менеджмента: учеб. пособие для вузов [Электронный ресурс] / В.В. Петров. – М., 2005. – Режим доступа: <http://kmt.stu.ru/sevelevw/hkola%20meneg.htm> (дата обращения: 12.07.2013).
203. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н.Петров. – СПб.: Питер, 2010. – 678 с.
204. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроиктисод (инглизчадан қартириб таржима қилинган. А.Ўлмасов ва бошқалар): Олий ўқув юртлари учун қўлланма. – Т.: Шарқ, 2002. – 448 б.
205. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) / Под ред.. Л.Евченко. – М.: Прогресс, 2006. – 546 с.
206. Подкропивный С.В. Экономика предприятия: учебное пособие для студентов вузов / С.В. Подкропивный. – Киев: КНЕУ, 2015. – 608 с.
207. Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие для студентов вузов / Т.А. Пожидаева. – М.: КНОРУС, 2015. – 357 с.
208. Портер М. Конкуренция / М.Портер; пер. с англ. О.Л.Пелявского [и др.]. – Исправ. изд. –М.: Вильямс, 2005. – 602 с.
209. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
210. Постникова О.Г. Системы внутреннего контроля в корпоративном управлении: <http://www.auditfin.cjm/fin/2006/4/Postnikova>.

211. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.
212. Прохоров А. Большой Российский энциклопедический словарь А. Прохоров. – Серия: Золотой фонд. Язык русский. – М.: Изд-во «Большая Российская энциклопедия»; Рипол Классик, 2007. – С. 456.
213. Пурлик В.М. Управление эффективностью деятельности организации. Учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2020. – 207 с.
214. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 234.
215. Раҳимова Д.Н. ва бошқалар. Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти. Дарслик. – Т.: “Ғофур Ғулом ижодий уйи”, 2007. – 320 б.
216. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. - М.: Стандарты и качество; Издание 3-е, испр., 2005. - 408 с.
217. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. Н.Родионова. – 2- е изд., испр. и перераб. – М.: РИОР: ИНФРА, 2013. – 78 с.
218. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.
219. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник. 11-е изд., испр. и доп. М.: Новое знание, 2012. - 651 с.
220. Салимова Т.А. Управление качеством: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2007. – 468 с.
221. Салимова Т.А. Управление качеством: Учебник / Т.А. Салимова. - М.: Омега-Л, 2019. - 560 с.
222. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.

223. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк, пер. с англ. – М.: Букинист, 2014. – С. 56.
224. Собиржонова Д., Сулаймонов Б. Менежмент: Ўқув қўлланма. – Т.: Iqtisod va moliya, 2008. – 212 б.
225. Столяров В. Экономический механизм социального страхования [Электронный ресурс] / В.Столяров, Л.Васечко. – Режим доступа: <http://efaculty.kiev.ua/analytics/str/3/> (дата обращения: 21.02.21).
226. Суюнов Д.Х. Корпоратив бошқарув механизми: муаммо ва ечимлар. Монография. –Т.: Академия, 2007. – 319 б.
227. Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л.Гапоненко, А.П.Панкрухина. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: РАГС, 2008. – 560 с.
228. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. — 576 с.
229. Трейси Брайан. Стань выдающимся менеджером. 21 способ эффективного управления компанией и формирования команды профессионалов / Брайан Трейси. - М.: SmartBook, 2008. - 808 с.
230. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль, пер. на рус. Б.В. Банина-Кореня. – М.: Рус. яз., 2015. – С.67.
231. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2015. – 504 с.
232. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 2016. – с. 105 с.
233. Финансовый менеджмент: теория и практика / Под общий ред. Е.С.Стойновой. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2014. – 564с.
234. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 1042 с.

235. Фрейдина Е.В. Исследование систем управления: учеб. Пособие Е.В.Фрейдина. – М.: Омега-Л, 2008. – 367 с.
236. Хайман Д.Н. Современная микроэкономика: анализ и применение. – М.: Финансы и статистика, 2014.
237. Хамел Г., Прахад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2002. - 288с.
238. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан, пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 2017. – С. 272.
239. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских корпорациях / Дж. Харрингтон. – М.: Экономика, 2010. – 272 с.
240. Хасси Д. Стратегия и планирование. 7-е изд./ Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2017. – 496 с.
241. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент : Дарслик. – Т.: Шарқ, 2002. – 704б.
242. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 374 с.
243. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2016. – 153 с.
244. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 321 с.
245. Экономический анализ: Учебник / Л.И.Гинзберг. – 3-е узд, переб. и доп. – Спб.: Питер, 2015. – 528с.
246. Экономика предприятия (организации, фирмы): учебник: [гриф Минобрнауки РФ] / Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова; Ред. О. В. Девяткин, А. В. Быстров. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 776 с.: ил.
247. Юлдашев Н.К., Болтабоев М.Р., Рихсимбоев О.К., Ганиев Б.О. Стратегик менежмент: ўқув кўлланма. – Т.: ТДИУ, 2003. – 102 б.

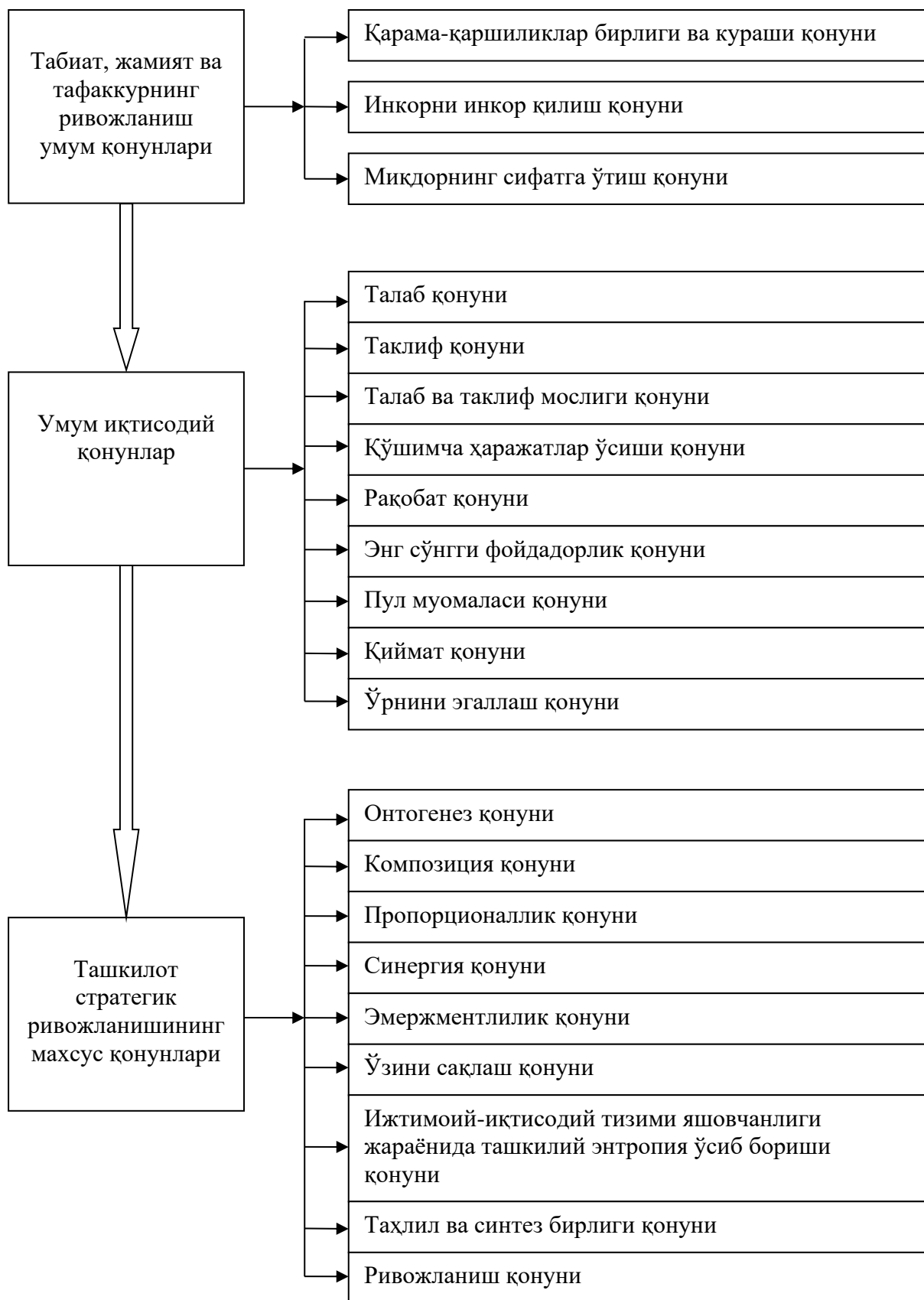
248. Yusupov S.Sh., Isayev R.A., Yuldashev S.N., Davranov O.A. Qqtisodiyot va menejment. – T.”Factor books”, 2021. – 611 b.
249. Қосимов Ғ.М. Менежмент: Олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик. – Т.: Ўзбекистон, 2002. – 368 б.
250. Ergashxo`jaeva Sh.J. Strategik marketing: Darslik. – Т.: O`zbekiston faylasuflar milliy jamiyati, 2019. – 232 b.
251. Ғуломов С.С. Менежмент асослари: Иқтисодий йўналишлар учун ўқув қўлланма. – Т.: Шарқ, 2002. – 368 б.
252. Ansoff, H.I. Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion / H.I.Ansoff,. – N.Y., 1965; Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprises / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
253. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones / K.R Andrews. – Irwin, Homewood, 1971.
254. Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. – Crown Publishing Group, 2011. – 304 p.
255. Steiner G.A. Top Management Planning / G.A. Steiner. – N.Y.: Macmillan, 1969.
256. Chandler A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / A.D. Chandler. – NY: Paperback, 2012. – 174 p.
257. Hunt Sh.D. The Nature and Scope of Marketing // Journal of Marketing, 2016. v.40.Juiy.
258. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Textand Cases / J.M. Higgins. 2nded. – Chicago: The Dryder Press, 2010. – 128 p.
259. Hussey D.E. Portofolio Analysis: Palitical Experience with the directional Policy Matrux / Long Range Planing. Vol. 11. Aug. P. 2-8 (2018).
260. Davit P. Marketing Management and Strategy (2 nd ed)/ Prentice Hall Europe. 2012.

261. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.1973. PP. 64-65.
262. Drucker P. Technology Management and Society. – L., 1970. P.35.
263. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. L., 1974.
264. Drucker P. Planning for Uncertainty. The Wall Street Journal, 1992. June 22.
265. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.1973. PP. 64-65.
266. Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S.Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – 240 p.
267. Kaplan, Robert S., and David Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.Harvard Business Review 70, no. 1 (January–February 1996): pp.75–85.
268. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatten // Academy of Management Proceedings. – 1972. – August. – P. 99-102.
269. Schultz D.E., Kitchen,Ph.J. Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach. NTC Business Book, Chicago, 2000.
270. Prahalad C.K., The core competence of the corporation / C.K.Prahalad, G.Hamel / Harvard Business Review. – 1990. – № 3. – Vol. 68.
271. Meyer F.A. Radarise your business for success: EFQM, Brussels Representative Office, 2005. – 280 p.
272. Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group, Second English version, Eindhoven, October 1999. – 88 pp.
273. Mintzberg H. Rise and fall of strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y.: the Free Press, 1994.

274. Collins English Dictionary – Complete and Unabridged, 12th Edition 2014 © HarperCollins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2006, 2007, 2009, 2011, 2014.
275. Hamel G. Competing for the Future / G.Hamel, C.K.Prahalad. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.), 1994.- p. 52.
276. Hoffer C.W. and Shendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 2012.
277. Roy B. Multicriterial Methodology for Decision Aiding / B. Roy. - Kluwer, Dordrecht, 1996. - Chapter 1-2.
278. Thompson, J.I. (2010). Strategic Management, London: Chapman and Hall.
279. Theodor Lewitt, “The Globalization of Markets”. Harvard Business Review, May-June 1983, pp. 92-102.
280. Theoretische Maschinenlehre, Franz Grashof.L. Voss, 1890.Vol.3.907p.
281. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. - Boston, 1984.
282. Pearce II J.A., Robinson R.B.Jr. Strategic Management / II J.A. Pearce, R.B.Jr. Robinson – 2nd ed. Homewood. Ill, Richard D. Irwin, 1985.
283. Unido Technology Foresight Manual. – Vienna, 2005. – Vol. 1: Organization and Methods.
284. Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S.Bodley-Scott, A. Brache. – N.Y.: McGraw Hill, 2008. – 240 p.
285. Википедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 12.04.2020).
286. <http://www.soob.ru/n/2005/10/c/6/>
287. <http://www.ekonomich.doco.ru/?id=797665467>.
288. <http://www.uzpsb.uz/> –
289. <http://www.pravo.vsem.uz/> –

290. <http://www.lex.uz/> –
291. <http://www.stat.uz/> - Ўзбекистон Республикаси Давлат статистик кўмитаси расмий сайти.
292. <http://www.pxs.ru>.
293. <http://www.press-service.uz/>.
294. <http://www.ICAC./org/>.
295. <http://www.cotton.com>
296. <http://www.paxta.uz/indexuz.html>
297. www.gov.uz.
298. www.uzts.uz – “Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси расмий сайти.
299. Парето эффективность. URL: http://en.Wikipedia.org/wiki/Pareto_efficiency.
300. Райзберг, Б.А. Хозяйственный механизм [Электронный ресурс] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/atyelramnz.shtml>.
301. Экономический механизм / Словарь терминов [Электронный ресурс] / - Режим доступа: <http://birzhevik.ru/thesaurus/221/12065>.
302. Хозяйственный механизм / Экономический словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://abc.informbureau.com/html/oicssenoaaiiue_iaoaieci.html.
303. Финансовый механизм / Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/17156.

Ташкилот ривожланиш қонунлари иерархик ўзаро алоқаси (287, 350-б.)



Стратегик бошқарувнинг умумий тамойиллари

Тамойил	Тамойил моҳияти
А.Файоль	
1.Бирлик тамойили	Корхонада режалаштириш жараёни тизимли тавсифга эга бўлиши керак. Режалаштириш элементлари - бу ташкилот таркибига кирувчи алоҳида бўлимлар ва режалаштириш жараёнининг алоҳида таркибий қисмларидир. Бўлинмалар иши вазифавий бўлинмалар (маркетинг бўлими, ишлаб чиқариш бўлими, молия бўлими) даражасида – горизонтал даражада мувофиқлаштирилади. Режали фаолиятнинг ягона йўналиши, ташкилотнинг барча элементларининг умумий мақсадлари бўлинмаларнинг вертикал бирлиги (яъни бошқарув иерархияси доирасидаги бирлик), уларнинг интеграцияси доирасида амалга ошириши мумкин бўлади.
2.Узлуксизлик тамойили	Ташкилотларда режалаштириш доимий равишда амалга оширилиши керак, ишлаб чиқилган режалар ташқи муҳитнинг ноаниқлиги ва қутилмаган ўзгаришларнинг мавжудлиги туфайли доимий равишда бир-бирини алмаштириши керак, ташкилотнинг ташқи шароитлар ҳақидаги тахминларини доимий равишда мослаштириб, режаларни тўғрилаш ва аниқлаштириш керак. Нафақат ташқи муҳит ўзгариши, балки ташкилотнинг ўз ички қадриятлари ва имкониятларини англаши ҳам мумкин.
3.Мослашувчанлик тамойили	Режалар ва режалаштириш жараёни қутилмаган ҳолатлар рўй берганда уларнинг диққат марказини ўзгартириши мумкин. Молиявий нуқтаи назардан, мослашувчанлик тамойили қўшимча харажатларни талаб қилади, аммо харажатлар даражаси эҳтимол келажакдаги хавф билан боғлиқ бўлиши керак.
4. Аниқлик тамойили	Ҳар қандай режани тузишнинг аниқлик даражаси ташкилот тақдирига осилган ноаниқликка мос келиши керак. Бошқача қилиб айтганда, режаларни ташкилотнинг ташқи ва ички шароитларига имкон берадиган даражада белгилаш ва батафсил баён қилиш керак.
Р.Акофф	
5.Иштирок этиш тамойили	Компаниянинг ҳар бир аъзоси ўз мавқеи ва вазифасидан қатъий назар режалаштирилган тадбирларда иштирок этиши керак. Шу тариқа, стратегик режалаштириш жараёнида иштирок этган ҳар бир киши иштирок этади. Бу тамойил бошқа киши учун самарали режалаштириш бўлиши мумкин эмас, деган фикрни ифодалайди. Иштирок этиш тамойилига асосланган стратегик режалаштириш иштирокчилик деб аталади. Режалаштиришнинг бу тури кўпинча бир – бирига зид бўлган икки бошқарув вазифасини - кундалик бошқариш ва режалаштиришни бирлаштиради. Режалаштириш бошқарувга ташқи нарса бўлишни тўхтатади. Уларни тузиш жараёнида раҳбарларнинг ўзи иштирок этади. Агар ташкилотнинг ҳажми кичик бўлса, режалаштиришда иштирок этиш уни бошқариш, режалаштирувчилар (агар мавжуд бўлса) ва ходимлар ўртасидаги бевосита алоқаларга асосланган бўлиши мумкин. Йирик компаниялар учун, иштирок режалаштиришни шакллантириш мақсадида, кўпроқ қатъий вертикал қурилган тузилмаларни ташкил этиш тавсия этилади. Индивидуал компаниялар барча даражалари ўртасида тўғридан-тўғри ва тескари алоқали мулоқотни амалга ошириш имкониятига эгадир.
6. Мувофиқлаштириш ва интеграциядан иборат ҳолислик тамойили	Мувофиқлаштириш юзага келадиган муаммоларни биргаликда ҳал қилиш кераклигини тушунишга олиб келади, чунки ташкилотнинг ҳеч бир бўлинмасининг фаолияти ушбу даражадаги қолган объектлардан алоҳида амалга оширилса, самарали режалаштирилиши

