

*Исаев Равшан Абдурахмонович -
Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти
«Корпоратив бошқарув» кафедраси профессори*

**ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИ СТРАТЕГИЯСИНИ
МУВАФФАҚИЯТЛИ АМАЛГА ОШИРИШ БИЛАН БОҒЛИҚ МУАММОЛАР ВА
ТЎСИҚЛАР МУҲИМЛИГИНИ АНИҚЛАШ**

Аннотация. Мақолада сифат менежменти тамойиллари асосида шакллантирилган тўқимачилик корхоналари ривожланиш стратегияларини амалга ошириш билан боғлиқ муаммо ва тўсиқлар баллар ёрдамида баҳолашиб, уларнинг муҳимлик даражаси аниқланган.

Калит сўзлар: корхона, тамойил, ривожланиш стратегияси, муаммо, тўсиқ, баҳолаш.

*Исаев Равшан Абдурахмонович -
Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности
Профессор кафедры «Корпоративное управление»*

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВАЖНОСТИ ПРОБЛЕМ И ПРЕПЯТСТВИЙ, СВЯЗАННЫХ
С УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Аннотация. В статье оцениваются проблемы и препятствия на пути реализации стратегии развития текстильных предприятий, сформированной на основе принципов менеджмента качества, с использованием баллов и определяется уровень их значимости.

Ключевые слова: предприятие, принцип, стратегия развития, проблема, набор, оценка.

*Isaev Ravshan Abduraxmonovich -
Tashkent Institute of Textile and Light Industry
Professor of "Corporate Governance"*

**DETERMINING THE IMPORTANCE OF PROBLEMS AND OBSTACLES RELATED
TO THE SUCCESSFUL IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY OF TEXTILE
INDUSTRY ENTERPRISES**

Annotation. The article assesses the problems and barriers to the implementation of development strategies of textile enterprises, formed on the basis of the principles of quality management, using scores, and determines their level of importance.

Keywords: enterprise, principle, development strategy, problem, set, evaluation.

Кириш. Корхоналар ишини яхшилаш, уларга эркинлик бериш, уларни бошқариш тизимини такомиллаштириш янада сифатлироқ маҳсулот ишлаб чиқариш, натижада ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш имконини беради. Ўзбекистонда пахта хомашёсини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшилган қийматли экспортбоп тайёр маҳсулот турларини ишлаб чиқариш ҳажминини ошириш зарурати ортиб бормоқда. Шу боисдан 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегиясида “таркибий ўзгартиришларни чуқурлаштириш, миллий иқтисодиётнинг етакчи тармоқларини модернизация ва диверсификация қилиш ҳисобига унинг рақобатбардошлигини ошириш” бўйича муҳим вазифалар белгилаб берилган [1].

Бу каби улкан вазифаларнинг муваффақиятли бажарилиши республикамиз иқтисодиётининг етакчи тармоқларидан бири саналган пахтачилик мажмуаси корхоналарида фаолият самарадорлигини бошқариш асосида фойдаланилмаётган ички салоҳиятлардан янада оқилона фойдаланишга йўналтирилган ривожланиш стратегия вариантларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш механизмларини такомиллаштириш бугунги куннинг долзарб масалаларидан бири ҳисобланади.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.

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) ҳисоблана-

ди. Биз “амалга ошириш стратегик жараённинг асосий элементи бўлиб, унга стратегик бошқарув жараёнида устуворлик берилиши керак” - деган Россиялик олими З.Й. Пронина фикрига қўшилаемиз[2]. Стратегияни амалга оширишнинг ҳақиқий натижалари билан стратегик мақсадлар ўртасидаги тафовут стратегик бошқарув назариясида “стратегик бўшлиқ” атамаси билан белгиланади. Шу муносабат билан, М.Ковени қуйидаги фикрни билдиради: “Стратегик бўшлиқ ҳақиқий ва кўпчилик ташкилотларда мавжуд. Кўпинча кўзга кўринмас, бу бўшлиқ нафақат келажакдаги муваффақиятга, балки корхонанинг асосий омон қолишига ҳам аниқ таҳдидир ва, албатта, корхона менежерлари ва улар остида ишлайдиган ходимларнинг ҳаракатлари самарадорлигига кучли таъсир кўрсатади» [3].

