



## TO'QIMACHILIK KORXONALARIDA O'ZARO MUNOSABATLARNI HISOBGA OLISH ASOSIDA STRATEGIK REJALASHTIRISHNI TAKOMILLASHTIRISH

**Abidov Bobur Sobirovich**

*Toshkent to'qimachilik va yengil sanoat instituti*

*ORCID: 0009-0007-2309-8492*

*[babidov020@gmail.com](mailto:babidov020@gmail.com)*

**Annotatsiya.** Maqolada to'qimachilik korxonalarida xarajatlarni kamaytirish va uzluksiz ishlab chiqarishni ta'minlash maqsadida resurslar yetkazib beruvchilar bilan samarali o'zaro munosabatlarni tashkil etish natijalariga tayanib, strategik rejalashtirishni takomillashtirish masalasi o'rganilgan.

**Kalit so'zlar:** strategik rejalashtirish, xarajat, o'zaro munosabat, to'qimachilik korxonasi, ishlab chiqarishni tashkil etish.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ОСНОВЕ УЧЕТА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

**Абидов Бобур Собирович**

*Ташкентский институт текстильной и легкой промышленности*

**Аннотация.** В статье рассматривается вопрос совершенствования стратегического планирования на текстильных предприятиях по результатам организации эффективных взаимоотношений с поставщиками ресурсов с целью снижения издержек и обеспечения бесперебойности производства.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, стоимость, взаимодействие, текстильное предприятие, организация производства.

## IMPROVING STRATEGIC PLANNING BASED ON THE CONSIDERATION OF MUTUAL RELATIONS IN TEXTILE ENTERPRISES

**Abidov Bobur Sobirovich**

*Tashkent Institute of Textile and Light Industry*

**Abstract.** The article studies the issue of improving strategic planning based on the results of organizing effective mutual relations with resource suppliers in textile enterprises in order to reduce costs and ensure uninterrupted production.

**Keywords:** strategic planning, cost, mutual relations, textile enterprise, organization of production.

### Kirish.

Bugungi kunda o'zgaruvchan bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish korxonalari iqtisodiy samaradorligi hamda raqobatbardoshligini oshirishga ham ichki, ham tashqi omillar sezilarli o'z ta'sirini o'tkazmoqda. Respublikamizdagi ko'plab ishlab chiqarish korxonalari moliyaviy holati barqaror bo'lmay, bu esa o'z navbatida mamlakat iqtisodiy holatiga salbiy ta'sirini ko'rsatadi. Shu boisdan, korxonalarni boshqarish samaradorligini har tomonlama o'rganish orqali uni xolisona baholash mamlakat iqtisodiy holatini yanada yaxshilashning muhim omillaridan biri sanaladi. Shuning uchun respublikamiz iqtisodiyotining o'zak tamoqlaridan biri sanalgan to'qimachilik sanoati korxonalari innovatsion rivojlanishini ta'minlashda zamonaviy boshqaruv usullaridan foydalanish dolzarb ma'no kasb etmoqda.

### Adabiyotlar sharhi.

Boshqarish funksiyasi sifatida strategik rejalashtirish butun boshqaruv funksiyalari uchun poydevor yoki boshqaruv tizimi vazifaviy tuzilmasiing asosi hisoblanadi. Strategik rejalashtirish butun maqsadlarga erishish yo'lidagi asosiy ko'maklashuvchi vosita bo'lib ham xizmat qiladi. Strategik rejalashtirish o'zida shunday jarayon va qarorlarni mujassam etadiki, ular yordamida korxonalar shakllanishidagi maqsadlarga erishishni ta'minlovchi strategiyalar ishlab chiqiladi.