	мумкин эмас. Интеграция шуни назарда тутадик, ҳар бир даражада мустақил равишда амалга ошириладиган режалаштириш жараёни барча даражаларда режалаштиришни боғламасдан самарали бўла олмайди. Мувофиқлаштириш ва интеграция уйғунлиги яхлитлик тамойилини ташкил этади, унга кўра тизимда элементлар ва даражалар қанча кўп бўлса, бир вақтда ва муносабатда режалаштириш шунча фойдали бўлади. Режалаштиришнинг бу тури кетма-кет режалаштиришга қарама-қарши бўлиб, ҳам юқоридан пастга, ҳам пастдан юқorigа кўтарилади.
Замонавий олимлар	
7.Комплекслилик тамойили	Алоҳида объектларда ҳам, бутун ташкилотнинг якуний натижаларида ҳам ўзгаришлар ҳисобга олинишини таъминлаш мақсадида режалаштириш ва бошқарув қарорларига комплекслилик ёндашув зарурлиги.
8.Мақсадга мувофиқлик тамойили	Стратегик режалаштиришнинг ишлаб чиқилган мақсадларга эришишга қаратилиши. Ташкилотнинг юқори даражадаги мақсади-бутун стратегик режалаштириш жараёнининг бошланғич нуқтаси ва унинг натижаси.
9.Самарадорлик тамойили	Фойдаланиладиган ресурсларнинг мавжуд чекловлари остида товар ва хизматларни ишлаб чиқариш учун энг яхши вариантни талаб қиладиган энг юқори иқтисодий самарани таъминлаш.
10.Муқобиллик тамойили	Режалаштиришнинг барча босқичларида энг яхши вариантни танлаш. Муқобил режаларнинг мезонлари мавжуд ишлаб чиқариш шароитлари ва ресурс чекловлари бўйича минимал меҳнат сиғими, материал сиғими ёки ишлаб чиқариш харажатлари, шунингдек максимал фойда ва бошқа якуний натижалар бўлиши мумкин.
11.Ўлчовлилик тамойили	Стратегик режалар сифат тавсифларини ҳам, миқдорий кўрсаткичларни ҳам ўз ичига олиши керак, бу эса мақсадларни амалга ошириш даражасини ҳақиқий маълумотлар билан таққослаш имконини беради.
12.Илмийлилик тамойил	Қонунларнинг услубий қоидаларига, илмий-техник ва иқтисодий ривожланиш тенденцияларига, илмий асосланган воситалар, меъёрлар ва қоидаларга, иқтисодий ва математик моделларга, энг яхши натижаларга эришиш учун стратегик режалаштиришнинг жаҳон тажрибасига таянишнинг мавжудлиги ва зарурлиги.

Манба: Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф, пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.

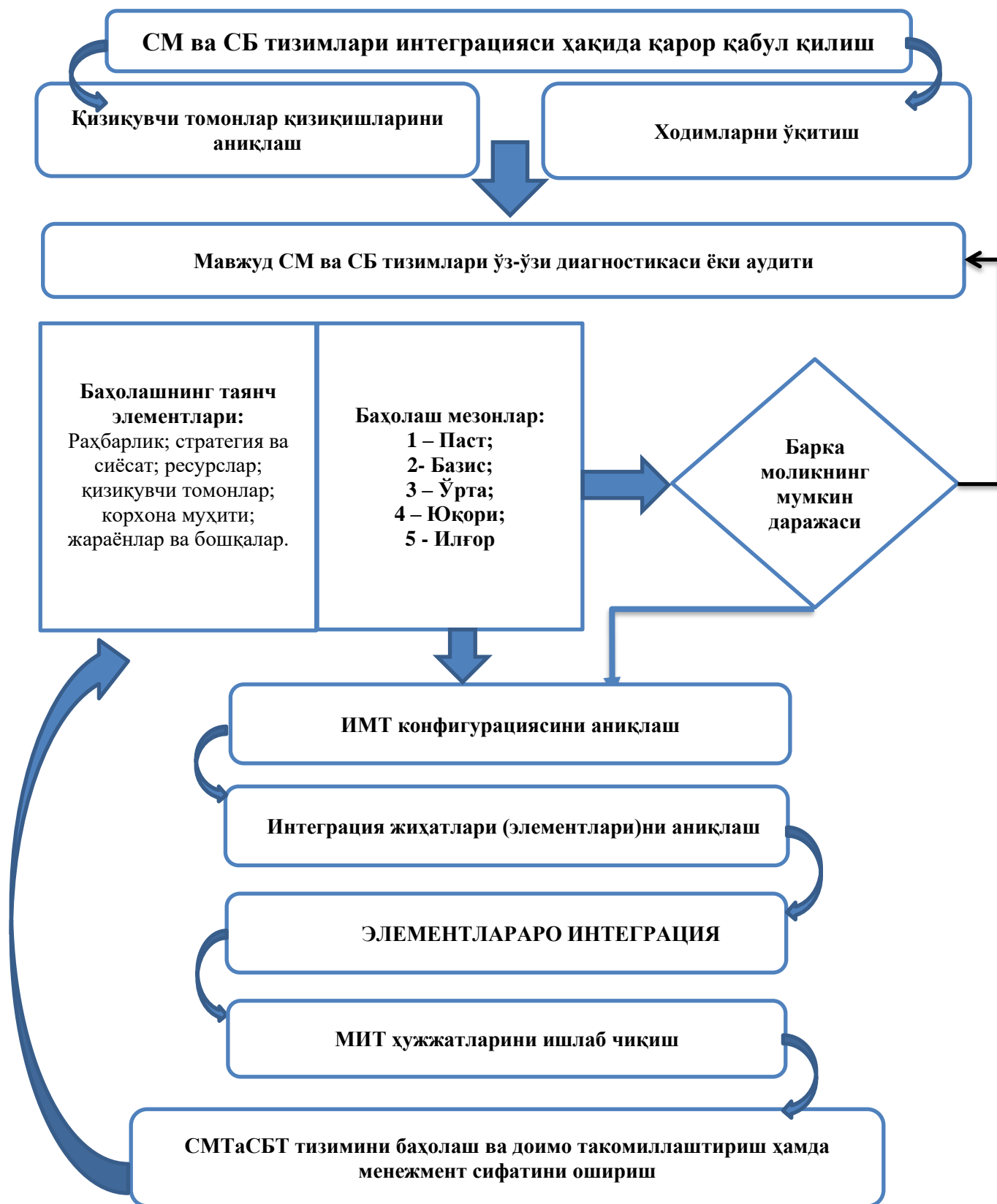
СМТ ва СБ тамойилларининг интеграцияси⁶¹

Деминг тамойиллари	TQM тамойиллари	ИСО сери 9000 тамойиллари	Стратегик бошқариш тамойиллари
1. Узлуксиз такомиллаштириш	2. Асосий эътибор - мижоз	6. Узлуксиз такомиллаштириш	Узлуксиз (Файоль); самарадорлик (замонавий)
2. Янги фалсафа	1. Бошқарув роли	2. Рахбар етакчилиги	Иштирок этиш (Акофф)
3. Оммавий текширишларни тугатиш	8. Жараёнларни бошқариш. 12. Сифатни бошқариш тизими самарадорлигини баҳолаш.	4. Жараён ёндашуви. 5. Тизимли ёндашув. 7. Далилларга асосланган қарор қабул қилиш	Комплекслилик (замонавий); муқобиллик (замонавий).
4. Арзон харид қилишда эҳтиёткорлик	9. Таъминотчиларнинг сифати	8. Таъминотчилар билан ўзаро манфаатли муносабатлар	Холислик (Акофф); комплекслилик (замонавий)
5. Тизимларни узлуксиз такомиллаштириш	8. Жараёнларни бошқариш. 11. Энг яхши тажриба. 12. Сифатни бошқариш тизими самарадорлигини баҳолаш	4. Жараён ёндашуви. 7. Далилларга асосланган қарор қабул қилиш	Узлуксизлик (Файоль); ўлчовлилик (замонавий); самарадорлик (замонавий)
6. Кадрлар тайёрлаш тизими	4. Барча ходимларни жалб қилиш. 5. Кадрлар тайёрлаш	3. Ходимларни жалб қилиш.	Иштирок этиш (Акофф); комплекслилик (замонавий).
7. Самарали бошқариш	1. Бошқарув роли	2. Рахбар етакчилиги	Иштирок этиш (Акофф); самарадорлик (замонавий)
8. Қўрқув мухитини бартараф этиш	5. Ходимлар тайёрлаш. 6. Мукофотлар ва эътироф	3. Ходимларни жалб қилиш.	Иштирок этиш (Акофф);
9. Тўсиқларни олиб ташлаш	4. Барча ходимларни жалб қилиш.	3. Ходимларни жалб қилиш.	Мослашувчанлик (Файоль); Муқобиллик (замонавий).
10. Шиорларни рад этиш	3. Стратегик режалаштириш. 8. Жараённи бошқариш	4. Жараён ёндашуви. 5. Тизимли ёндашув	Аниқлик (Файоль); Холислик (Акофф).
11. Иш жойида ўзбошимчалик билан белгиланган меъёрларни рад этиш	11. Энг яхши тажриба. 12. СМТ самарадорлигини баҳолаш	7. Далилларга асосланган қарор қабул қилиш	Мослашувчанлик (Файоль)
12. Ўрганишни рағбатлантириш	6. Мукофотлар ва эътироф	3. Ходимлар жалб қилиш.	Иштирок этиш (Акофф);

⁶¹Эмперик тадқиқотлар натижалари асосида муаллиф ишланмаси

		6. Узлуксиз такомиллаштириш	илмий ёндашув (замонавий).
13. Қайта ташкил этиш - ҳар қимнинг иши	4. Барча ходимларни жалб қилиш. 10. Ахборот тизими	2. Раҳбар етакчилиги. 3. Ходимларни жалб қилиш.	Бирлик (Файоль); Иштирок этиш (Акофф);