Кўпчилик олимларнинг таъкидлашича, стратегик бўшлиқ ташкилотларнинг энг муҳим назарий ва амалий муаммоси ҳисобланади. Шундай қилиб, 2007 да ўтказилган тадқиқотларида С.Бодлей-Скотт ва А.Бренч 380 компанияларни стратегик бўшлиқ билан боғлиқ кўрган зарарлари нуқтаи назаридан ўрганган. Тадқиқот натижалари шуни кўрсатадики, 25 % дан ортиқ компаниялар капиталлашувининг учдан икки қисмини йўқотган ва 80 % ҳолларда бу стратегияни амалга оширишни режалаштириш ва бюджетлаштиришда муҳим нуқсонлар сабаб бўлган [4].

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 тақлиф 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» [5].

Тадқиқот методологияси. Илмий-тадқиқот методологияси бўлиб диалектика услуги ҳисобланади ва тадқиқот жараёнида танлаб кузатиш, таққослаш, экспертлар баҳоси каби усуллардан фойдаланилди.

Таҳлил ва натижалар. Стратегияни ишлаб чиқишдан то уни муваффақиятли амалга оширишгача бўлган стратегик бошқарув жараёни жуда узоқ ва вақт талаб қилади. Ҳар хил

объектив ва субъектив сабабларга кўра кўплаб корхоналарнинг уни муваффақиятли амалга ошириши қийин кечади. Статистика маълумотларига кўра, корхоналар фақат 20-40 % режалаштирилган стратегиясини муваффақиятли ва тўлиқ амалга оширади ҳамда зарурий натижаларга эришади, холос. “Стратегик бўшлиқ” нинг пайдо бўлиши ва унинг пайдо бўлиш сабаблари илмий қизиқишни ошириб бормоқда.

Стратегияни амалга оширишнинг муваффақияти ташқи ва ички муҳитнинг кўпгина омиллари таъсирига боғлиқ бўлиб, улар биргаликда юқори ноаниқлик ҳолатини яратади. Шунинг учун ҳам баъзан стратегик бошқарув услубиятининг барча қоидаларига мувофиқ шаклланган, ташқи ва ички муҳит тенденциялари ва ўзгариш трендларига тўлиқ йўналтирилган энг самарали стратегиялар ҳам муваффақиятсизликка учрайди.

Стратегияни амалга ошириш вазифаси стратегик жараёнда режалаштиришга нисбатан кам аҳамият касб этмайди. Режалаштириш стратегияни ишлаб чиқиш учун жавоб беради, лекин агар у муваффақиятли амалга оширилмаса, корхонанинг стратегик мавқеи сезиларли даражада ёмонлашиши мумкин. Замонавий тадқиқотчиларнинг асосий вазифаси стратегияни амалга ошириш билан боғлиқ муаммоларни аниқлаш ва таснифлаш ҳамда стратегик режаларни самарали амалга ошириш йўналишлари, усуллари, дастаклари ва моделларини аниқлашдан иборат.

Стратегияни амалга ошириш (амалга ошириш ёки татбиқ этиш) стратегик жараённинг асосий босқичларидан бири бўлиб, тўқимачилик корхонаси ривожланиш тараққиётини бошқариш жараёнида унга устуворлик берилиши керак. Ушбу фикрни тасдиқлаш учун диссертацияда стратегик бошқарув жараёнининг таркибий тузилмасини (мақсадларни белгилаш ва режаларни жамлаш, мониторинг қилиш ва тўғрилаш миссиясини тасдиқлаш) ўрганишда қўйидагиларга эътибор қаратилган: миссия ва мақсадлар, стратегик таҳлил (ривожланиш муқобилларини кўрсатиш ва муқобилларни баҳолаш мезонларини шакллантириш), стратегияни шакллантириш, стратегияни амалиётга татбиқ этиш, уни амалга ошириш ва тегишли воситалар ёрдамида натижаларни баҳолаш. Стратегик жараённинг бу барча босқичлари ўз ҳолича мавжуд эмас: улар ўртасида тизимли алоқалар ва муносабатлар мавжуддир.

Стратегияни амалга ошириш ўзаро боғлиқ қуйидаги учта босқични ўз ичига олган тузилмага эга бўлиши мумкин: стратегиянинг ўзини амалга ошириш, натижаларни монито-

ринг қилиш ва стратегияга тегишли ўзгартириш.

