

**ТЎҚИМАЧИЛИК САНОАТИ КОРХОНАЛАРИДА ИНТЕГРАЛЛАШГАН КОМПЛЕКС  
ТИЗИМЛИ СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-БОШҚАРУВ  
МЕХАНИЗМЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ**

**Исаев Равшан Абдурахмонович -**

*Тошкент тўқимачилик ва енгил саноат институти  
«Корпоратив бошқарув» кафедраси профессори*

**Аннотация.** Мақолада сифат менежменти ва стратегик менежмент интеграллашган тизимида тўқимачилик саноати корхоналари ривожланиш стратегияларини амалга оширишнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш масалалари ўрганилган.

**Калит сўзлар:** комплекс тизим, стратегик бошқариш, ривожланиш стратегияси, механизм.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ  
РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМНОЙ СТРАТЕГИИ НА  
ПРЕДПРИЯТИЯХ ТЕКСТИЛЬНОЙ ОТРАСЛИ**

**Исаев Равшан Абдурахмонович -**

*Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности  
Профессор кафедры «Корпоративное управление»*

**Аннотация.** В статье исследуются вопросы совершенствования организационно-управленческих механизмов реализации стратегии развития текстильных предприятий в интегрированной системе менеджмента качества и стратегического менеджмента.

**Ключевые слова:** комплексная система, стратегическое управление, стратегия развития, механизм.

**IMPROVEMENT OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT MECHANISMS OF IMPLEMENTATION  
OF INTEGRATED COMPLEX SYSTEM STRATEGY IN TEXTILE INDUSTRY ENTERPRISES**

**Isaev Ravshan Abduraxmonovich -**

*Tashkent institute of textile and light industry  
Professor of the Department of Corporate Governance*

**Annotation.** The article examines the issues of improving the organizational and management mechanisms for the implementation of development strategies of textile enterprises in the integrated system of quality management and strategic management.

**Keywords:** complex system, strategic management, development strategy, mechanism.

**Кириш.** Республикамизда ҳозирда барча соҳаларда амалга оширилаётган ислохотлардан кўзланган мақсад кишиларнинг турмуш фаровонлигини ошириш саналади. Бунинг учун эса барча саноат корхоналари рақобатбардошлигини ошириш орқали сифатли маҳсулот турларини ишлаб чиқариш талаб этилади. Корхоналар ишини яхшилаш, уларга эркинлик бериш, уларни бошқариш тизимини такомиллаштириш янада сифатлироқ маҳсулот ишлаб чиқариш, натижада ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш имконини беради. *Ўзбекистонда экспорт салохиятини янада оширишда тўқимачилик корхоналарида пахта хомашёсини чуқур қайта ишлаш асосида юқори қўшилган қийматли экспортбон 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 самарали ривожланиш стратегияларини ишлаб чиқиш ҳамда уни амалга оширишни талаб этадики, бунда биринчи навбатни стратегияни шакллантириш ва уни амалга оширишнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш масаласи долзарб аҳамият касб этади.

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.** 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 ра-

вишда 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. Турли иқтисодчилар томонидан тақдим этилган ушбу атаманинг талқинлари жуда зиддиятлидир. Масалан, «хўжалик механизми - ижтимоий ишлаб чиқариш ва унинг таркибий қисмларини бошқаришнинг ўзаро боғлиқ, ўзаро асосланган шакл ва усуллари тизимидир» [2].

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» [3].

Иқтисодий фаолиятнинг мураккаб тузилишини ҳисобга олган ҳолда, баъзи олимлар хўжалик механизмнинг кўп даражали тузилиши ҳақида хулоса чиқариб, умуман миллий иқтисодиётнинг хўжалик механизми (макроиқтисодий даража) ва бизнес субъектларининг хўжалик механизми (микроиқтисодий даража) даражасини таъкидлашади [4].

Кўпгина замонавий олимлар механизмни «жараёнлар, ташкилий тузилмалар, бошқарувнинг ўзига хос шакллари ва усуллари, шунингдек, муайян шароитларда фаолият юритувчи иқтисодий қонунларни амалга ошириш учун қўлланиладиган ҳуқуқий меъёрлар, такрор ишлаб чиқариш жараёни» сифатида талқин этишади [5]. Бу талқин «механизм» тушунчасининг иқтисодий тизим хусусиятларини беради.