СМТ ва СБ тизимларини интеграллаш алгоритми⁶²



⁶²Муаллиф ишланмаси

**Стратегик бошқарув усуллари ва дастакларининг комплекс
табақалаштирилган таснифлаш тизими⁶³**

Таснифлаш гуруҳи	Усул ва дастаклар намуналари
1. Универсаллиги бўйича	
Комплекс усуллар	SWOT-таҳлил, «мақсадлар дарахти», «ақлий хужум», GAP-таҳлил ва бошқалар.
Вазиятли усуллар	LOTS усули, PEST-таҳлил, «тажриба эгри чизиғи», «5X5» усули, SNW-таҳлил ва бошқалар.
2. Вазифавий мақсадлари бўйича	
Таҳлил усуллари	SWOT-таҳлил, PEST-таҳлил
Башоратлаш усуллари	«Тажриба эгри чизиғи», GAP-таҳлил, LOTS усули, тажриба-аналитик ва бошқалар.
Назорат усуллари	Ўз-ўзини баҳолаш, БКТ, аудит ва бошқалар.
Стратегик танлаш усуллари	Портер стратегияси бўйича матрица, Томпсон ва Стрикленд матрицаси, БКГ матрицаси ва бошқалар.
Режалаштириш	Тармоқ графиклари, Гант диаграммаси, режа-график, жамоавий блокнот усули, оперограмма
Қарор қабул қилиш усуллари	Тажриба-аналитик, «мақсадлар дарахти», «ақлий хужум» ва бошқалар.
Созлаш усуллари	FMEA, ФҚТ, тажриба-аналитик.
3. Тадқиқот объекти турлари бўйича	
Ташқи муҳит	PEST-таҳлил, SWOT-таҳлил, «5X5» усули ва бошқалар.
Ички муҳит	Портернинг 5 рақобат кучи матрицаси, «кадриятлар занжири», LOTS усули, SNW-таҳлил, Мак-Кинси матрицаси ва бошқалар.
Маҳсулот/бозор	«Маҳсулот – бозор», матрицаси, БКГ матрицаси, ADL матрицаси, Ансофф матрицаси.
4. Таҳлилни бажариш усули бўйича	
Матрицали	«Маҳсулот – бозор», матрицаси, БКГ матрицаси, ADL матрицаси, Ансофф матрицаси ва бошқалар.
Эксперт ҳисоботлари	SWOT-таҳлил, PEST-таҳлил
Моделлаштириш усуллари	Морфологик таҳлил, ФҚТ, талаб модели, математик моделлаштириш ва бошқалар.
Декомпозиционал	«Мақсадлар дарахти», декомпозициялаш
Қидирув ва ижодий	«Ақлий хужум», ўхшашлик усули, ғоялар конференцияси ва ҳоказо.
График	Занжирли график, Гант диаграммаси, «тажриба эгри чизиғи» ва бошқалар.
5. СБ жараёнининг босқичлари бўйича	
Мақсад белгилаш	GAP-таҳлил, «ақлий хужум», «тажриба эгри чизиғи», «мақсадлар дарахти»
Таҳлил	PEST-таҳлил, SWOT-таҳлил, стратегик ва тармоқ таҳлили, Портернинг 5 рақобат кучи матрицаси, «кадриятлар занжири», бенчмаркинг
Танлаш	PIMS-таҳлил, Ф.Котлернинг рақобат стратегиялари таснифи, Д.Абел матрицаси, Ансофф матрицаси, ADL матрицаси, БКГ матрицаси,

⁶³Эмперик тадқиқотлар натижалари асосида муаллиф ишланмаси.

	Г.Стейнер матрицаси, Шелл матрицаси, GE/McKinsey матрицаси, МКК матрицаси, имкониятларни баҳолаш матрицаси, уч «К» таҳлили, ҳаётийлик циклини ўрганиш усули, эгри ўзлаштириш усули, уч қиймат мезонлари.
Амалга ошириш	Режаларни юқори сифатли жойлаштириш, тармоқ дастурлари, ишни тақсимлаш тузилмаси, бизнес-режа
Мониторинг	Баланслаштирилган стратегик кўрсаткичлар тизими, стратегик аудит, ички аудит, ўз-ўзини баҳолаш, қиёсий таҳлил усуллари
Созлаш (тегишли ўзгартириш киритиш)	Аналитик ва эксперт баҳолаш усуллари, FMEA- таҳлили, ФҚТ усули ва бошқалар.

СБ босқичлари ва СМ жараёнлари орасидаги муносабатнинг услубий матрицаси⁶⁴

РЕЖАЛАШТИРИШ	Мақсадни белгилаш -	Дарахт диаграммаси, «ақлий хужум», экспертлар баҳоси, GAP-таҳлил, «тажриба эгри чизиғи», воситалар диаграммаси, Исикава диаграммаси	«Ақлий хужум», «мақсадлар дарахти», GAP-таҳлил, «тажриба эгри чизиғи», QFD, Исикава диаграммаси	QFD FMEA, воситалар диаграммаси, ФҚТ	Бенчмаркинг	FMEA, экспертлар баҳоси		
	Корхона контексти таҳлили	PEST-анализ, SWOT-анализ, бенчмаркинг, Портернинг 5 рақобат кучи модели, «қадриятлар занжири» концепцияси, ўз-ўзини баҳолаш	Бенчмаркинг, Портернинг 5 рақобат кучи модели, «қадриятлар занжири» концепцияси, PEST-анализ, SWOT-анализ, анкета сўровлари, кўзгу тадқиқотлар	Ўз-ўзини баҳолаш, аудит	Аудит, бенчмаркинг, 5 та «нима учун»	Ўз-ўзини баҳолаш, аудит	Ўз-ўзини баҳолаш, аудит, бенчмаркинг	
	Стратегия танлови	Форсайт-технология, экспертлар баҳоси, Дельфи усули, QFD, ФСА, FMEA	PIMS-анализ, Ансофф матрицаси, Д.Абел матрицаси, АДЛ матрицаси, БКГ матрицаси, GE/McKinsey матрицаси, а МКК матрицаси, Шелл матрицаси, Г.Стейнер матрицаси, имкониятларни баҳолаш матрицаси, уч «К» таҳлили, ҳаётийлик циклини ўрганиш усули, эгри ўзлаштириш усули ва бошқалар.	Тизимлаштирилган кидирув, морфологик таҳлил, воситалар диаграммаси	Бенчмаркинг, аудит	Бенчмаркинг, QFD, ФСА, FMEA		

⁶⁴ Муаллиф ишланмаси

АМАЛГА ОШИРИШ	Стратегияни амалга ошириш	Жараёнларни бошқариш, мотивлаштириш, рағбатлар тизими, сифат бўйича танлов ва мукофотлар	Анкета-сўров, кўзгу тадқиқотлари	QFD, FMEA, тизимли қидирув, морфологик таҳлил, режаларни юқори сифатли жойлаштириш	Сифат тўғарақлари, Канбан тизими, РРАР тартиблари	Жараёнли ёндашув, 6 σ, кайдзен, TPM, иш тақсимооти тузилмаси, тармоқ графиклари, бизнес-режа, сифат тўғарақлари, 5S, Канбан тизими, назорат варағи, Гант графиги	Хужжатлар назорати, РРАР тартиблари	Сифатни назорат қилишнинг статистик усуллари
	Мониторинг	Раҳбарият томонидан таҳлил (ИСО 9001), Исикава диаграммаси, 5 та «нима учун», гемба-менежмент, бошқариш визуализацияси	БКТ, мижозлар эҳтиёжини кондиришни баҳолаш	Исикава диаграммаси, лойиҳалар таҳлили, экспертлар баҳоси, FMEA	Исикава диаграммаси, аудит, сифат назорати, экспертлар баҳоси	Парето диаграммаси, гистограмма, назорат хариталари, ички аудит, ўз-ўзини баҳолаш	Сифат харажатлари ҳисоби ва таҳлили.	Сифат харажатлари ҳисоби ва таҳлили, Парето диаграммаси, гистограмма, назорат хариталари, ёйилиш диаграммаси ва бошқалар.
	Созлаш	Экспертлар баҳоси, кайдзен, 5 та «нима учун», Исикава диаграммаси	Истеъмолчилар билан қайтма алоқа	Экспертлар баҳоси, FMEA, QFD, ФСА	Экспертлар баҳоси, РРАР тартиблари	Исикава диаграммаси	Экспертлар баҳоси	Экспертлар баҳоси
СБ босқичлари/СМ жараёнлари		Корхонани бошқариш	Истеъмолчилар билан ўзаро алоқа	Лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқиш	Харид	Ишлаб чиқариш	Ресурсларни бошқариш	Мониторинг ва ўлчаш
		Бошқариш жараёнлари	Асосий жараёнлар				Ёрдамчи жараёнлар	

Ташкилот стратегиклиги белгиларини баҳолаш ва унинг стратегик ривожланиши тўсиқларини аниқлаш учун сўров варақаси⁶⁵

1. Ташкилот стратегиклик белгиларини аниқлаш

Стратегиклик белгилари	Баҳо, балл	Муҳимлиги
1. Ташкилот стратегик мақсади ҳақида ягона тасаввурлик мавжудлиги	x	x
2. Ташқи муҳит ўзгариши мумкин бўлган сценарийларини ҳисобга олиб, ташкилот фаолиятини режалаштириш	x	x
3. Ташкилотнинг бозор имкониятларини унинг ички имкониятлари ҳамда ресурсларининг таҳлили натижалари билан солиштириш орқали баҳолаш ўзаги	x	x
4. Келгусидаги ташкилот умумий мақсадларини шакллантириш ва муҳокама қилишда очикчилиқ	x	x
5. Маркетинг муҳити ҳақида ахборотни қидириш ва ташкил қилиш механизмининг мавжудлиги	x	x
6. Ташкилотнинг рақобатда устунлиги ва ожиз томонларини аниқ шакллантириш	x	x
7. Ташкилот рақобатбардошлигини ошириш учун янги имкониятларни қидириш	x	x
8. Истикболда бозор имкониятларини амалга ошириш учун етарлича таркиб ва сифат бўйича ресурсларнинг мавжудлиги	x	x
9. Стратегик бошқарув мақсад ва вазифаларига тезкор бошқарув мақсад ва вазифаларнинг мос келиши	x	x
10. Стратегик ва тезкор бошқарув вазифаларининг аниқ ажратилиши, бошқариш даражаси бўйича уларни бир-биридан чегараланиши	x	x
11. Стратегик режалаштириш ва ички ташкилий маслаҳатни амалга оширувчи таркибий тузилманинг мавжудлиги	x	x
12. Ташкилотда мукамал маркетинг бўлинмасининг мавжудлиги	x	x
13. Ташкилот ривожланишини бошқаришга маслаҳатчиларни таклиф этиш	x	x
14. Ташкилот мақсади ва режалари ҳақида ташкилот ходимларининг таништирилиши	x	x

