

ТЎҚИМАЧИЛИК КОРХОНАЛАРИ ИННОВАЦИОН РИВОЖЛАНИШИДА ХАРАЖАТЛАРНИ
БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

*Боратов Бахтиёр Сайфуллаевич -
Қарши давлат университети докторанти*

Аннотация. Мақолада тўқимачилик саноати корхоналари инновацион ривожланишида харажатларни бошқариш механизмларини такомиллаштириш масаласи ўрганилган.

Калит сўзлар: саноат, бошқариш, ривожланиш, механизм, харажатларни бошқариш.

ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ
ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Боратов Бахтиёр Сайфуллаевич -
Докторант Каршинского государственного университета*

Аннотация. В статье рассматривается вопрос совершенствования механизмов управления затратами при инновационном развитии предприятий текстильной промышленности.

Ключевые слова: промышленность, менеджмент, развитие, механизм, управление затратами.

IMPROVING COST MANAGEMENT IN INNOVATIVE DEVELOPMENT OF TEXTILE ENTERPRISES

*Borotov Bakhtiyor Sayfullaevich -
Karshi State University, doctoral student*

Annotation. The article examines the issue of improving cost management mechanisms in the innovative development of enterprises in the textile industry.

Keywords: industry, management, development, mechanism, cost management.

Кириш. Бугунги кунда ўзгарувчан бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқариш корхоналари иқтисодий самарадорлиги ҳамда рақобатбардошлигини оширишга ҳам ички, ҳам ташқи омиллар сезиларли ўз таъсирини ўтказмоқда. Республикамиздаги кўплаб ишлаб чиқариш корхоналари молиявий ҳолати барқарор бўлмай, бу эса ўз навбатида мамлакат иқтисодий ҳолатига салбий таъсирини кўрсатади. Шу боисдан, корхоналарни бошқариш самарадорлигини ҳар томонлама ўрганиш орқали уни холисона баҳолаш мамлакат иқтисодий ҳолатини янада яхшилашнинг муҳим омилларидан бири саналади. Зероки, Президентимиз Ш.Мирзиёев томонидан белгилаб берилган “2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантиришнинг бешта устувор йўналиши бўйича Ҳаракатлар стратегияси”нинг учинчи йўналиши “Миллий иқтисодиётни модернизациялаш асосида унинг рақобатбардошлигини оширишнинг стратегик йўналишлари” деб номланган[1]. Шунинг учун республикамиз иқтисодиётининг ўзак тамоқларидан бири саналган тўқимачилик саноати корхоналари инновацион ривожланишини таъминлашда замонавий бошқарув услуларида фойдаланиш долзарб маъно касб этмоқда.

Мавзуга оид адабиётлар таҳлили. Иқтисодий адабиётлар ва амалиётда ишлаб чиқариш самарадорлигини аниқлаш, таҳлил қилиш ва

ошириш муаммолари билан боғлиқ кўплаб манбалар мавжуд. Бу борада корхоналар амалиётида ҳам муайян кўрсаткичлар тизимидан фойдаланиш йўлга қўйилган. Исаев Р.А. томонидан эса Ўзбекистон Республикасида тўқимачилик кластерларини ривожлантириш масалаларини ўрганишда стратегик бошқарув масалаларига асосий эътибор қаратилган[2]. Юсупов С.Ш. томонидан эса тўқимачилик корхоналари ривожлантириш стратегиясининг асосий йўналишлари тадқиқ этилган[3]. Аммо, ўрганилган манбаларни тизимлаштириш шу хулосага олиб келдики, кўплаб муаллифлар бошқарув самарадорлигининг айрим жиҳатларини қараб чиқишган, холос. Хакимов Ғ.Қ. томонидан эса Ўзбекистон Республикаси олий таълим муассасаси таълим сифати менежменти самарадорлигини оширишда такомиллашган моделни қўллаш масаласи ўрганилган [3].

Саноат корхоналари, хусусан, тўқимачилик корхоналарида бошқариш самарадорлигини ошириш бугунги кунда муҳим аҳамият касб этмоқда. Шунинг учун бошқариш самарадорлигини ошириш имкониятларини излаб топишда такомиллашган моделларни қўллаш муҳим аҳамият касб этади.