“Strategik rejalashtirish” akademik fan sifatida hamda amaliyotda qo'llanilish jihatidan doimiy ravishda takomillashtirilib borilgan. *Meiner (1965)* va *Tilleslarning (1964)* ilmiy asarlarida keltirilishicha ushbu fanning rivojlanishi sohasidagi dastlabki ilmiy-tadqiqot ishlari o'tgan asrning 60-yillarida ro'y bergan. Ilmiy-tadqiqotchilar tomonidan strategik rejalashtirishni rivojlantirishda asosiy e'tibor strategiyalarni ishlab chiqishga qaratilgan edi. Bu bora yirik ilmiy-tadqiqot ishlari olib borgan *Chandlerning (1962)* tadqiqot natijalarini o'rganish shuni ko'rsatadiki, 1961 yilda allaqachon uning muallifi strategik rejalashtirish tushunchasi va, xususan, strategik rejalar namunalari bilan yaxshi tanish bo'lgan. 1970 yillarda paydo bo'lgan tizimli yondashuv va tizim tahlili, menejmentga dasturiy-maqsadli yondashuv va strategik rejalashtirish konsepsiyasiga loyihalarni boshqarish mustahkam ilmiy asos yaratdi. Bu bir qator olimlarga (*Ackoff, 1970; Branch M., 1962; Dam, 1969; King va Cleland, 1976; Lorange va Vancil, 1979; Steiner, 1979*) shaharlar, mintaqalarni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish, shuningdek, davlat va jamiyat faoliyati sohasidagi muammolarni hal etishda turli miqyosdagi kompaniyalarda strategik rejalashtirish jarayonini tashkil etish va amalga oshirishga tizimli yondashuvni ishlab chiqishga imkon berdi.

Ayrim mualliflar strategik rejalashtirishni jarayon sifatida tavsiflagan. Xususan, Rossiyalik ilmiy tadqiqotchi *Isayeva (2016)* «strategik rejalashtirish – bu faoliyatning tashqi sharoitlariga qarab firmaning kelajakdagi pozitsiyasini aniqlashning mantiqiy analitik jarayonidir», deb ta'riflagan. *Lyasko ((2019)* esa strategik rejalashtirishni korxonalar faoliyatining asosiy yo'nalishlarini tanlash nuqtai nazaridan fikr yuritib, unga quyidagi ta'rif keltirgan: «ishlab chiqarish faoliyatining asosiy yo'nalishlarini tanlash, doimiy o'zgarib turadigan sharoitda korxonalar (firma) ning uzoq muddatli maqsadlariga erishishni ta'minlaydi».

Boshqa bir Rossiyalik olim *Kazakova (2018)* strategik rejalashtirishni boshqaruv jarayonining bir tarkibiy qismi sifatida e'tirof etgan holda, unga quyidagicha ta'rifni keltiradi: «firma maqsadlari, uning potentsiali va marketing sohasidagi qadamlari o'rtasida strategik muvofiqlikni yaratish va saqlashni boshqarish jarayoni».

Xorijlik olimlardan *Meiner (1965)* va *Shtayner (2012)*lar bu borada kengroq yondashuvlarni amalga oshirgan holda strategik rejalashtirishni korxonaning maqsadlari va vazifalarini belgilash, unga erishish harakatlari hamda talab etiladigan zaruriy resurslarning muqobil taqsimoti majmui sifatida qarashni taklif etib, quyidagi ta'rifni keltirganlar: «korporatsiyaning uzoq muddatli maqsadlari va vazifalarini belgilab olish, harakatlarni amalga oshirish va ushbu maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslarni taqsimlash».

Respublikamiz olimlaridan *Isayev (2021)* sifat menejmenti va strategik boshqarish integratsiyalashgan tizimining metodologik yondashuvlarini takomillashtirish masalasini

o'rganishda ushbu jarayonni amalga oshirishda strategik rejalashtirishning o'rni masalasini o'rganan.

### Tadqiqot metodologiyasi.

Ilmiy-tadqiqot metodologiyasi bo'lib dialektika uslubi hisoblanadi va tadqiqot jarayonida tanlab kuzatish, taqqoslash, ekspertlar bahosi kabi usullardan foydalanildi.

### Tahlil va natijalar muhokamasi.

Odatda, o'zaro munosabatlar strategiyasini shakllantirish va uni amalga oshirishda strategik rejalashtirish jarayonida hisobga olinishi lozim bo'lgan omillarni ekzogen va endogen kabi guruhlarga ajratiladi. Aynan, strategik rejalashtirish yordamida samarali o'zaro munosabatlar strategiyalarini ishlab chiqish mahsulot ishlab chiqarishda tomonlar iqtisodiy qiziqishlarini inobatga olgan holda kuchli tomonlar va mavjud imkoniyatlarni yanada mustahkamlash hamda tahdidlar ta'sirini kamaytirishga imkon beradi.

Shu boisdan, fikrimizcha, to'qimachilik korxonasining istiqboldagi rivojlanishini strategik rejalashtirish asosida o'zaro munosabatlar strategiyalarini shakllantirishning asosiy o'ziga xos omillarini hisobga olish zarur bo'ladi.

