

**R.Musurmanov, K.M.Xurramov,
A.N.Rasulov**

STRATEGIK MENEJMENT



**Toshkent
2024**

O'ZBEKISTON RESRUBLIKASI
OLIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
CHIRCHIQ DAVLAT PEDAGOGIKA UNIVERSITETI

R.Musurmanov, K.M.Xurramov, A.N.Rasulov

STRATEGIK MENEJMENT

O'QUV QO'LLANMA

*60112500-“Maktab menejmenti” bakalavriat ta'lim
yo'nalishi talabalari uchun o'quv qo'llanma*

Toshkent
«Sarbon LLS»
2024

UO'K 005.21
KBK 65.290-2
M-88

R.Musurmanov, K.M.Xurramov, A.N.Rasulov. Strategik menejment. O'quv qo'llanma. – T.: "Sarbon LLS", 2024. 286 b.

Taqrizchilar:

D.O.Himmataliev – *Chirchiq davlat pedagogika universiteti "Pedagogika" kafedrasi professori, pedagogika fanlari doktori.*

Sh.Pulatov – *Nizomiy nomidagi Toshkent davlat pedagogika universiteti dotsenti, pedagogika fanlari nomzodi.*

Ushbu o'quv qo'llanma "Strategik menejment" fanining fan dasturiga muvofiq tayyorlangan bo'lib, mazkur o'quv qo'llanma iqtisodiyot sohasida ta'lim olayotgan talabalarga muljallangan bo'lib, uning maqsadi qanday qilib strategik boshqaruvni muvaffaqiyatli olib borish va uning qonun-qoidalariga asosan ishlab chiqarish faoliyatini o'rganib, ishlab chiqarishni rivojlantirish masalalarini oydinlashtirishdir. Ya'ni strategik boshqaruv qonunlari asosida qanday qilib atrof-muhitdagi hayot bilan uyg'unlashib yashash va unda muvaffaqiyatli ishlash atroflicha yoritilgan.

Mazkur o'quv qo'llanmadan oliy o'quv yurtlarining talabalari, shuningdek, professor o'qituvchilar, magistrlar, ilmiy izlanuvchilar va strategik menejment yo'nalishi bo'yicha shug'ullanayotgan tadqiqotchilar ham foydalanishlari mumkin.

O'zbekiston Respublikasining oliy ta'lim fan va innovatsiyalar vazirligining 2024-yil 4-martdagi 55-sonli buyrug'iga asosan o'quv qo'llanma sifatida nashrga tavsiya etilgan



KIRISH

«Strategiya» atamasi yunoncha so'z bo'lib, «generalning san'ati» demakdir. «Strategik boshqarish» atamasi 1960-1970 yillarda yo'qori pog'onada amalga oshiriladigan boshqarishni ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqini ifodalamoq uchun kundalik hayotga kirib keldi.

Zamonaviy sharoitlarda mamlakatimiz ravnaqini rivojlantirishda kelgusida yo'qori malakali iqtisodchi-mutaxassislar bo'lib etishadigan talabalarda korxonalarda strategik boshqaruvni tashkil etish bosqichlari, iqtisodiyotni erkinlashuvi sharoitida mahsulotlar ishlab chiqarish va ularni sotishni ko'paytirishning eng zarur omillari va imkoniyatlarini aniqlay olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning uslubiy asoslari, istiqbolli va tezkor usullarini turli tarmoqlar moliya-xo'jalik faoliyatini tahlil etishda qo'llash masalalari bo'yicha nazariy-amaliy bilimlarni shakllantirish zamon talabidagi dolzarb masalalardan biridir.

Strategik boshqarish deganda ishlab chiqarish (firma) ning inson salohiyatiga suyanishi, ishlab chiqarish faoliyatida iste'molchi talabiga ko'ra ish ko'rishi, tashkilotda tez moslashuv va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshirish, uzoq istiqbolda o'z maqsadlarini saqlab qolish va pirovard natijada maqsadlarga erishishga imkon berilishi tushuniladi. Murakkablashib boradigan raqobatli kurashda korxona omon qolishi uchun strategik boshqarish muhim omil bo'lishiga qaramay, tashkilotlar strategik harakatda qaramaylik bo'lmasligi oqibatida ko'p hollarda bozor raqobatiga bardosh berolmay, mag'lubiyatga uchrashi mumkin. Strategik boshqaruvning yo'qligi, avvalo quyidagi ikki shaklda gavdalanadi.