⁶⁵ Муаллиф ишланмаси

15. Корпоратив маданият юксак даражаси	х	х
2. Ташкилот стратегик ривожланиши тўсиқларини баҳолаш		
Тасдиқлар	Баҳо, балл	
1. Бошқариш барча бўғинларидаги менежерларнинг стратегик режалаштиришдаги қатнашиши	х	
2. Стратегик режалаштириш масалалари бўйича менежерлар учун тренинглар ташкил этиш	х	
3. Стратегик режалаштириш жараёнида қўлланиладиган атамаларни соддалаштириш	х	
4. Башорат режаларида макро ва микро даражаларнинг иштирок этиши	х	
5. Режалаштириш жараёни мантиқи ҳақида ишловчиларнинг таништирилганлиги	х	
6. Ахборотларни йиғиш ва қайта ишлашнинг соддалиги	х	
7. Режалаштириш жараёни самарадорлигини ошириш учун янги услублардан фойдаланиш	х	
8. Стратегик режалаштириш учун тегишли ресурслар мавжудлиги ва етарлилиги	х	
9. Режалаштириш жараёни учун ажратилган вақтнинг етарлилиги	х	
10. Муҳимлигига кўра маркетинг фаолияти режасини таркиблаштириш	х	
11. Молия режаси, кадрлар ривож, тақсимот, ишлаб чиқариш режалари билан маркетинг режалаштириш муддатларининг мослиги	х	
12. Маркетинг режасини тузишда маркетинг тадқиқотлари натижаларидан фойдаланиш	х	
13. Режалаштиришда қатнашиш учун ходимлар салоҳиятидан фойдаланиш	х	
14. Ташкилот ривожининг қисқа ва узоқ муддатли мақсадларининг ўзаро бир-бирини тўлдириши	х	
15. Эришилган ютуқлар ва йўл қўйилган камчиликларни таҳлил қилиш	х	
16. Бозорда ташкилот янги имкониятларини башоратлаш	х	
17. Ташкилот стратегик ривожланиши режасида қайд этилган ва миқдорий маълумотлар балансига риоя этиш	х	

**Контекстни аниқлаш. Имкониятлар ва хавфларни аниқлаш ва баҳолаш.
Хавфларни минималлаштириш чоралари⁶⁶**

№	Корхона учун салбий омиллар (ХАВФ-ХАТАРЛАР) ва ижобий омиллар (ИМКОНИЯТ) номланиши	Хавф-хатар ва имкониятларни баҳолаш	Хавф-хатар ва имкониятлар оқибатлари	Чора-тадбирлар	Воқеаларни кузатиш ва тайинлашдаги масъул шахслар	Бажариш муддати
<i>Ички муҳитнинг салбий таъсири (ички хавфлар)</i>						
1	Ташқи савдо операцияларининг ягона ахборот тизими (ТСОЯТ) кириш имкони йўқлиги	Юқори	Республика тўқимачилик корхоналарининг экспорт-импорт фаоллиги бўйича ўз вақтида мониторинг олиб борилмаслиги	Ташқи савдо операцияларининг ягона ахборот тизими (ТСОЯТ) Ташқи савда ва инвестициялар вазирлигидан кириш рухсатини олиш	АКТ бўлими, Экспортни қўллаб - қувватлаш бошқармаси	2020-2021гг.
2	Уюшманинг умумий стратегиясида кадрлар сиёсатини нотўғри танлаш	Жуда паст	Ходимларни режадан ташқари қисқартириш, молиявий ҳолатини нотўғри баҳолаш билан амалга ошириш мумкин бўлмаган фаолият соҳалари.	Умумий стратегияни ишлаб чиқишда молиявий ҳолатни аниқ таҳлил қилиш ва прогноз қилиш	Раҳбарият, Ахборот -таҳлил бўлими, молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими, кадрлар бўлими	Декабрь 2021 йил
3	Ахборотнинг етарли даражада химояланмаганлиги (иш пайтида ва ишдан бўшатишганда)	Юқори	1. Маълумотлар базасини йўқ қилиш Келажакдаги лойиҳалар учун ғоялар оқимининг назоратдан чиқиб кетиши	1. Маълумотларга киришни чегаралаш 2. Тижорат сирини ташкил этувчи маълумотлар рўйхатини аниқланг 3. Хужжатлар билан ишлаш тартибини ишлаб чиқиш.	Хужжатлар билан ишлаш тартибини ишлаб чиқиш	2021 йил II чораги охири
4	Мотивация ва рағбатлантиришнинг самарасиз тизими	Жуда паст	Тайёрланган малакали мутахассисларни ишдан бўшатиш	Мотивация тизимини ишлаб чиқишда ходимларнинг мотивациясини оширадиган ва	Ходимларни бошқариш бўлими, Бухгалтерия бўлими	Доимий

⁶⁶ Муаллиф ишланмаси

				камайтирадиган омилларни, шунингдек, индивидуал мотивациядан фойдаланишни ҳисобга олиш		
5	Кадрлар қўнимсизлиги	Паст	Уюшма имижига ва меҳнат унумдорлигига пасайиши	1. Ходимларни рағбатлантириш 2. Қулай меҳнат шароитларини яратиш 3. Иш ҳақини даврий равишда ошириш	Раҳбарият, Ходимларни бошқариш бўлими	Зарурат туғилганда
6	Хорижий ҳамкорларнинг ягона маълумотлар базасининг йўқлиги	Жуда паст	Ўтказилган музокаралар ҳақида маълумот йўқлиги сабабли муҳим ва аниқ маълумотларни ўз вақтида олишнинг иложи йўқлиги	1. Хорижий шерикларнинг ягона маълумотлар базасини яратиш. 2. Хорижий шериклар ва музокаралар ҳақидаги маълумотларни вақти -вақти билан янгиланган туриш.	Ташқи иқтисодий алоқалар бошқармаси	1. 2021 йил I чорак охиригача 2. Доимий
7	Инвестицион таклифларнинг ягона базасининг йўқлиги	Жуда паст	Қизиқувчи инвесторларга кейинги такдимот учун муҳим ва аниқ маълумотларни ўз вақтида олишнинг иложи йўқ	Инвестицион таклифларнинг ягона базасини яратиш (тўхтатилган корхоналар, бўш турган объектлар, кўшимча инвестицияларга муҳтож корхоналар).	Ташқи иқтисодий алоқалар бошқармаси, Худудий ривожланиш ва лойиҳалар мониторинги бошқармаси	2021 йил II чорак охиригача
8	Уюшмалар таркибидан корхоналарни чиқиши	Жуда паст	Уюшмани молиялаштириш камаёди	1. Саноат корхонаси томонидан янги преференцияларни қабул қилиш ва имтиёзлар олишда ёрдам кўрсатиш; 2. Умумий стратегияни ишлаб чиқишда молиявий ҳолатни аниқ таҳлил қилиш ва прогноз қилиш;	1. Ахборот -таҳлил бўлими; 2. Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими; 3. Тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқаришни кенгайтириш бўлими	Доимий
9	Потенциал хорижий шериклар, халқаро институтлар билан	Жуда паст	Хорижий шериклар билан яқин алоқанинг йўқлиги, шунингдек, ташқи бозорни	Истиқболли шериклар билан алоқаларни давом эттириш ва соҳадаги ўзгаришлар ва	Раҳбарият Тўқимачилик маҳсулотларини	Доимий

	ҳамкорлик масалаларини батафсил ишлаб чиқилмаганлиги.		тартибсиз таҳлил қилиш потенциал шериклар ва харидорларнинг қизиқишини йўқотишига олиб келади.	янгиликлар ҳақида ўз вақтида хабар бериш.	реклама ва маркетинг агентлиги Логистика ва маркетингни ривожлантириш бўлими	
Ички имкониятлар						
1	Мутахассисларнинг малакасини ошириш (янги шериклар топиш учун)	Паст	1. Экспорт ҳажми ва географиясининг ортиши. 2. Маҳаллий тўқимачилик ишлаб чиқарувчиларининг молиявий даромадларининг ошиши.	Ўқув курслари ва семинарларда иштирок этишни ташкил этиш	Кадрлар бошқармаси, Экспортни қўллаб - қувватлаш бошқармаси	2021 й.
2	Ташқи савдо операцияларининг ягона ахборот тизимига (ТСОЯАТ) уланиш.	Юқори	Республика тўқимачилик корхоналарининг экспорт-импорт фаолиятини ўз вақтида мониторинг қилиш.	Экспорт фаолиятидаги муаммоларни ўз вақтида ҳал қилиш.	АКТ бўлими, Экспортни қўллаб-қувватлаш бўлими	2021 й.
3	Молиявий манбаларни диверсификация қилиш	Юқори	1. Халқаро молиявий институтлар билан ҳамкорлик, 2. Фаол ҳамкорлик ва жаҳон майдонида молиялаштиришнинг муқобил ва истиқболли манбаларини излаш;	1. Ўз айланма маблағларини кўпайтириш; 2. Актсиялар ва харажатларни шакллантиришнинг ўз ва узок муддатли қарз манбаларининг мавжудлиги; 3. Кечиктирилган кредиторлик ва дебиторлик қарзларнинг камайиши ва уни ўз вақтида тўлай олмасликни бартараф этиш; 4. «Арзонроқ» кредит маҳсулотларини қидириш	Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими	Доимий