Иқтисодий адабиётларда кўпинча хўжалик механизми конгломерат сифатида тушунилади: «жараёнлар, ташкилий тузилмалар, бошқарувнинг ўзига хос шакллари ва усуллари, шунингдек, муайян шароитларда фаолият юритувчи иқтисодий қонунларни амалга оширувчи ҳуқуқий нормалар, такрор ишлаб чиқариш жараёни» [6]. Бу талқин муайян иқтисодий тизим шаклидаги механизмни ифодалайди ва ушбу бошқарув тизимининг қуйи тизими вазифасини бажаради.

Айрим тадқиқотчилар бу атамани янада аниқроқ талқин қиладилар: «иқтисодий механизм» «иқтисодий жараёнларга таъсир этиш, уларни тартибга солиш усуллари ва воситалари мажмуи», - деб талқин қиладилар [7].

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

**Таҳлил ва натижалар.** Терминологик ноаниқликнинг юқори даражасини ҳисобга олиб, стратегиянинг амалга ошириш жараёнига нисбатан ушбу туркумга оид ўз қарашларимизни 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), *стратегияни 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.

Ташкилот стратегиясини амалга ошириш жараёнига таъсир этувчи омиллар ички (ташкilot 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, стратегияни амалга ошириш механизми -  $C_m$  бошқарувнинг мураккаб тоифаси сифатида белгиланиши мумкин ва у ўз таркибига қуйидаги элементларни олади:

- бошқарув вазифалари ва функцияларини белгиловчи стратегик мақсадлар (M);
- стратегик мақсадларнинг миқдорий аналоглари бўлган стратегик мезонлар (K);
- стратегияни амалга ошириш омиллари (O)
- стратегик бошқарув объектининг элементлари ва уларнинг белгиланган мақсадларга эришиш манфаатларига дахлдор бўлган муносабатлари;
- стратегияни амалга ошириш омилларига таъсир этиш усуллари (У);
- 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 учун стратегияни амалга ошириш (CAO), назорат механизми санаб ўтилган элементлардан ташкил топади:

$$F(C_m) = Y(M, K, O, U, P) \quad (1)$$

Стратегияни амалга оширишнинг реал шароитида бошқарув механизми ҳар доим ўзига хосдир, чунки у корxonанинг 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 узоқ 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 усулларининг 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 билан мантиқий боғлиқ бўлиб, стратегик амалга оширишнинг бутун вазифа ва функциялари мажмуасини акс эттирувчи схемада тақдим этилиши мумкин.

Стратегияни амалга ошириш учун ташкилий ва бошқарув механизми адаптив (яъни, дастлабки ва жорий омилларга ва шароитларга қараб ўзгариб туради) қуришда биз ушбу жараёнга таъсир қилувчи барча кўплаб омилларни иккита таснифлаш гуруҳига бирлаштирамиз: корхонанинг ички жараёнлари (салоҳияти) омиллари ва у фаолият кўрсатадиган экологик шароитлар. Бу каби омилларни 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 ҳолда амалга оширилади ва фаолиятнинг аниқ натижаларига – амалга ошириш бўйича ҳақиқий маълумотларга айланади.

Стратегияни 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 «асраш ишлаб чиқариш»дан олинган сиёсат ва мақсадларни жойлаштириш муаммоларини ҳал қилишда инновацион ёнда-

шувлардан бири Хосин Канри методологиясидир.

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» [8].

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 тутуди 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.

Шу билан бирга, Деминг – Шухарт цикли амалиёти PDCA («режа-қилиш-текшириш-далолатнома») жараёнлари бир-бирига кетма-кет равишда қурилади ва стратегик режа бошқарув иерархиясининг турли даражаларида "жойлаштирилади". Бир вақтнинг ўзида иккита муҳим вазифа – изчил стратегияни ишлаб чиқиш ва барқарор ривожланиш ҳамда узлуксиз такомиллаштириш концепциясини амалга ошириш, бу эса «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмасининг асосий мақсади ҳисобланади. Бироқ стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг ушбу воситасини «Ўзтўқимачиликсаноат» уюшмаси корхоналарининг ўзига хос хусусиятлари ва фаолият шароитларига мослаштириш зарур бўлади.

