

СИФАТ МЕНЕЖМЕНТИ ВА СТРАТЕГИК БОШҚАРИШ ИНТЕГРАЦИЯЛАШГАН ТИЗИМИНИНГ  
МЕТОДОЛОГИК ЁНДАШУВЛАРИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

*Исаев Равшан Абдурахмонович -*

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

**Аннотация.** Мақолада тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграллашган тизимининг методологик ёндашувларини такомиллаштириш масалалари ўрганилган.

**Калит сўзлар:** стратегик бошқариш, сифат менежменти, интеграция, тизим, методология, ёндашув.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ И СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Исаев Равшан Абдурахмонович -*

*Профессор кафедры корпоративного управления Ташкентского  
института текстильной и легкой промышленности*

**Аннотация.** В статье исследуются вопросы совершенствования методических подходов к интегрированной системе менеджмента качества и стратегического менеджмента на текстильных предприятиях.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, управление качеством, интеграция, система, методология, подход.

IMPROVING METHODOLOGICAL APPROACHES OF INTEGRATED QUALITY  
MANAGEMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

*Isaev Ravshan Abdurahmonovich -*

*Professor of "Corporate Governance"  
Tashkent Institute of Textile and Light Industry*

**Annotation.** The article examines the issues of improving the methodological approaches to the integrated system of quality management and strategic management in textile enterprises.

**Keywords:** strategic management, quality management, integration, system, methodology, approach.

**Кириш.** Республикамизда мустақиллик йилларида тўқимачилик саноати бошқарув тизими шакллантирилди ва унинг ривожланишига етарлича инвестициялар жалб қилинди. Тўқимачилик саноатини ривожлантириш учун республикамизда етарлича шароит ҳамда хомашё базасива меҳнат ресурслари мавжуд. 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 устувор вазифаларни муваффақиятли ҳал этишда мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш билан биргаликда бошқарув тизимини ҳам ривожлантириш талаб этилади. Тармоқни бошқаришдаги мавжуд тизим эса бозор иқтисодиёти ўзгаришларига етарлича мосланувчанликни таъминлаб олмаяпти. Шунинг учун тўқимачилик корхоналарида стратегик бошқариш технологиясини замонавий бошқарув дастакларини танлаш ҳамда босқичларини кенгайтириш асосида такомиллаштириш долзарб масалалардан ҳисобланади.

**Мавзуга оид адабиётлар таҳлили.** Ўтган асрнинг 70-йилларида собиқ итифоқда «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 тушунча бироз ноаниқ бўлиб чиқди. Шунга қарамай, ушбу атама стандартнинг ўзбек тилидаги версиясида расмий мақомга эга бўлди ва сифат менежменти тизими таърифининг амалдаги версиясидир. ИСО 9000-2011 стандарти сифатни бошқаришни (*quality control*) «сифат талабларини қондиришга қаратилган сифат менежментининг бир қисми» деб таърифлаганлиги сабабли, саноат корхоналарида сифат менежменти тизимига нисбатан биз «менежмент» атамасидан ва корхонани стратегик бошқарув тизимида - «бошқариш» атамасидан фойдаланамиз.

ИСО 9000 стандартида кўрсатилган «сифат менежменти тизими» атамасини тўлиқ таҳ-

лил қилиш учун ушбу тушунчанинг таърифни «менежмент тизими» ва «тизим» атамаларининг таърифлари билан бирлаштириш керак, чунки стандартда уларга ҳаволалар мавжуд. Натижада қуйидаги таърифга эга бўламиз: 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.

Ушбу таъриф «тизим»нинг умумий тушунчаси билан боғлиқ бўлган ва сифат тизимига нисбатан кўрсатилмаган маълум бир «ўзаро боғлиқ ва ўзаро таъсир қилувчи элементлар тўплами» ҳақида маълумот беради. Шундай қилиб, сифат менежменти тизимининг моҳияти аниқланмаган, 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»[2]. 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.