4	Кичик ва ўрта корхоналарга саноат хомашёси сотиб олишда ёрдам кўрсатиш	Юқори	<p>1. Кичик бизнес учун хом ашёнинг мавжудлиги;</p> <p>2. Уюшманинг кичик ва ўрта бизнес билан ўзаро алоқаларини кучайтириш;</p> <p>Ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг ассортименти, сифати ва миқдоридан хабардорлик.</p>	<p>1. Лойиҳани молиялаштиришни таъминлаш;</p> <p>2. Бу масалаларда ваколатли юридик шахс ташкил этиш;</p> <p>3. Етказиб берувчилар ва харидорлар маълумотлар базасини яратиш;</p>	Уюшма	2021 йил
5	Малака ошириш тизими	Юқори	Ходимларни республикада ва чет элда ўқитиш ва малакасини ошириш имконияти	<p>1. Семинарлар ўтказиш учун эксперт ва маслаҳатчиларни жалб қилиш</p> <p>2. Семинар ва малака ошириш курсларида қатнашишни ташкил этиш (йўналишлар бўйича)</p>	Ходимлар бўлими, Бухгалтерия	Доимий
6	Ривожланиш истиқболлари	Паст	Раҳбарлик лавозимларига кўтарилиш имконияти	Иқтидорли мутахассисларнинг маълумотлар базасини ишлаб чиқиш	Ходимлар бўлими	Август 2021
7	Аниқ қурилган корпоратив маданият	Юқори	<p>1. Ҳамфикр одамлардан иборат дўстона жамоа</p> <p>2. Ҳамфикр жамоа ва соғлом корпоратив руҳ</p>	<p>1. Мутахассисларни Уюшманинг умумий миссиясига жалб қилишни яхшилаш бўйича иш олиб бориш</p> <p>2. Корпоратив руҳни яхшилаш бўйича тадбирларни ташкил этиш ва ўтказиш (жамоани шакллантириш, соғлом турмуш</p>	Раҳбарият, Ходимлар бўлими	Доимий

				тарзини қўллаб-қувватлаш ва бошқалар).		
8	Тўқимачилик маҳсулотларини ташишнинг энг самарали усуллари рўйхатини аниқлаш	Жуда паст	Экспортчиларга ҳар хил турдаги чекловлар (масалан, карантин, пандемия) шароитида товарларни ташишнинг янги / муқобил йўллари (маршрутлар, транспорт турлари) топишда тезкор ёрдам.	Мавжуд маршрутлар ва транспорт турлари тўғрисидаги маълумотлар базасини ишлаб чиқиш, шунингдек ушбу маълумотлар базасини доимий равишда янгилаб бориш. Транспорт вазирлигини, "Ўзбекистон темир йўллари" АЖ, "Ўзбекистон ҳаво йўллари" АЖ билан биргаликда транспортни рағбатлантиришнинг муқобил йўналишларини ишлаб чиқиш, шунингдек маълумотлар базасини доимий равишда янгилаб бориш.	Маркетинг ва логистика ривожланиш бўлими	Доимий
9	Ишлаб чиқарувчиларнинг транспорт харажатларини камайтириш, юкларни ташиш тарифларини оптималлаштириш мақсадида самарали логистика тизимини ривожлантириш бўйича таклифлар ишлаб чиқиш.	Ўрта	07.05.2020 йилдаги ПҚ-4707-сонли тўқимачилик саноати корхоналарига транспорт харажатлари учун компенсация бериш.	Ваколатли вазирлик ва идоралар, шунингдек, Уюшманинг ҳамкорлари билан юк ташиш соҳасида ҳамкорлик қилиш	Маркетинг ва логистика ривожланиш бўлими	Доимий
Ташиқ хавф-хатарлар						
1	Ўзбекистон тўқимачилик		Ташқи бозорларга	Кўрсатилган давлатлар билан	Экспортни қўллаб -	Доимий

	маҳсулотларини ташқи бозорларга олиб киришда тариф (божхона тўловлари) чекловларининг мавжудлиги (Корея, Япония, Хитой, Туркия, Европа Иттифоқи).	Юқори	экспортнинг рухсат этилган ҳажмларини чеклаш.	имтиёзли савдо тўғрисида шартнома тузиш бўйича таклифлар киритиш.	қувватлаш бошқармаси	
2	Валюта курсининг ўзгариши	Юқори	Молиявий қийинчиликлар Ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархининг ошиши ва натижада унинг ташқи бозорда рақобатбардош эмаслиги	Хатарларни камайтиришнинг мумкин бўлган усулларини қидириш; Ташқи бозор прогнози ва таҳлили.	Уюшма	Доимий
3	Молиявий ва иқтисодий қийинчиликлар	Паст	1. Тармоқ корхоналарини имтиёзли кредитлашнинг мумкин эмаслиги; 2. Корхонанинг ўз мажбуриятлари бўйича жавоб бермаслиги; 3. Ишлаб чиқаришдаги йўқотишлар 4. Ишлаб чиқаришнинг регрессияси.	Қарз олинган айланма маблағларга қисқа муддатли эҳтиёжларни қондириш учун ХМИлардан молиявий ресурсларни, тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш учун давлат маблағларини жалб қилиш	Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими	Зарурат туғилганда
4	Инфляциянинг ошиши (миллий валюта)	Юқори	1. Корхоналар валютанинг қадрсизланиши натижасида зарар кўради ва банкрот бўлади; 2. Кичик бизнес банкрот бўлиш арафасида бўлади	Нархларни, шунингдек, аҳолининг харажатлари ва даромадларини мунтазам индексатсия қилиш	Ўзбекистон Республикаси Марказий банки Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими	Зарурат туғилганда
5	Иш кўламининг ошиши	Жуда паст	1. Хом ашё ва ресурслар нархининг ошиши 2. Истеъмолчиларнинг сотиб олишга бўлган хоҳишининг пасайиши ҳисобига товарлар ва	1. Ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш; 2. Қимматли қоғозлар қолдиқларини реализатсия қилиш; 3. Керакли миқдорда товарлар	Раҳбарият	Инфляциянинг кескин ўсиши пайтида

			хизматларга талабнинг камайиши (хариддорларнинг харид қобилиятининг пасайиши) 3. Фойданинг камайиши	ва материалларни сотиб олиш;		
6	Қонунчиликдаги ўзгаришлар (Уюшма учун қонуний талабларни кучайтириш)	Паст	1. Ишлаб чиқарилган маҳсулотларга талабнинг камайиши ва сотишнинг пасайиши 2. Фойданинг камайиши	Ассотсиатсиянинг янги стратегик мақсадларини белгилаш	Раҳбарият	Зарурат туғилганда
7	Кескин рақобат	Паст	1. Ишлаб чиқарилган маҳсулотларга талабнинг камайиши ва сотишнинг пасайиши 2. Фойданинг камайиши	1. Маҳсулот нархларини мослаштириш; 2. Ишлаб чиқариш харажатларини камайитириш; 3. Маҳсулотлар ассортиментини кенгайтириш	Тармоқ корхоналари Раҳбарият	Зарурат туғилганда
8	Меҳнат бозори муҳитидаги ўзгаришлар	Жуда паст	Енг яхши шароитга эга бўлган компанияларга иқтидорли кадрларни кетиши	1. Меҳнат бозорининг узлуксиз таҳлили 2. Ходимларни бошқариш соҳасида янги усул ва воситаларни жорий этиш	Ходимлар бўлими	Доимий
9	Меҳнат тўғрисидаги қонундаги ўзгаришлар	Паст	Бошқаришда иш ҳажминини ошиши	Кадрлар ёзувларини бошқаришни янгилаш ёки ўзгартириш	Ходимлар бўлими	Зарурат туғилганда
10	пандемия СОВИД-19 тарқалиш хавфи	Юқори	1. Ходимларни масофадан туриб ишлашга мослашишнинг қийин даври 2. Ходимларнинг меҳнат унумдорлиги устидан назоратни йўқотиш 3. Уюшма ходимларига касаллик таътиллари тўловлари ошиши	1. Ходимларнинг масофавий ишлашини ташкил этиш 2. Уюшма ходимларига ҳақ тўланадиган таътиллار бериш	Ходимлар бўлими, Бухгалтерия	Пандемия вақтида

11	Лойиҳанинг кеч бажарилиши	Жуда паст	1. Бюджетга маблағнинг ўз вақтида тушмаслиги; 2. Иш ўринларини кеч яратиш; 3. Экспорт прогнозларини бажармаслик;	Лойиҳаларни ўз вақтида амалга оширишга кўмаклашиш (ер участкалари, кредит маблағларини ажратиш, ташқи инфратузилмани таъминлаш)	Худудий ривожланиш ва лойиҳалар мониторинги бошқармаси	Доимий
12	Тижорат банклари кредитларининг юқори фоизи	Юқори	1. рентабелликнинг паст даражаси; 2. Ссуда маблағлари тўланмаслиги хавфи юқори; 3. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигининг йўқлиги	1. Уюшма аъзоси томонидан имтиёзли кредит маблағлари берилишига кўмаклашиш. 2. ХМИ ва хорижий банкларнинг кредитларини жалб қилишга кўмаклашиш	Худудий ривожланиш ва лойиҳалар мониторинги бошқармаси	Доимий
13	Ўзбекистоннинг Евроосиё иттифоқига қўшилиши	Ўрта	1. Маҳаллий корхоналарнинг импорт маҳсулотлари билан рақобатбардошлигининг йўқлиги, бу эса ўз навбатида корхоналарнинг молиявий -иқтисодий аҳволи ёмонлашишига олиб келиши мумкин; 2. Заводларнинг молиявий -иқтисодий аҳволи ёмонлашиши уларнинг тўловга лаёқатсизлигига олиб келади	1. Кредит ресурслари олишга кўмаклашиш орқали тармоқнинг етакчи корхоналарини узлуксиз модернизатсия қилишни таъминлашга кўмаклашиш; 2. Соҳа корхонаси томонидан маҳаллий маҳсулотларга халқаро сифат сертификатларини олишга кўмаклашиш; 3. Рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқарадиган корхоналар сонини кўпайтиришга кўмаклашиш;	Стандартлаштириш ва сертификатлаштириш бошқармаси; Молиявий -иқтисодий таҳлил бўлими	Доимий
14	Ўзбекистоннинг ЖСТга аъзо бўлиши	Ўрта	1. Рақобат кучаяди, вақт ўтиши билан маҳаллий корхоналар маҳсулотлари экспорти қисқаради; 2. Кичик бизнес молиявий инқирозларга дуч		Стандартлаштириш ва сертификатлаштириш бошқармаси	Доимий