Европа сифат менежменти жамғармаси томонидан ишлаб чиқилган бизнесни такомиллаштириш модели - EFQM "Excellence Model" 1990-йиллар бошидан буён 13 йилдан ортиқ

вақт давомида мавжуд бўлиб, барқарор ривожланиш ва рақобатбардошликни оширишга қаратилган ташкилотлар учун идеал бошқарув тизимининг умумлашган модели саналади[4]. Модел умум бошқарув сифати ва ишлаб чиқариш сифати фалсафасига асосланган бўлиб, ташкилотдаги барча манфаатдор томонларнинг манфаатларини ҳисобга олган ҳолда бошқарувга тизимли ёндашишга асосланган. 1992 йилдан бери EFQM моделига асосланиб, кўплаб Европа мамлакатларида турли ташкилотларнинг бошқарув тизимлари бўйича мусобақалар ўтказиб келинади [5,6]. Харажатларни камайтириш масаласи иқтисодий адабиётларда кенг миқёсда баён этилган бўлсада, аммо тўқимачилик корхоналари ишлаб чиқариш хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда, ишлаб чиқаришда тежамкор технологияларга қаратилган бизнес-моделларни қўллаш асосида харажатларни камайтиришни бошқариш механизмлари етарлича ўрганилмаган.

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

Таҳлил ва натижалар. Барчага мос келадиган сифат тизими, бир томондан, масалан, ИСО 9000 ёки QS-9000 каби баъзи бир халқаро стандартларнинг талабларига жавоб бериши ва бошқа томондан истеъмолчининг сифат тизимига яқин бўлиши керак. Ушбу талабларни уйғунлаштириш учун истеъмолчи тўқимачилик корхонаси етказиб берувчилари учун «Сифат қўлланмаси» деб номланган махсус ҳужжатни ишлаб чиқиши керак. Агар келажакда етказиб берувчи доимий етказиб берувчига айланмоқчи бўлса, унда ушбу ҳужжат у учун мажбурий бўлади.

Шундай қилиб, кутилаётган харажатларнинг дастлабки ҳисоб-китоблари, логистика тизими, ишни «ўз вақтида» тизимига мувофиқ ташкил этиш, мослашувчанлик ва сифат тизими - айнан шу нарса етказиб берувчи сифатидаги номзод билан мулоқотнинг биринчи босқичида комодити-менежерини қизиқтиради. Баҳоларни олиш учун етказиб берувчининг дастлабки иккинчи томондан ташкил этиладиган аудити амалга оширилади. Бунинг олдидан етказиб берувчига - номзодга етказиб бериш учун техник шартларни ва дастлабки намуналарни тайёрлаш учун барча керакли ҳужжатларни ўрганиш таклиф этилади.

Агар ушбу босқичда ўзаро тушунишга эришилса, унда номзод доимий етказиб берувчига айланиш имкониятига эга бўлади ва бу катта муваффақият, бу ҳеч қандай ҳолатда ўтказиб юборилмаслиги керак эмас. Аммо, бунинг учун ҳали кўп иш қилиш талаб этилади.

Одатда, салоҳиятли мижоз-истеъмолчининг мурожаатидан сўнг тўқимачилик корхонаси раҳбарияти асосий муаммога дуч келади. Асосий савол - биз салоҳиятли истеъмолчининг талабларини қондира оламизми? Бу қийин савол. Бундан ташқари, агар жавоб ижобий бўлса, биз ушбу ресурсларни қайтариш кафолатисиз ўз имкониятларимизни исботлаш учун кўп вақт ва пул сарфлашимиз керак бўлади. Олдиндан тўлашга ишониб бўлмайди. Бу келажакдаги истеъмолчи томонидан кафолатланган имтиёзли кредит учунми.

Бозорда мижоз энг муҳим фигурадир ва агар у уфқда пайдо бўлса, биз уни олиш учун қўлимиздан келган барча ишни қилишимиз керак бўлади. Бироқ, талаблари биз учун жуда қийин бўлган мижозлар ҳам мавжуд бўлади. Бизда шунчаки керакли ускуналар ва уни сотиб олиш имконияти бўлмаслиги ёки керакли малакага эга мутахассислар ва уларни ёллаш имконияти бўлмаслиги мумкин. Бу ҳолда ушбу мижоздан яхшиси кечган маъқулдир.

Бошқа барча ҳолатларда, қарор истеъмолчини «эгаллаш» учун бизнес-режани ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган у ёки бу шаклда бўлади. Уни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш учун тўқимачилик корхонаси олий раҳбарияти ушбу истеъмолчига маълум бир кишини, лойиҳа менежерини (баъзан «лойиҳа эгаси» дейишади) тайинлаши керак. Нима учун лойиҳа керак? Нима учун сиз ушбу буюртмани ишлаб чиқариш учун бошқа буюртма сифатида ишга туширолмайсиз? Бу муҳим саволлар. Келинг, уларга жавоб беришга ҳаракат қиламиз.