XX асрнинг 90-йиллари бошидан бошлаб рақобат шароитида ўзига хос тавсифга эга ҳолда корхонанинг устунлигини аниқлаш учун олдингиларига солиштирилганда ҳамда амалий механизмлар ва манбаларни тадқиқ қилиш учун кўпроқ мос келадиган стратегик бошқарув соҳасида корхонанинг ривожланишида ресурс концепцияси устунлик қила бошлайди. Иккинчиси, ўз навбатида, анъанавий тармоқларда рўй бераётган парчаланиш жараёнлари, маҳсулотни янгилаш жараёнларини жадаллаштириш, технологиялар ва бизнес турларини яқинлаштириш каби туб ўзгаришларнинг доимий ҳолатида турибди. Корхона ривожланишининг стратегик бошқарув ресурс концепциясининг тарафдорлиги Дж.Барни, Б.Вернерфельт, Дж.Грант, К.Курт, Г.Минцберг, К.Прахалад, Д.Тис, Г.Ҳамэллар ҳисобланишади.

Стратегик бошқарув илмий йўналиш ва менежментни ташкил этишга инновацион ёндашув сифатида 20-асрнинг 60-йилларида пайдо бўлди. Бироқ, шу вақтга қадар стратегик бошқарув энг аввало қуйи даражадаги - корхоналар, фирмалар, ташкилотлар каби бозор субъектларини бошқариш вазифаси сифатида қаралади.

И.Ансофф ўзининг “Корпоратив стратегия” китобида стратегик бошқарувни “билиш усули, унинг бошланиши стратегик ташхис,

давоми-қўшимча чора-тадбирлар йўли ва авж нуқтаси - янги маҳсулотлар, янги бозорлар ва технологиялар, шунингдек, янги имкониятлар”.- сифатида талқин қилади [3].

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 [4].

М.И.Круглов ва Н.Ю.Кругловалар фикрича: “стратегик бошқарув олдиндан кўриш уфқларини кенгайтириш, узоқни мустақамлаш 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”[5].

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” [6].

Хоффер ва Шенделларнинг фикрича эса, “стратегия – бу корхонанинг ўз олдида қўйган мақсадлари ва вазифалари ўртасидаги асосий алоқадир” [7].

Р.А.Исаев томонидан Ўзбекистон Республикаси тўқимачилик саноатида сифат менежменти ва стратегик менежмент интеграллашган тизимида тўқимачилик саноати корхоналари ривожланиш стратегияларини амалга оширишнинг ташкилий-бошқарув механизмларини такомиллаштириш масалалари ўрганилган [8].

**Тадқиқот методологияси.** Илмий-тадқиқот ишида тажриба-экспериментал, танлаб кузатиш, таққослаш, экспертлар баҳоси каби усуллардан фойдаланилди.

**Таҳлил ва натижалар.** Сифат менежменти тизим (СМТ)ларини жорий этиш ва фаолият юритишда муайян муаммолар мавжуд, аммо тахминлар имижни яхшилаш, рақобатбардошликни ошириш, корхонанинг таркибий бўлинмалари ўртасидаги ҳамкорликни яхшилаш, пудратчилар билан яхши ташкил етилган ўзаро муносабатлар ва бошқалар каби кўп жиҳатдан амалга оширишдан олинган натижалар ижобий бўлишини келтириб чиқаради (1-жадвал).

Умуман олганда, СМТни сертификатлаган корхоналар билан ишлаш икки сабабга кўра камроқ хавфлидир:

корхона фаолиятининг ички тузилиши ва тартиби, бошқарув тизимининг шаффофлиги;

мустақил рўйхатга томонидан даврий ташқи мониторинг [9].