Birinchidan, tashkilot o'z faoliyatini shunday rejalashtiradiki, guyoatofidagi muhito'zgarmaydi, o'zgarsaham unda sifat uzgarishi ruy bermaydi. Strategiyasiz boshqarishda muayyan harakatlarning rejasi muhitning haqiqiy holati amalda o'zgarmaydigan qilib tuziladi. Ekstropolyatsiya(nar'sa va hodisaning bir qismini kuzatish asosida olingan xulosalarni uning boshqa qismiga tatbiq etish) usuliga asoslanib, uzoq

yillarga tuziladigan rejalarning belgilari strategik boshqarish bo'lmaydi. Uzoq muddatli istiqbolni kurab bilish boshqarishning muhim tarkibi ammo amalda mavjud ekstropolyatsiya va mavjud muhitning holatini oldindan bashoratlash strategik boshqarish degani emas. Strategik boshqarishda tashkilot faoliyat kursatayotgan vaqtning har bir onida kelajakda erishmoqchi bo'lgan maqsadlari o'z ifodasini topadi, ya'ni guyo kelajakda turib, hozirgi davrga qarash amalga oshiriladi. Hozirgi vaqtda tashkilot harakati aniqlanadi va ruyobga chiqariladi, reja esa ishlab chiqilmaydi yoki kelajada tashkilot nima qilmog'i kerak degan savol to'g'ilmaydi. Bunda strategik boshqarishga xoslik shuki, tashkilotning kelajakda istalayotgan holati belgilanibgina qolmay, atrofdagi uzgarishlarni seza oladigan va kelajakdagi istalgan maqsadlarga erishish imkonini beradigan qobiliyat ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, strategik boshqarish bir qolipdagi bajariladigan ish tartibi va sxemasi emas. Uning yoziladigan nazariyasi yo'qki, ma'lum masalalarni yoki muayyan holatlarda nima va qanday qilib yechish kerakligi kursatilsa. Strategik boshqarish - bu biznes va menejmentning ma'lum falsafasi yoki mafkurasi deyish mumkin. Strategik boshqarishni har bir menejer ma'lum darajada o'zicha tushunadi va amalga oshiradi. Albatta, qator tavsiyalar, qoidalar va strategiyaning muammolarini tahlil qilishning mantiqiy sxemalari va tanlash imkoniyati mavjud, shu bilan birga strategik rejalashtirishni va strategiyaning amaliy ruyobga chiqarish ham mumkin.

Mamlakatimiz xalq xo'jaligining asosiy bo'g'inlari bo'lgan ishlab chiqarish korxonalarini va xizmat ko'rsatish kompaniyalarini strategik boshqarish, buning natijasida jahon bozorida o'z mavqeiga ega bo'lish, raqobatchilikda yutib chiqish, mamlakatimiz iqtisodiyotini yanada rivojlantirishdir.

"Strategik menejment" fanidan tayyorlangan mazkur o'quv qo'llanma kredit model tizim ta'lim yo'nalishidagi Oliy pedagogik ta'lim muassasalari **60112500-"Maktab menejmenti"** bakalavriat ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan bo'lib, fan dasturi asosida tayyorlandi.

1-MAVZU. "STRATEGIK MENEJMENT" FANINING PREDMETI VA BOSHQARUV JARAYONI

REJA:

1. "Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati.
2. Kompaniya missiyasi va strategik qarashlarni belgilash.
3. Strategik boshqarishning maqsadi va uning turlari.
4. Strategiyaning tanlash va uni amalga oshirish, amalga oshirishini baholash hamda nazorat qilish.

Tayanch so'z va iboralar: strategiya, strategik boshqarish, strategik baholash, tasavvur, kredo, missiya.

1.1. "Strategik menejment" fanining predmeti, vazifalari va mohiyati

«Strategik boshqaruv» atamasini yo'qori darajadagi boshqaruvni ishlab chiqarishning joriy boshqaruvdan farqini aks ettirish uchun 1960-1970-yillarda muomalaga kiritilgan. Operativ boshqaruvdan strategik boshqaruvga o'tishning mohiyatini aks ettiruvchi asosiy g'oya sifatida yo'qori rahbariyat diqqat markazini atrof muhitdagi o'zgarishlarga muvofiq tarzda va o'z vaqtida ta'sir ko'rsatish uchun tashqi muhitga o'tkazish zaruriyati sifatidagi o'ziga xos g'oya bo'lgan.

Strategiya so'zi yunoncha "strategos" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, **"geniralning sana'ti"** ma'nosini bildiradi.