**Хулоса ва таклифлар.** Олиб борилган тадқиқот натижалари асосида тўқимачилик корхоналарида интеграллашган комплекс тизимли стратегияни амалга ошириш самарадорлигини кўтариш учун қуйидагиларга эътиборни қаратиш лозим:

- тўқимачилик корхонасида сифат менежменти ва стратегие бошқариш интеграциялашган тизимини шакллантириш, унинг тамойиллари, усуллари ва қоидаларини ишлаб чиқиш зарур;

- тўқимачилик корхонасида жараёнли ва тизимли ёндашув асосида кенг миқёсда сифат менежменти тизимини жорий этиш, ушбу жараённи амал ошириш учун ходимлар ҳамда ишлаб чиқариш тайёргарлигини амалга ошириш зарур;

- тўқимачилик корхоналарида стратегик бошқаришни амалга оширишда замонавий бошқарув усул ва дастакларни танлашни амалга ошириш;

- тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграллашган тизими асосида самарали ривожланиш стратегияларини шакллантириш ҳамда уни амалга ошириш самарадорлигини баҳолаш услубиятини ишлаб чиқиш;

- бошқарувнинг таркибий тузилмасини бозор ўзгаришларига мосланувчан тарзда шакллантирилиши лозим.

**Манба ва адабиётлар рўyxати:**

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](http://www.lex.uz).
2. Экономика предприятия: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.Е.Карлика, М.Л.Шухгальтер. – СПб., 2009. – 464 с.
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А.Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б.Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.
4. Деревянко О.В. Организационно-экономический механизм планирования бизнес-процессов предпринимательских структур: дис. ... канд. экон. наук / О.В. Деревянко. – СПб., 2004. – 156 с.
5. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 479 с.
6. Резниченко В.Ю. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики / В.Ю. Резниченко. – М., 2004. – С. 71.
7. 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).
8. 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; Джексон, Т. Хосин канри: как заставить стратегию работать /Т. Джексон, пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – С. 23.

**KOSONSOY TUMANIDA PAXTA YETISHTIRISH VA UNING SAMARADORLIGI MASALALARI**

**Mamadjonov Shohruh Muhammadjon o'g'li** -  
Namangan muhandislik- texnologiya instituti  
“Marketing” kafedrası, Magistratura talabasi  
**Madiyarov G'afurjon Ahmedovich** -  
i.f.n., “Marketing” kafedrası dotsenti

**Annotatsiya.** Ushbu maqolada Kosonsoy tumanida paxta yetishtirish va uning samaradorligi masalalari haqida so'z yuritilgan. Bugungi kunda Kosonsoy tumanida mavjud yer maydonlaridan unumli foydalanish va paxta yetishtirish, qayta ishlash va maxsulotlarni yeksport hajmini oshirish uchun ekinlarni yaxlit maydonlarga plantatsiya usulida joylashtirish hamda belgilangan standartlar asosida paxtani yetishtirish belgilab olingan.

**Kalit so'zlari:** Kosonsoy tumani, paxta yetishtirish, samaradorlik, qishloq xo'jaligi, bozor, mulk, iqtisodiyot, sanoat, hosil, ishlab chiqarish, qayta ishlash.

**ВОПРОСЫ ВЫРАЩИВАНИЯ ХЛОПКА И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ В КОСОНСОЙСКОМ РАЙОНЕ**

**Мамаджонов Шохрух Мухаммаджон ўғли** -  
Наманганский инженерно-технологический институт  
магистрант кафедры маркетинга  
**Гафуржон Мадияров Ахмедович** -  
кандидат экономических наук  
Доцент кафедры маркетинга

**Аннотация.** В статье рассматривается выращивание хлопка в Косонсойском районе и его эффективность. Сегодня в Косонсойском районе планируется использовать имеющиеся земли и выращивать хлопок на единой плантации с целью увеличения объемов выращивания хлопка, переработки и экспорта продукции, а также выращивания хлопка на основе установленных норм.

**Ключевые слова:** Косонсойский район, хлопководство, эффективность, сельское хозяйство, рынок, собственность, экономика, промышленность, урожай, производство, переработка.