Тўқимачилик корхоналарида сифат менежменти тизимини амалга ошириш билан боғлиқ устулик ва муаммолар

Тўқимачилик корхонасининг рақобат устуликларини оширишга таъсир қилувчи омиллар	Омил аҳамиятини қайд этган корхоналар, фоизда
Ташкилот имижини такомиллаштириш	76
Маҳсулотлар рақобатбардошлигини ошириш	64
Корхонанинг таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқаларни такомиллаштириш	62
Мижозлар базасини кенгайтириш имконияти	58
Мижозлар эҳтиёжини қондириш даражасини ошириш	56
Сертификатдан реклама мақсадида фойдаланиш	57
Сотиш бозорини кенгайтириш (шартномалар сонини кўпайтириш)	76
Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш	62
Ишлаб чиқариш ва лойиҳалаш жараёнидаги хатолар сонини камайтириш	48
Мижозларни сақлаб қолиш	68
Давлат буюртмасини олиш ҳуқуқи учун тендерларда иштирок этиш имконияти	72
Ташқи бозорларга чиқиш имконияти	74
Ходимларни қониқтириш даражасини ошириш	62
Сифат харажатларини камайтириш	64
Корхонанинг молиявий ҳолатини яхшилаш	72
<b>Муаммолар номланиши</b>	
Кадрлар тайёрлаш, сифат менежменти тизимини ишлаб чиқиш ва жорий этиш билан боғлиқ етарлича молиявий харажатлар	44
Сертификатлаштириш учун етарлича молиявий харажатлар	42
Сифат менежменти тизимини жорий этишнинг узок муддатлиги	38
Раҳбарлари ва мутахассисларининг ИСО-9001 стандарти талаблари ўрганиш зарурати мавжудлиги	46
Тизимини сақлаб қолиш билан боғлиқ етарлича молиявий харажатлар	26
Раҳбариятнинг СМТ самарадорлигини таҳлил қилишдан четлаштириш	18

*Манба: муаллиф томонидан сўровлар натижалари асосида тузилган.*

Ушбу муаммони таҳлил қилиб, суҳбат давомида тўқимачилик корхоналари 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.