Ҳар бир янги мижознинг пайдо бўлиши тўқимачилик корхонасининг мавжуд таркибий тузилишига таъсир қилади. Агар бундан олдин бу таркибий тузилма қайсидир маънода мақбул бўлган деб ҳисобласак ҳам, ундан кейин энди бундай бўлмайди. Аммо бу жуда оғир бўлар эди. Бу ерда лойиҳа ёндашуви пайдо бўлади. Бу тўқимачилик корхонасини ҳар сафар йўқ қилишга эмас, балки ундан аниқ истеъмолчини максимал даражада қондиришга қаратилган маълум бир конфигурацияни «кесиб ташлашга» имкон беради. Албатта, бундай конфигурация лойиҳа эгаси ёки мулк эгаси томонидан танлов асосида яратилган жамоага - «лойиҳа жамоаси»га асосланган бўлиши керак. Бунинг учун лойиҳада ҳали мавжуд бўлмаган маълум моддий ресурслар талаб этилиши аниқ. Уларни қаердан олиш мумкин?

Бир нечта жавоблар бўлиши мумкин. Аввало, лойиҳа ўз-ўзидан пайдо бўлмаслиги жуда муҳимдир. Тўқимачилик корхонаси олий раҳбарияти уни яратиш тўғрисида стратегик қарор қабул қилди. Бу шуни англададики, раҳбарият, биринчи навбатда, ушбу лойиҳани узоқ муддатли истиқболда ўзи учун фойдали деб

билади, иккинчидан, уни амалга ошириш учун маблағ ёзарурлигини тушунган. Эҳтимол, бизнинг раҳбариятимизда аллақачон маблағ мавжуддир? Масалан, ривожланиш фонди мавжуд. Аммо бу мумкин эмас. Аксинча, биз инвестиция лойиҳаси ҳақида гапирамиз ва аллақачон стратегик инвесторни ёдда тутганмиз. Шунда савол аниқ. Оддий кредит ҳам мумкин, имтиёзли кредит олиш яхши бўлар эди.

Энг муҳими, салоҳиятли истеъмолчи билан муносабатларнинг ушбу босқичида унинг маблағлари ҳақида гап бўлиши мумкин эмас. Истеъмолчини «қўлга олиш» ўйинига кирганимизда, биз хавф туғдирамиз, чунки битим амалга ошишига, унинг узоқ муддатли бўлишига ва бу бизга муваффақият келтиришига кафолат йўқдир. Тарозининг бир томонида фойдали мижознинг доимий таъминловчисига айланишнинг ёқимли истиқболи, иккинчисига мижозни йўқотиш хавфи ва шу билан бирга лойиҳага сармоя ётқизилган маблағ ва вақт ётади.

Хуллас, шу пайтгача бизга маблағ ажратилган. Аммо бу етарли эмас. Лойиҳа, шунингдек, бинолар, ускуналар ва инфратузилма шаклида қўллаб-қувватлашга муҳтож. Тўқимачилик корхонасининг ушбу барча бошқарувлари бизга тегишли маблағни ажратилиши керак. Тўғри, ижара шартлари бўйича ва эҳтимол лизинг бўйича. Лойиҳани самарали бошқариш имкониятига эга бўлиш учун уни тўлиқ иқтисодий изоляция билан таъминлаш муҳимдир. Фақатгина ушбу шароитда тўғридан-тўғри усуллар билан таннархни баҳолаш деярли мумкин бўлади. Бу ҳолда биз лойиҳа самарадорлигини назорат қила олмаймиз ва барчанинг умумий ишда иштирок этишига асосланган мотивация механизми яратолмаймиз.