			келмоқда;			
15	1. Маҳсулот сифатини текшириш учун зарур бўлган синов лабораторияларининг кам сони. 2. Лаборатория ускуналари эскирган	Жуда паст	Тўқимачилик ва кийим - кечак ва трикотаж маҳсулотларини комплекс синовдан ўтказиш қобилятининг йўқлиги	1. “Қор-Ўз” тўқимачилик технопарки худудида лабораториянинг ишга туширилиши 2. Янги лаборатория жиҳозларини сотиб олишда ёрдам бериш		1. 2021 йил II чорак охиригача
16	Баъзи миллий стандартлар халқаро стандартларга мос келмайди	Жуда паст	1. Маҳаллий маҳсулотларнинг халқаро стандартлар талабларига мос келмаслиги 2. Маҳсулотларни экспорт қилишда қийинчилик	2020 йил учун сифат мақсадларини ко‘ринг.	Стандартлаштириш ва сертификатлаштириш бошқармаси	Муддатлар СМТ соҳасидаги мақсадлар учун кўрсатилган
17	Корхоналарнинг рентабеллиги пасайиши, сотиш (тарқатиш) тизимининг бузилиши хавфи.	Ўрта	Даромадлиликнинг пасайиши молиявий қийинчиликларга (иш ҳақини тўлаш, кредитларни тўлаш, хом ашё сотиб олиш) ва кейинчалик фаолиятни тўлиқ тўхтатишга олиб келади.	Ички бозорда нарх сиёсати мониторинги.	Раҳбарият, Таркибий бўлинмалар раҳбарлари	Доимий
18	Транзит худудлар чегараларини ёпиш	Юқори	Транзит худудлар чегараларининг ёпилиши тўқимачилик маҳсулотларини хорижий давлатларга ташиш жараёнини секинлаштиради, шунингдек, унинг нархини оширади.	Иштирок этган вазирлик ва идоралар билан биргаликда таъминотнинг муқобил йўналишларини ишлаб чиқиш.	Раҳбарият, Таркибий бўлинмалар раҳбарлари	Доимий
19	Пандемия, катаклизм ва бошқа глобал форс -мажор	Ўрта	Ишлаб чиқариш фаолиятини тўхтатиш,	Глобал катаклизмларни таҳлил қилиш ва олдини олиш,	Раҳбарият, Таркибий	Доимий

	ҳолатлари		омборларда ортиқча маҳсулот пайдо бўлиши, талабнинг камайиши.	шунингдек, дунё янгиликларини кузатиш.	бўлинмалар раҳбарлари	
Ташқи имкониятлар						
1	Ўзбекистон тўқимачилик маҳсулотларини ташқи бозорга (Корея, Япония, Хитой, Туркия, европа Иттифоқи) олиб киришга тариф (бож) чекловларини пасайтириш (бекор қилиш).	Юқори	Қўшимча экспорт ҳажмини ошириш.	Маҳсулотларни экспорт қилиш бўйича янги экспорт шартномаларини тузиш имконияти.	Экспортни қўллаб - қувватлаш бошқармаси	Доимий
2	GSP+ имтиёзлари мақомини олиш	Юқори	1. ХМИга кириш 2. Экспортга рухсат берилган товарлар сонининг кўпайиши 3. Мамлакатга йирик саноат тармоқларини жалб қилиш	1. ХМТ билан ҳамкорлик 2. Қўшимча қиймати юқори бўлган тайёр маҳсулотларнинг сифати ва миқдорини ошириш	Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими Тайёр маҳсулот ишлаб чиқаришни кенгайтириш бошқармаси	2020-2021йй.

3	Республика тўқимачилик корхоналари рейтингини тузиш	Ўрта	1. Тўқимачилик сектори имиджини яратиш; 2. Саноатнинг халқаро молия бозорига чиқиш имконини берадиган корхоналарнинг молиявий-иқтисодий ҳолатини мониторинг қилиш; 3. Огоҳлантириш орқали тадбиркорлар ўртасида ишончни ошириш	1. Уюшма доирасидаги корхоналар рейтингини тузиш; 2. Халқаро талабларга мувофиқ рейтинг яратиш; 3. Халқаро рейтингни олиш.	Молиявий-иқтисодий таҳлил бўлими; Мустақил рейтинг агентлиги	2021-2023 йй.
4	Саноатнинг йирик корхоналари билан биргаликда молиялаштиришнинг муқобил манбаи сифатида облигациялар ва еврооблигациялар чиқариш.	Юқори	Тижорат кредитларига қараганда анча енгилроқ шартларда арзон молиявий ресурсларни олишга ёрдам бериш; Чекланган айланма маблағ масаласини ҳал қилади.	1. Саноатдаги йирик, барқарор корхоналарни танлаш 2. Қимматли қоғозларни чиқариш имкониятлари ва шартларини биргаликда ўрганиш; 3. Халқаро инвесторларни, шу йўл билан сармоя киритишга тайёр ХИИларни излаш; Қимматли қоғозлар чиқариш.	Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими	Доимий
5	Халқаро ва маҳаллий бизнесни қўллаб - қувватлаш грантларини кидириш	Ўрта	Фақат айланма маблағларни тўлдириш эмас, балки соҳани ривожлантириш мақсадида молиявий ресурсларни текин олиш (онлайн бозор яратиш, мавжуд ходимларнинг малакасини ошириш, халқаро сертификатлар олиш)	1. Мавжуд грантлар ва уларнинг йўналишлари ҳақида маълумот олиш; 2. Ҳам корхоналар, ҳам Уюшмага мос лойиҳаларни танлаш; Иштирок этиш ва грантлар олиш.	Уюшма	Доимий

6	Республикадаги саноат / уюшма обрўсини ошириш	Юқори	Саноат / Уюшмада ишлашга тайёргарлик даражаси юқори	1. Етакчилик қилинг. Экспортчининг республикадаги ўрни 2. Уюшманинг НР-имиджини яхшилаш устида ишлаш 3. Саноат / Уюшма ютуқларини тўғри тақдим этиш	Раҳбарият, Таркибий бўлинмалар раҳбарлари	Доимий
7	Бозорда паст иш ҳақи	Жуда паст	Минимал харажат билан юқори малакали мутахассисларни танлаш қобилияти	Меҳнат бозорини доимий таҳлил қилиш	Ходимлар бошқармаси	Доимий
8	Иқтидорли битирувчиларнинг юқори даражаси	Жуда паст	Уюшма учун ҳам, саноат корхоналари учун ҳам иқтидорли мутахассисларни танлаш қобилияти	Республика олий ўқув юртлари билан яқин алоқа ўрнатиш	Ходимлар бошқармаси	Доимий
9	Ўзбекистоннинг ЕОИИ (Евроосиё иқтисодий иттифоқи) ва ЖСТга аъзо бўлиши	Юқори	1. Экспорт ҳажмининг ошиши 2. Маҳсулот сифатини яхшилаш 3. Мамлакатда валюта тушумининг ошиши 4. Ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва модернизатсия қилиш 5. ХМЙнинг кредит линияларига кириш, инвесторларни жалб қилиш 6. Мамлакатга йирик	Ушбу ташкилотларга қўшилиш учун зарур бўлган соҳанинг ҳуқуқий ва меъёрий ҳужжатларини ишлаб чиқишга кўмаклашиш.	Стандартлаштириш ва сертификатлаштириш бўлими Ташқи иқтисодий фаолият бўлими Молиявий - иқтисодий таҳлил бўлими Экспортни	Зарурат туғилганда

			саноат тармоқларини жалб қилиш		ривожлантириш ва логистика бошқармаси	
10	Cotton Campaign халқаро коалициясининг ўзбек пахтасидан тайёрланган маҳсулотларга бойкотини бекор қилиши	Юқори	Бойкотнинг бекор қилиниши ва дунёнинг етакчи брендлари билан ҳамкорлик ўрнатиш имконияти ассортиментнинг ўзгариши ва юқори нарх сегментидаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтиш туфайли янги ўсиш нуқталарини яратади.	Мажбурий ва болалар меҳнатига барҳам бериш ва адолатли ҳақ тўлашни таъминлаш бўйича ишларни давом эттириш.	Раҳбарият, Таркибий бўлинмалар раҳбарлари	Доимий
11	Сифат, талаб, нарх, ассортимент, мавжудлиги, қадоқланиши, маҳсулотнинг ўраб-жойланиши.	Жуда паст	Бу мезонларга эътибор рақобатбардошликни оширади, шунингдек, Ўзбекистон маҳсулотларининг жаҳон бозорида тан олиншини яхшилайдди.	Маҳсулот сифати, талаби, нархи, ассортимент, мавжудлигини назорат қилиш, шунингдек уларни такомиллаштириш ва илгари суриш имкониятларини ўрганиш.	Раҳбарият, Тўқимачилик маҳсулотларини реклама ва маркетинг агентлиги, Логистика ва маркетингни ривожлантириш бўлими	Доимий