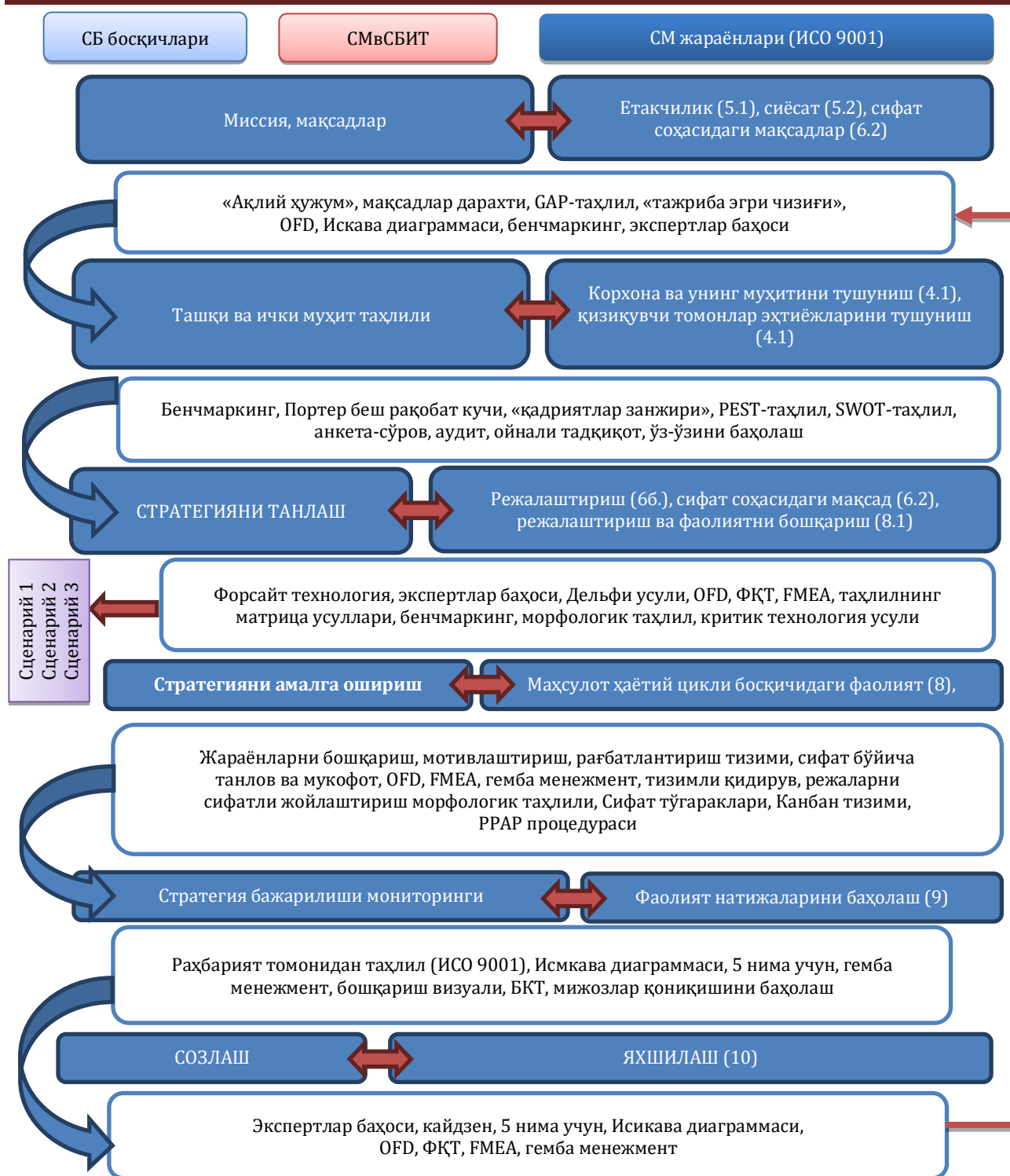
Интеграциялашган бошқарув тизими методологиясини ишлаб чиқишда (сифатни бошқариш ва стратегик бошқариш асосида), шу жумладан стратегик бошқарув ва сифатни бошқариш усулларининг интеграциялашган тизимини ишлаб чиқишда бошқарув усуллари асосий элементлардан бири сифатида белгиланди.

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 боғлиқ бўлади.

Биз узлуксиз такомиллаштиришнинг Деминг–Шухарт цикли асосида ишлаб чиқилган интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежмент модели, СМТ фаолиятига доир ISO 9001-2015 стандарти талаблари асосида, шунингдек, стратегик бошқариш дас-

таклари ва усуллари таснифи ҳамда стратегик бошқариш ва сифат менежменти услубий воситаларини интеграциялаш матрицасидан фойдаланиб, тўқимачилик саноатининг ўзига хос хусусиятларига усуллар тизимини танлаш ва мослаштиришни таклиф қиламиз, бу ишлаб чиқилган сифат менежменти ва стратегик бошқаришнинг интеграциялашган тизими (СМвСБИТ)нинг динамик инструментал ва услубий моделида ўз ифодасини топади (1-расм).

СМвСБИТнинг динамик инструментал-услубий модели стратегик бошқарувнинг турли босқичларида ва сифат менежменти жараёнларида амалга ошириладиган стандарт модель ва воситаларни тузиш асосида ишлаб чиқилган. Модель тўқимачилик саноати томонидан фойдаланиш учун мослаштирилган. Моделда усул ва дастакларнинг статик ва динамик гуруҳлари мавжуд. Статик гуруҳга стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг умумдават 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 олдиндан кўриш-форсайт усулига асосланган бўлиб, уни турли воситалар ёрдамида (эксперт гуруҳининг олдиндан кўриш, мақсади ва афзалликларига қараб) амалга ошириш мумкин.