Strategik boshqaruv nazariyasining nufuzli ishlab chiqaruvchilari tomonidan taklif etilgan bir qancha ta'riflarni ko'rib chiqaylik. Shendel va Hatten uni «tashkilotni uning atrofidagi muhit bilan aloqani aniqlash va o'rnatish jarayoni» sifatida tushunganlar. Ushbu jarayon tanlangan maqsadlarni amalga oshirish va resurslarni taqsimlash vositasida atrof muhit

bilan ko'ngildagiday o'zaro munosabatlar holatiga vaziyatish harakatlaridan iborat. Xichchens fikri bo'yicha «strategik boshqaruv - bu tashkilotni uning atrof muhiti bilan o'zaro ta'sirini boshqarish vositasida tashkilot vazifalarini amalga oshirish maqsadidagi boshqarish jarayoni: Pirs va Robinson strategik boshqaruvni «tashkilot maqsadiga vaziyatish uchun ishlab chiqilgan strategiyalarni shakllantirish va bajarish bo'yicha qarorlar va harakatlar to'plami» sifatida aniqlaydilar. Strategik boshqaruvning u yoki bu xususiyatlariga ko'proq e'tibor beruvchi bir qator ta'riflar bor.

Demak, strategik boshqaruvni tashkilotning asosi sifatida inson potentsialiga suyanuvchi, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar talablariga yo'naltiruvchi va o'z vaqtida o'zgarishlarni amalga oshiruvchi boshqaruv sifatida aniqlash mumkin.

Strategik boshqaruvning yo'qligi quyidagi ikki shaklda namoyon bo'ldi.

Birinchidan, tashkilotlar o'z faoliyatini atrof muhit umuman o'zgarmaydi yoki unda katta o'zgarishlar bo'lmaydi, degan taxmindan kelib chiqqan holda rejalashtiradilar. Nimaki va qachon qilishni o'z ichiga olgan uzoq muddatli rejalarni tuzish va dastlabki davrda kelgusi yillar uchun yechim izlash, «uzoq yillarga» sotib olish - bularning barchasi nostrategik boshqaruvning belgilaridir. Uzoq muddatli istiqbolni qurish-boshqaruvning juda muhim tarkibiy qismidir.

Strategik boshqaruv holatida tashkilot atrof muhit va tashkilot hayotining sharoitlari o'zgarishidan kelib chiqqan holda kelajakda ko'zda tutish maqsadlarga vaziyatish uchun har bir hozirgi lahzada u aynan hozirgi paytda nima strategik boshqaruvda kelajakdan turib hozirgi paytga nazar tashlanadi. Tashkilotga ma'lum kelajakni ta'minlovchi hozirgi davrdagi tashkilot harakatlari aniqlanadi va amalga oshiriladi. Bunda strategik boshqaruv uchun shu narsa ham xarakterliki, nafaqat kelajakda korxonaning ko'zda tutilgan holati qayd

qilinadi, balki shu ham strategik boshqaruvning eng muhim vazifalaridan hisoblanadi, ko'zda tutilgan maqsadlarga vaziyatish imkoniyatini beruvchi atrofda o'zgarishlarga ta'sir ko'rsatish qobiliyati ishlab chiqiladi.

Ikkinchidan, strategik boshqaruvda harakat dasturini ishlab chiqish tashkilotning ichki imkoniyatlari va resurslari tahlilidan boshlanadi. Bunday yondashuvda tashkilot faqat qanday miqdorda mahsulot ishlab chiqarish va bunda qancha harakat qilishnigina aniqlashi mumkin. Ishlab chiqarish hajmi va xarajatlar miqdori firma tomonidan javob bera olmaydi, qanday miqdorda va narxda mahsulot sotib olinishini bozor aniqlaydi.

Yaqqol afzalliklar bilan bir qatorda strategik boshqaruv va undan foydalanish bo'yicha kamchilik va cheklovlariga ega bunda boshqaruv turi boshqa turlar singari har qanday vazifa va masalalarni hal qilishda har qanday holatda qo'llashning universalligiga ega emasligini ko'rsatadi.

Bunda **Birinchidan**, strategik boshqaruv o'z mohiyatidan kelib chiqqan holda kelajakning aniq va batafsil sur'ati, ifodasini bera olmaydi. Strategik boshqaruvda shakllanuvchi tashkilotning kelajakdagi istalgan holati - bu uning ichki va tashqi holatining batafsil tasviri emas, balki kelajakda korxona qanday holatda bo'lishiga, bozor va biznesda qanday pozitsiyani egallashga, qaysi ishbilarmonlik guruhlariga kirishiga va sifatli istakdir. Bularning barchasini majmui kelajakda raqobat kurashida tashkilot yutib chiqadimi yoki yo'qmi? Shuni aniqlab berish lozim.

Ikkinchidan, Strategik boshqaruv - bu ko'proq biznes va menejmentning ma'lum falsafasi yoki mafkurasidir. Har bir menejer tomonidan u ma'lum ma'noda o'zgacha tushuniladi va amalga oshiriladi. Albatta, muammolarni tahlil qilish va strategiyani tanlash, shuningdek strategik rejalashtirishni amalga oshirish va strategiyaning amaliy realizatsiyasining bir qator tavsiyalari, qoidalari va mantiqiy chizmalari mavjud.