### 1-jadval

#### To'qimachilik sanoatining rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillarni ularning salbiy ta'sirini bartaraf etuvchi o'zaro munosabatlar strategiyasi shakllari bilan birlashtirish

Shakl	Savdo bozori chek lovi	Yuqori ishlab chiqarish xarajatlari	Faoliyat turlari ortiqcha yuklanishi	Texnologik orqada qolishlik	Ta'minot chilarga qaramlik	O'z aktivlari ning yetishmasligi
<b>Raqobatlashadigan korxonalar uchun</b>						
Ishlab chiqarish siklining bir yoki bir nechta bosqichlarida integratsiya	+	+	+	-	+	-
Umumiy mahsulotlar yaratish	+	+	-	-	+	+
Turli xil aktivlarni birlashtirish	+	-	-	+	-	+
<b>Raqobatlashmaydigan korxonalar uchun</b>						
Bog'liq ishlab chiqarish tarmoqlari dan ikki kompaniyaning birlashishi	+	-	-	-	+	-
Tarmoqlararo ittifoqlar	+	-	+	-	-	-
Transmilliy ittifoqlar	+	-	-	+	-	+

*Manba: muallif ishlanmasi.*

Strategik rejalashtirish jarayonida ishtirokchi tomonlar iqtisodiy mafaatlarni inobatga olishga qaratilgan o'zaro munosabatlar quyidagi uchta darajada ro'y beradi: umumiy tashkiliy tuzilmalarni yaratish, ishlab chiqarish jarayonlarining alohida jarayonlari va operatsiyalari sikllarining tadbirlari, yagona sotish bozorlarini shakllantirish. Hozirda aksariyat to'qimachilik korxonalarida raqobatbardoshligini oshirishdagi asosiy omil – bu kam xarajatli tejamkor ishlab chiqarish texnologiyalariga asoslangan biznes-modellarni qo'llash sanaladi. Shu boisdan, fikrimizcha, strategik rejalashtirishni takomillashtirishda xarajatlarni kamaytirishga

yo'naltirilgan o'zaro munosabatlar strategiyasini ishlab chiqish va uni amalga oshirish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Shuni ta'kidlash lozimki, to'qimachilik korxonalari mahsulot ishlab chiqarish jarayoni keng qamrovli bo'lib, bir nechta o'zaro bog'liq zanjirlarni o'z ichiga olganligi bois, subyektlar o'rtasida ro'y beradigan munosabatlar tizimida o'zaro hamkorlikning barcha ko'rinishlari amalga oshirilishi mumkin. Shuning uchun, biz tomondan, to'qimachilik korxonalari faoliyatini strategik rejalashtirishni takomillashtirish maqsadida tomonlar iqtisodiy manfaatlarini inobatga olishga qaratilgan o'zaro munosabatlar strategiyasini ishlab chiqish hamda uni muvaffaqiyatli amalga oshirishda tashkiliy mexanizmlarni takomillashtirishni taklif etamiz. O'zaro munosabatlar strategiyasi muvaffaqiyatli amalga oshirish muhim masala hisoblanib, bu jarayonda strategiyani amalga oshirish maqsadi, yo'nalishlari, elementlari, shartlarini aniqlash taklif etilgan.

O'zaro munosabatlar strategiyasi shakllarining xilma-xilligi keskin raqobat sharoitida faoliyat ko'rsatayotgan to'qimachilik korxonalarining ko'p o'lchovli strategik muammolarini hal qilish zaruratidan kelib chiqadi. O'zaro munosabatlar strategiyasi keng assortimentli mahsulot turlarini ishlab chiqaradigan to'qimachilik korxonalarida xavf-xatar darajasini ishlab chiqarish bo'g'inlarida muqobil taqsimlash hamda Porter tomonidan aniqlangan besh raqobat kuchi ta'sirini imkon qadar kamaytirishda sinergiya samarasi oshirishini ta'minlaydi. Shu maqsadda tadqiqot jarayonida to'qimachilik sanoatining rivojlanishiga to'sqinlik qiluvchi omillarning salbiy ta'siri doirasini kamaytirishga yo'naltirilgan o'zaro munosabatlar strategiyasi shakllari bilan omillar o'zaro uyg'unligi sxemasi keltirilgan (1-jadval).

Sheriklar korxonasining munosabatlar salohiyatini va uning zahiralari bilan taqqoslash orqali to'qimachilik korxonasi rahbariyati har bir korxonaga bilan munosabatlar strategiyasining obyektini aniqlashi mumkin. Keyin matritsaning umumiy ko'rinishini quyidagi shaklda taqdim etish mumkin (2-jadval).