1-расм. СМвСБИТнинг динамик инструментал-услубий модели

Манба: муаллиф ишланмаси

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 корхонанинг ривожланиши учун мавжуд ёки яратилган шарт-шароитларга боғлиқ. Таклиф этилаётган моделнинг янгилиги СМвСБИТ фаолият бошқичларига мос келувчи муайян таркибий ва мантиқий кет-

ма-кетликда стратегик бошқариш ва сифатни бошқаришнинг тегишли услубий дастакларидан биргаликда фойдаланиш учун танлаш ва уларни интеграциялашдан иборат. ИСО 9001-2015 стандартида мақсадни белгилаш жараёни «лидерлик» (5.1), «сиёсат» (5.2), «сифат мақсадлари» (6.2) бўлимларида келтирилган талабларга жавоб беради. Режалаштириш бошқичининг 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.

Интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежментнинг динамик инструментал-услубий модели мантиқи стратегик менежментнинг 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 фойдаланиш сеанси натижасида стратегик танлов босқичида яратилган бир нечта ривожланиш сценарийларининг мавжудлигида ётади.

**Хулоса ва таклифлар.** Олиб борилган тадқиқот натижалари асосида тўқимачилик корхоналарида интеграллашган комплекс тизимли стратегияни амалга ошириш самарадор-

лигини 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;

- интеграциялашган сифат менежменти тизими ва стратегик менежментнинг динамик инструментал-услубий модели 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 фойдаланилган адабиётлар рўйхати:**

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2017 йил 7 февралдаги «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги ПФ-4947-сонли Фармони. <http://lex.uz>
2. ИСО 8402-86. Качество. Словарь. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://snipov.net/c\\_4698\\_snip\\_98726.html](http://snipov.net/c_4698_snip_98726.html)
3. Миддлтон Д. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен [Текст]: [пер. с англ.] / Д. Миддлтон. - М.: Олимп - Бизнес, 2006. - 258 с.
4. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / В. Н. Родионова. - 2-е изд., испр. и перераб. - М.: РИОР: ИНФРА, 2013. - 78 с.
5. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Высшее образование, 2007. - 492 с.
6. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия [Текст] / Г. Б. Клейнер. - М.: Дело, 2008. - 567 с.
7. Hoffer C.W. and Shendel D. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.
8. Isayev R.A. Improvement of mechanisms for the implementation of integrated system strategy in textile enterprises // International journal of research in management & business studies. IJRMBS Vol.8 Issue 1, Jan to March 2021. - P. 24-26.
9. Нежникова Е.В. Проблемы создания и функционирования систем менеджмента качества / Е.В. Нежникова // Фундаментальные исследования. Фундаментальные исследования. - 2013. - № 6 (ч. 4). - С. 958-962.

**ЎЗБЕКИСТОН ЛИЗИНГ ХИЗМАТЛАРИ БОЗОРИДА MARKETPLEYSLAR MASALALARI**

**Muradova Nargiza Uljayevna – Samarqand iqtisodiyot va servis instituti marketing kafedrası dots. v.b., i.f.f.d.**

**Аннотация.** Мақола лизинг битимлари иштирокчиларининг рақобатбардошлигини таъминлашни ҳисобга олган ҳолда лизинг бозори хизматларини силжитишда қўлланиладиган самарали каналларидан бири маркетингларни жорий этиш масалаларига бағишланган. Шунингдек, унда лизинг берувчилар рақобатбардошлигини ошириш ва иштирокчиларнинг фаол ҳаракатини бизнес-шерикчилик сиёсатини истиқболли ривожлантиришга қаратилган LCDB (Leasing Customers Database) лойиҳаси таклиф этилган.

**Калит сўзлар:** бизнес-экоцизм, иқтисодиётни рақамлаштириш, рақамли платформа, маркетинг, лизинг хизматлари бозори, лизинг.