Бу каби хусусиятлар стратегияларни амалга ошириш самарадорлигини таҳлил қилиш қобилиятини сезиларли даражада мураккаблаштиради ва стратегик бўшлиқлар имкониятини фақат қисқа ёки ўрта муддатда баҳолашни таъминлайди. Шунинг учун, фикримизча, замонавий стратегик менежментда асосий эътибор стратегияларни амалга оширишни баҳолашнинг миқдорий усуллари ва башоратлашга эмас, балки стратегияни амалга оширишнинг рискларини бошқаришнинг вазифавий усуллари тизимлаштириш ва ишлаб чиқишга қаратилиши лозим бўлади.

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. Биз ҳам ўз тадқиқотларимизда ушбу услубга таянган ҳолда тўқимачилик корхоналари ривожланиш стратегияларини амалга оширишда пайдо бўладиган муаммо ва тўсиқларнинг муҳимлик даражасини танланма кузатиш ва сўров усуллари ёрдамида аниқладик (1-жадвал).

1-жадвал

Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш билан боғлиқ муаммолар ва тўсиқлар

Муаммолар	Wharton-Gartner шарҳи (танловда 243 киши)	Wharton-Executive Education шарҳи (танловда 200 киши)	Тўқимачилик корхоналари бўйича ўз тадқиқот натижалари (танловда 60 киши)
1. Жараёни самарали бошқариш ёки ўзгаришга ички қаршилиқни 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

Манба: Лоуренс Г.Гребиньяк услуби асосида муаллиф ҳисоб-китоблари.

Респондентларнинг самарали ижрони бошқаришнинг аҳамияти, молиявий маблағнинг етишмаслиги ва рағбатлантиришнинг мавжуд эмаслиги ҳақидаги фикрлари бирлашади. Фаолиятнинг айрим муаммоли жиҳатлари бўйича респондентларнинг фикрлари бир-бирдан фарқ қилади. Гребиньякнинг мулоҳазаларида ҳам, муаллифнинг тадқиқотларида ҳам ижро жараёнини 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. Шунинг таъкидлаш керакки, раҳбариятнинг 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 страте-

гияни амалга оширишнинг барча босқичларини қамраб олади ва ресурслар ажратилгандан 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.

Биз томондан ушбу соҳада олиб борилган тўқимачилик корхоналарида стратегияни муваффақиятли оширишга тўсқинлик 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.

Хулоса ва таклифлар. Тўқимачилик саноати корхоналарида ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш 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;

- сифат менежменти тамойиллари асосида стратегик бошқаришнинг интеграллашган тизими шакллантирилиши, асосий категорияларни аниқлаш, тамойиллар тизимини 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 ишлаб чиқирилиши лозим;

- сифатни бошқариш тамойилларига йўналтирилган стратегияни амалга ошириш методологиясининг концептуал асослари ишлаб чиқирилиши лозим;

- инновацион сифат менежменти услубиёти стратегик бошқарувнинг энг юқори иерархик даражаларидан бизнес бирликлари даражаларига мақсадли стратегик кўрсатмаларни самарали етказиш учун махсус саноат корхоналарининг ўзига хос хусусиятларига мослаштирилиши ва ривожлантирилиши зарур;

- стратегиянинг бажарилишини мониторинг қилиш ва амалга ошириш натижасига энг юқори таъсир кўрсатувчи стратегик кўрсаткичларни аниқлашга услубий ёндашув ишлаб чиқирилиши керак;

- муваффақиятли амалга ошириш масалаларини муҳокама қилишда стратегия, аслида, зарур ёки талаб этиладиган хусусиятларга эга бўлган тизимни яратиш режаси эканлигини ва уни муваффақиятли амалга ошириш учун қандай ҳаракатлар уларнинг ютуғини таъминлаши ҳамда унга қандай омиллар таъсир қилишини билиш керак.

Манба ва адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги ПФ-4947-сонли "2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида"ги фармони / www.lex.uz.

2. Пронина З.Ю. Место имплементации стратегии в стратегическом процессе в современных организациях / З.Ю. Пронина // Экономика. Управление. Право. -2010. - № 10. - С. 22.

3. Ковени М. Стратегический разрыв. Технология воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Генстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. - М.: Альпина, 2004. - С. 16.

4. Bodley-Scott, S., Brache A. Implementation: how to transform strategic initiatives into blockbuster results / S. Bodley-Scott, A. Brache. - N.Y.: McGraw Hill, 2008. - p. 34-35.

5. Гребиньяк Л. Как заставить вашу стратегию работать. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л.Г. Гребиньяк. - Днепропетровск: Баланс бизнес бук, 2006. - С. 17.