2-jadval

**To'qimachilik korxonasida o'zaro munosabatlar salohiyatni baholash uchun matritsaning umumiy ko'rinishi**

Indikatorlar	$N_i > 1$	$N_i = 1$	$N_i < 1$
$M_i > 1$	1 2 firma uchun $M_i$ da o'z ko'rsatkichlari 1 va 2 firmalariga qaraganda yuqori	2 Oxirgilari teng bo'lganda o'z ko'rsatkichlari 1 va 2 firmalariga qaraganda yuqori	3 1 firma uchun $M_i$ da o'z ko'rsatkichlari 1 va 2 firmalariga qaraganda yuqori
$M_i = 1$	4 1 firma va o'z ko'rsatkichlari teng va 2 firmadan yuqori	5 Firmaning ko'rsatkichlari 1, 2 firmalarning ko'rsatkichlari bilan ekvivalentdir	6 Oxirgilari teng holatda 2-firmaning ko'rsatkichlari o'zlarining va 1-firmalarning ko'rsatkichlaridan yuqori
$M_i < 1$	8 1-firmaning ko'rsatkichi o'zining va 2-firmaning ko'rsatkichidan yuqori	9 1,2 Firmalarning ko'rsatkichlari o'zaro teng va o'z ko'rsatkichlaridan yuqori	10 2-firmaning ko'rsatkichi 1-firma va o'z ko'rsatkichlariga qaraganda yuqori

*Manba: muallif ishlanmasi.*

1, 2 va 3 kvadrantlardagi ko'rsatkichlar qiymatini olishda o'z ko'rsatkichlari potensial sheriklarnikidan yuqori, 7 va 10 kvadrantlarda - 2-firma eng yuqori ko'rsatkichlarni, 8-kvadrantda 1-firmaning ko'rsatkichlari tahlilning boshqa ishtirokchilariga qaraganda yuqori bo'ladi. Korxonalarining o'zaro munosabatlar salohiyatini baholashning tavsiya etilayotgan protsedurasining afzalligi - bu munosabatlar munosabatlarining obyekti va turini belgilaydigan aniq ko'rsatkichlarni aniqlash, o'zaro munosabatlar yordamida tenglashtirilishi zarur bo'lgan omillarni tanlash nuqtai nazaridan ko'p qirrali bo'lishidir.

Shu bilan birga, indikatorning iqtisodiy mohiyati bo'yicha baholash tendensiyasini belgilab, ko'rsatkichlar qiymatlarining mumkin bo'lgan ko'p yo'nalishini hisobga olish kerak. Bu shuni anglatadiki, ayrim ko'rsatkichlarni tavsiflovchi ba'zi ko'rsatkichlarning kerakli qiymati, ikkinchisining iqtisodiy talqiniga ko'ra, korxonalar samaradorligini ta'minlash uchun minimal darajaga intilishi kerak, binobarin ushbu ko'rsatkich uchun indikatorning pastroq qiymati firmaning o'zaro munosabatlar salohiyatini ijobiy tavsiflaydi.

Xususan, agar 1-firma uchun «birlik xarajatlari» ko'rsatkichi o'z ko'rsatkichidan yuqori bo'lsa - kvadrant 8, unda mahsulotni o'zi ishlab chiqarishi samaraliroq bo'ladi va 1 va 2-firmalarning mahsulot tannarxini pasaytirishga yo'naltirilgan o'zaro munosabatlar strategiyani amalga oshirish uchun mos emas, binobarin ushbu firmalar bilan hamkorlik qilganda, ishlab chiqarish siklining bosqichini aloqadorlik obyekti sifatida tanlash o'rinli emas.

O'zaro munosabatlar strategiyalarini amalga oshirish shakllarining xilma-xilligi to'qimachilik korxonasi boshqaruviga zamonaviy kooperativ munosabatlarni o'z mustaqilligini yo'qotmagan holda ularning o'ziga xos rivojlanish muammolarini hal etishga moslashtirish imkonini beradi. O'zaro munosabatlar strategiyasini amalga oshirish shartlaridan biri salohiyatli biznes hamkorlar sonining yetarlicha bo'lishligi hisoblanadi.