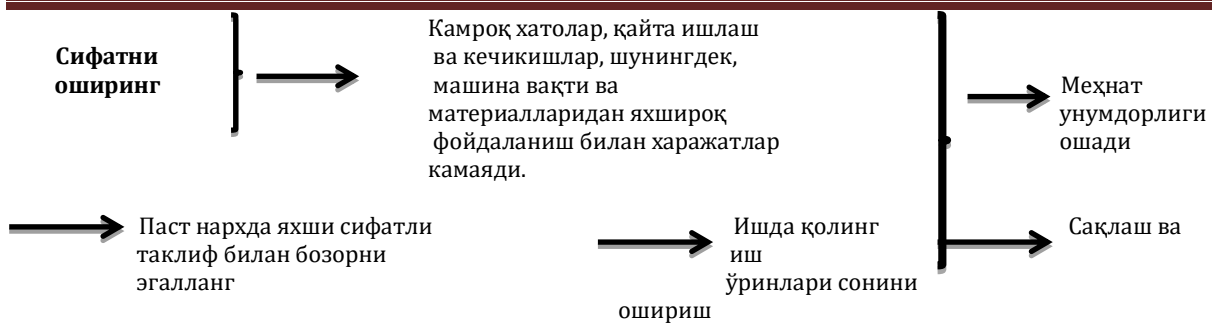
Аммо бу ҳам етарли эмас. Лойиҳа келажакдаги мижоз томонидан қабул қилинган ташкилий тузилишга мос келадиган «кўзгу-симметрик» ташкилотни яратишга ёрдам беради. Масалан, бизнинг ташкилотимизда комодит-менеджерининг аналогли бўлмаслиги мумкин. Аммо, лойиҳа доирасида комодит-менеджери доимий ва мазмунли маълумот алмашишни амалга ошириши мумкин бўлган маълум бир тузилма зарурдир. Бу салоҳиятли шерик тузилишининг барча муҳим элементларига тегишлидир. Узоқ муддатли алоқалар билан ташкилотнинг барча даражаларида ахборот алмашинувини йўлга қўйиш жуда муҳимдир. Ва бу, биринчи навбатда, марказлаштирилган тузилмалар орқали эмас, балки горизонтал тўғридан-тўғри алмашинув бўлиши керак. Бундай масалада марказлаштириш муқаррар равишда муносабатларни бюрократизациясига олиб келади ва натижада уларнинг самарадорлигини кескин пасайишига олиб келади.

Лойиҳани тасдиқлаганимиздан сўнг, энди орзу қилинган шартномани олиш учун қўлимиздан келган барча ишни қилишимиз керак. Ушбу ишни бошлашда биз биринчи навбатда рақибларимизга қарашимиз керак. Бу бизнинг ўрнига танланиши мумкин бўлган ташкилотлар. Уларнинг биздан устунликлари борми? Агар шундай бўлса, ушбу устунликлар нима? Улар, одатда, сўнгги йилларда кенг тарқалган ва бенчмаркинг деб номланган махсус технология ёрдамида бу каби саволларга жавоб олишга ҳаракат қилишади.

Тўқимачилик корхонасининг мол етказиб берувчисида харажатларни камайтириш учун биргаликда ишлаш талаб этилади. Ушбу йўналишда сезиларли ютуқларга эришилгандан сўнг, етказиб берувчи учун кенг имкониятлар очилади. Нарх ва асосий харажатлар ўртасидаги фарқда пайдо бўлган қўшимча ўсиш биз кўриб чиқмайдиган кўплаб бошқа имкониятларни ҳисобга олмаганда, иш ҳақи фондини, ривожланиш фондини кўпайтириш ва сотиш нархини пасайтириш учун ишлатилиши мумкин. Ишлаб чиқарувчи томонидан нархларнинг бир томонлама пасайиши билан, натижада сотув ҳажми ўсишига эришилади. Бу, ўз навбатида, ишлаб чиқариш ҳажмининг ошишига олиб келади, бу табиий равишда маҳсулот таннархининг пасайишига ва натижада нарх ва таннарх ўртасидаги фарқнинг ошишига олиб келади. Кейин қўшимча даромадларни айтиб ўтилган учта усулдан бири билан тасарруф этишининг янги имконияти мавжуд бўлади.

Ҳақиқий харажатларни қисқартириш бўйича навбатдаги қадамни қўйиш мумкин бўлган заҳоти деярли дарҳол янги тақдим этилган имкониятлардан оқилона фойдаланиш муаммоси пайдо бўлади. Маблағларнинг учта йўналиши ҳам истиқболли кўринади. Аммо ҳар қандай вақтда, маълум бир маънода учта имконият ўртасида маблағларни мақбул тақсимлаш бўлиши керак. Ушбу мақбул нарсани топиш бизнинг бизнесимизни бошқаришнинг асосий вазифаларидан биридир (агар, албатта, ўртоқлашадиган нарса бўлса).

Аммо *комейкершип концепцияси* - икки томонлама йўлдир. Бизнинг истеъмолчимиз ҳам қараб турмайди. У харажани пасайтириш учун имкониятлар устида кўп ишлайди. Ушбу ишнинг йўналишларидан бири биз учун мақсадли нархни аниқлашдир. Агар у яна бир ютуққа эришса, унда янги имкониятлар ҳам унга очилади. Биз каби у ҳам ишчиларнинг иш ҳақи миқдорини ошириши, маблағларни ривожланиш фондига йўналтириши ва сотиш нархини пасайтириши мумкин ва шу маънода унинг ҳолати бизникидан фарқ қилмайди.