“Ўзтўқимачиликсаноат” уюшмаси фаолиятида манфаатдор томонлар ўзларига қўйиладиган талаблар, талабларни қондириш чора-тадбирлари ва баҳолаш⁶⁷

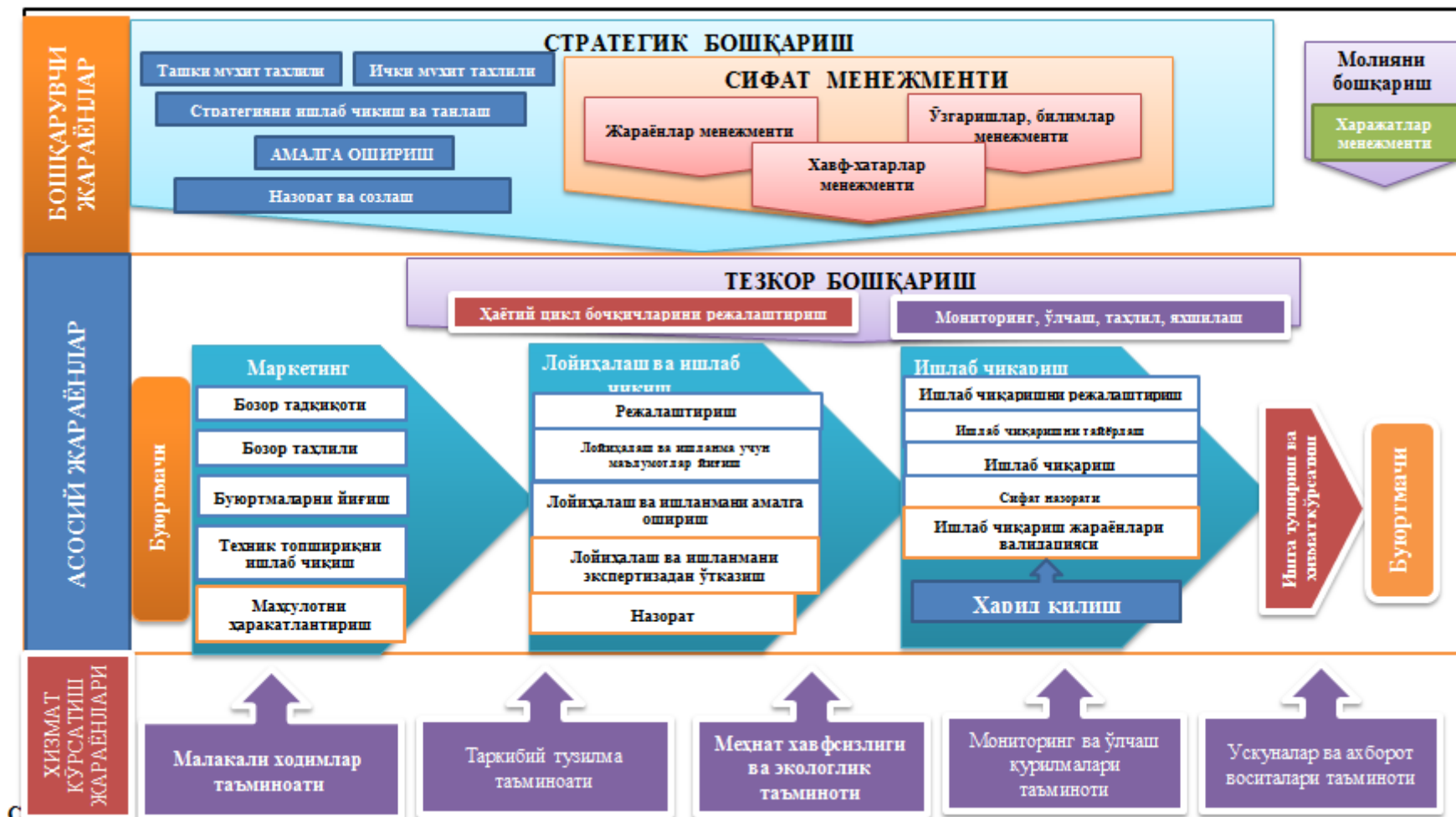
	Манфаатдор томонлар	Манфаатдор томонлар талаблари	Талабни бажариш бўйича баҳолаш	Талабларни бажариш бўйича чора-тадбирлар	Муддат	Масъул
1	Уюшма таркибидаги корхоналар	1. Уюшма таркибидаги корхоналарга давлат субсидиялари ва халқаро сертификатлар олишга кўмаклашиш; 2. Тўқимачилик саноати корхоналари билан маслаҳатлашувлар ўтказиш; 3. Саноат корхоналарини қўллаб-қувватлаш бўйича янги ҳукумат меъёрий ҳужжатларини қабул қилишга кўмаклашиш;	1. Халқаро сертификатлар учун давлат субсидиялари 2. Тўқимачилик саноати корхоналарини қўллаб - қувватлаш тўғрисидаги ҳукумат қарори; 3. Маҳсулот экспортини кенгайтириш	Ассотсиатсияга аъзо корхоналардаги умумий аҳволдаги мавжуд муаммо ва қийинчиликларни ўрганиш ва таҳлил қилиш ҳамда соҳани такомиллаштиришга доир янги қарорларни тасдиқлаш учун Вазирлар Маҳкамасининг таклифларини тайёрлаш.	Доимий	Уюшма раҳбарияти
2	Ходимлар	1. Ходимларнинг иш жойларининг ҳолати; 2. Иш ҳақи миқдори, иш ҳақининг ошиши; 3. Иш ҳақини ўз вақтида олиш;	1. Иш жойидаги ходимларнинг фаровонлиги ва кайфиятини яхшилаш; 2. Ходимларнинг меҳнатга лаёқатлилигини ошириш; 3. Ходимлардан ҳеч қандай шикоят бўлмаслигини	1. Ходимларни замонавий асбоб -ускуналар билан таъминлаш. 2. Офисни офиснинг микроклимини яхшилайдиган ускуналар билан жиҳозлаш. 3. Офис ва иш жойини коммунал хизматлар билан таъминлаш. 4. Иш жойининг қулайлигини ошириш.	Йил давомида	Уюшма раҳбарияти

⁶⁷ Муаллиф ишланмаси

			таъминлаш; 4. Ходимларнинг даромад даражасини ошириш.	5. Ходимларнинг малакасини ошириш.		
3	Солиқ органлари	Мажбурий тўловларни ўз вақтида тўлаш ва ҳисобот бериш.	Солиқ органларидан қарзлар бўйича даъволар бўлмаслиги	Мажбурий тўловларни ушлаб қолиш ва назорат қилувчи органларга ўз вақтида ҳисобот тақдим этиш.	Доимий	Бухгалтерия
4	Халқаро стандартларни жорий этиш бўйича маслаҳатчилар	1. Бошқарув тизимини қўллаб -қувватлаш учун масъул шахсни аниқлаш 2. СМТни амалга ошириш ва таъминлаш бўйича топшириқларни ўз вақтида бажариш	Минимал изоҳлар билан сертификатлаш ва текшириш аудитидан ўтиш	Топшириқларни ўз вақтида бажариш	Доимий	Буйруқ бўйича масъул шахслар
5	Ўзбекистон Республикаси Соғлиқни сақлаш вазирлиги ҳузуридаги Санитария-эпидемиология осойишталиги агентлиги	1. Корхона ҳудудига кирувчи контактсиз термометрлар ёрдамида ҳароратни назорат қилишни ташкил этиш 2. Уюшма ҳудудига кирган барча фуқароларнинг қўлларини гигиеник қайта ишлашни ташкил этиш; 3. Уюшма ҳудудига киришда ходимлар камида икки метр ижтимоий масофани сақлашлари, ҳудуддаги барча аҳоли тиббий ниқоб тақишлари шарт. Бундан ташқари, пандемия даврида меҳнат фаолияти	Коронавирус касаллиги туфайли тўланадиган касаллик таътилига чиққан ходимлар сонининг камайиши	1. СЕС талабларига мувофиқлиги; 2. Ходимларни шахсий ҳимоя воситалари (антисептиклар, тиббий ниқоблар ва бошқалар) билан таъминлаш. 3. Ташкилот ходимлари учун масофадан туриб ишлашни ташкил этиш; 4. Ташкилот ходимларига пуллик таътил бериш; 5. Уюшмадаги корхоналарни ёрдамни ўз вақтида амалга оширмаслик эҳтимоли тўғрисида хабардор қилиш; 6. Профилактик мақсадларда ҳудудларни, дренажларни ва ичимлик сувини тозалашни яхшилаш, гигиена қоидаларини назорат қилиш, шунингдек,	Пандемия вақтида	Уюшма раҳбарияти

		тикланган ёки ишга рухсат берилган ташкилот учун зарурат туғилганда ходимларнинг масофавий ишини ташкил этиш.		ходимлар ўртасидаги алоқани минималлаштириш;		
6	Банк	1. Пул айланмасининг кўпайиши. 2. Барқарорлик.	Уюшма аъзоларининг кўпайиши	Уюшмага янги аъзоларни жалб этиш	Йил давомида	Уюшма раҳбарияти

Стратегик бошқариш ва сифат менежменти қуйи тизимлари ўз ичига олган жараёнларни ташкил этиш модели (муаллиф ишланмаси)



302

СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ТИЗИМИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ИНТЕГРАЛЛИ
ТАЪСИРИ СХЕМАСИ

Илова 11

ИМИ ЖАРАЁНЛАРИНИНГ КЕТМА - КЕТЛИГИ ВА ЎЗАРО