Bizningcha, strategik rejalashtirish jarayonida turli darajadagi boshqaruvchilar, menejerlar va mutaxassislar o'rtasida ijodiy o'zaro munosabatlar bo'lishi va ularning munosabatlarida rasmiyatchilik darajasi o'ta past bo'lishi kerak. Shunga ko'ra, ichki kommunikatsiyalar gorizontal, vazifaviy yoki tarmoqlangan, nazoratsiz, maqsad va rejalarni amalga oshirishga qaratilgan va loyiha jamoasining faoliyatini baholash - maqsadlarga erishishga qaratilgan bo'lishi kerak.

Korxonalarining boshqaruv usullarini takomillashtirish tobora murakkab iqtisodiy muhit sohasida yuz bermoqda. Bu bizni strategik va tezkor menejmentga yangicha yondashuvlarni izlashga imkon beradi. Shuni ta'kidlash muhimki, iqtisodiy vaziyatning murakkabligi iqtisodiyotdagi tarkibiy o'zgarishlar va ijtimoiy ishlab chiqarish yo'llariga asoslanadi, bunda bir texnologik rejimdan ikkinchisiga o'tishlar amalga oshiriladi. Shuning uchun ham zamonaviy iqtisodiy sharoitda boshqaruv fanining barcha yutuqlarini hisobga olgan holda ishlab chiqilgan va mavjud vaziyatni aniq anglagan holda eng yangi boshqaruv usullari muhim ahamiyat kasb etadi.

### **Xulosa va takliflar.**

Olib borilgan tadqiqot natijalari asosida to'qimachilik korxonalarida strategik rejalashtirishni takomillashtirishda quyidagilarga e'tiborni qaratish lozim:

- strategik rejalashtirish gender siyosatini samarali oshirishga qaratilgan rivojlanish imkoniyatlarini topishga qaratilgan bo'lishi kerak;

- strategik rejalashtirishning asosiy g'oyasi korxonaning istiqboldagi faoliyatini tavsiflovchi strategiya yoki strategik rejani ishlab chiqishgina emas, balki asosiy g'oya va harakt korxonaning rivojlanishi uchun barcha mavjud imkoniyatlarni aniqlash, ishlash va baholash va ularni amalga oshirishni rejalashtirishga qaratilishi lozim;

- to'qimachilik korxonasi yangi g'oyalarni ishlab chiquvchi, mavjud holatni baholaydigan va yangilik kirituvchi doimiy guruhlariga ega bo'lishi lozim;

- mulk egalari va ijrochi menejerlar strategik mantiq - rivojlanish jarayoni, mazmuni, tushunchasi va rivojlanish strategiyasini amalga oshirish shakllarini belgilovchi tamoyillar majmuini ishlab chiqishlari lozim;

- strategik reja to'qimachilik korxonasi uchun muhim samaralar majmuini yaratish va amalga oshirishni nazarda tutishi lozim;

- strategiya (strategik reja)ni amalga oshirishning tashkiliy mexanizmi loyihalarni boshqarishdan iborat bo'lib, ularning har biri aniq strategik maqsadga erishishga qaratilgan va rejali sinergetik samara ta'sirini ko'rsatadi.

**Adabiyotlar /Lumepamypa/Reference:**

- Ackoff R. A (1970). *Concept of Corporate Planning*. N. Y., 158 p.
- Branch M. (1962) *The Corporate Planning Process*. American Management Association, Inc.N.Y.
- Chandler A.D., (1962) Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press, 463 p.
- Dam A.V. (1969). *Strategic planning for Corporate Growth in Developing Countries // Long Range Planning*. September. P. 9-11.
- King W.R., Cleland D.J. (1976) *Strategic Planning and Policy*. N. Y.
- Lorange P.L, Vancil R.F. (1977). *Strategic Planning Systems*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 364 p.
- Mainer R. (1965) *The Impact of Strategic Planning on Executive Behavior*, Boston Safe Deposit and Trust Company. Boston, Mass.
- Steiner G. (1979). *Strategic Planning*. Free Press, N.Y., 383 p.
- Steiner G. (2012.) *Pitfalls in Comprehensive Long Range Planning*. Planning Executives Institute.
- Tilles S. (1964) *Strategic Planning in the Multidivisional Company*, Boston Safe Deposit and Trust Company, Boston, Mass.
- Исаев Р. (2021) Сифат менежменти ва стратегик бошқариш интеграциялашган тизимнинг методологик ёндашувларини такомиллаштириш // Иқтисодиёт ва таълим.– №. 5. – С. 173-177.
- Исаева Е.А. (2016). *Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Е.А. Исаева. – М.: КНОРУС, -174 с.*
- Казакова Н.А., и др. (2018). *Стратегический менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М,– 320 с.*