1-расм. Демингнинг занжирли реакцияси [7]

Аммо унинг яна бир имконияти бор: у ... бизнинг маҳсулотларимизни сотиб олиш нархни ошириши мумкин. Нима учун? Жуда оддий. У биз билан узоқ муддатли шерикликни давом эттиришдан ва реинжиниринг муқаррарлигини тушунишдан манфаатдор, у бизнинг ҳаракатларимизни ўзи учун тўғри йўналишда рағбатлантириши мумкин. Ва бу ягона сабаб эмас. Ушбу мотив бизнинг ажойиб ишимизни мукофотлашнинг бир усули сифатида ҳам кўриб чиқилиши мумкин.

Биз таърифлаган механизм назарий жиҳатдан қадимдан маълум бўлган. Бу «Деминг занжири реакцияси» деб номланган (1-расм).

Бундай занжирли реакция ижобий тескари алоқа механизмини ишга туширади ва «ишлаб чиқарувчи - истеъмолчи» тизимида корхоналар фаолиятининг барча жиҳатларини доимий равишда такомиллаштириш учун замин яратади. Сўнгги йилларда мамлакатимизда ишлаб чиқариш занжиридаги корхоналар ўртасидаги муносабатлар муаммосига қизиқиш сезиларли равишда қайта тикланганлигини таъкидлаш лозим.

Биз ушбу тузилган фикрлаш натижаларини бир неча йўналишларда сарҳисоб қилишимиз керак. Биринчи умумлаштириш аниқ. Миллий иқтисодиётда ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар одатда нафақат жуфтларни, балки кетма-кет таъминот занжирларини шакллантиради. Ушбу занжирларда охириги истеъмолчи учун қўшимча қиймат доимий равишда ўсиб боради. Дарвоқе, бундай занжирларда воситачилик ташкилотлари учун жой мавжуд.

Таклиф ва хулосалар. Тўқимачилик корхонаси ривожланишининг стратегик устувор йўналишлари қуйидагилар саналади:

- маҳсулот сифатини ошириш ва турларини кенгайтириш;
- инновацион ривожланишга ўтиш;
- молиялаштириш манбаларини диверсификациялаш;
- моддий-техника базасини ривожлантириш;
- корхона бошқарувини такомиллаштириш. Шунингдек, биз томондан берилган таклифларга биноан, тўқимачилик корхонасининг бошқариш натижадорлиги ва сифатини ошириш, харажатларни камайтириш соҳасидаги сиёсатининг устувор йўналишлари ҳам белгилаб берилди, улар қуйидагилар саналади:
 - ҳуқуқий талаблар ва умумэтироф этилган стандартлар асосида ишлаб чиқариш фаолияти учун сифат менежменти тизимини шакллантириш;
 - корхонанинг инсон ресурслари салоҳиятини ривожлантириш;
 - замонавий ахборот технологияларидан фойдаланган ҳолда мутахассислар тайёрлаш бўйича сифат мониторинги тизимини жорий этиш;
 - таъминотчилар, корхона ходимлари, жамият ва давлатнинг талаб ҳамда истакларини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш жараёнини узлуксиз такомиллаштириш;
 - тўқимачилик маҳсулотларининг минтақавий, миллий ва халқаро бозорларида корхонанинг рақобатбардошлигини ошириш;
 - тўқимачилик корхонасининг моддий-техник базасини мустақкамлаш.
 - инновацион ўз-ўзи ривожланиш бошқарувини такомиллаштириш мақсадида бизнес-моделлардан самарали фойдаланиш.

Манба ва фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасини янада ривожлантириш бўйича Ҳаракатлар стратегияси тўғрисида»ги фармони. //Халқ сўзи, 08.02.2017 й. №28 (6722).
2. Isayev R.A. issues of developing textile clusters in uzbekistan // international journal of research in management & business studies (ijrmb) 2019). vol. 6 issue 3 july - sept. 2019. – p.9-12.
3. Юсупов С.Ш. Қучли рақобат шароитида тўқимачилик корхоналари ривожлантириш стратегиясининг асосий йўналишлари: монография. – Т.: Фан ва технология, 2014.
4. KHakimov Gulom Kuvondikovich. Increasing the efficiency of higher education institution education using an improved model of quality management // international journal of scientific & engineering research volume 12, issue 2, february-2021. -- p.352-356.
5. Игнатъева Е.Ю. Менеджмент знаний в управлении качеством образовательного процесса в высшей школе. – Великий Новгород, 2008. – 280с.
6. The EFQM Excellence Model // Public and Voluntary Sector Version. – The European Foundation for Quality Management, 2003.
7. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга: принципы построения устойчивого бизнеса: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 56.