

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

Тошкент Молия институти

Н.Юлдашев, Д.Собиржонова, Ш.Тўлаганова

СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ

Ўқув қўлланма

(бакалавриат учун)

**Тошкент
“IQTISOD-MOLIYA”
2008**

Юлдашев Н., Собиржонова Д., Тўлаганова Ш. Стратегик менежмент. Ўқув қўлланма. – Т.: “IQTISOD-MOLIYA”, 2008, 151 бет.

Ушбу ўқув қўлланма иқтисодиёт соҳасида таълим олаётган талабаларга мўлжалланган бўлиб, унинг мақсади қандай қилиб бозор иқтисодиёти шароитида муваффақиятли фаолият олиб бориш ва унинг қонун-қоидаларига асосан ишлаб чиқариш фаолиятини ўрганиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш масалаларини ойдинлаштиришдир. Яъни бозор иқтисодиёти қонунлари асосида қандай қилиб атроф-муҳитдаги ҳаёт билан уйғунлашиб яшаш ва унда муваффақиятли ишлаш асосий тамойиллари амалий йўналишларда атрофлича ёритилади.

Тошкент Молия институтининг Илмий-услубий Кенгашида муҳокама қилиниб, нашрга тавсия этилган (2006 йил 22 июль 8-сонли мажлис Қарори).

Тақризчилар: и.ф.д., проф. Х.Муродова,
и.ф.н., проф. Р.Ходжаев

Кириш

«Стратегия» атамаси юнонча сўз бўлиб, «генералнинг санъати» демакдир. «Стратегик бошқариш» атамаси 1960-1970 йилларда юқори поғонада амалга ошириладиган бошқаришни ишлаб чиқариш даражасидаги бошқаришдан фарқини ифодаламоқ учун кундалик ҳаётга кириб келди. Бундай фарқни ўтказиш зарурати биринчи навбатда бизнесни амалга оширишдаги ўзгаришлардан келиб чиқди. Жорий бошқаришдан стратегик бошқаришга ўтишнинг моҳиятини ифодаловчи бош ғоя раҳбариятнинг атрофдаги ўзгаришларни ўз вақтида сезмоқ ва таъсирга жавоб бермоқ заруратидир.

Стратегик бошқариш деганда фирманинг инсон салоҳиятига суяниши, ишлаб чиқариш фаолиятида истеъмолчи талабига кўра иш кўриши, ташкилотда тез мослашув ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга ошириш, узоқ истикболда ўз мақсадларини сақлаб қолиш ва пировард натижада мақсадларга эришишга имкон берилиши тушунилади.

Мураккаблашиб борадиган рақобатли курашда корхона омон қолиши учун стратегик бошқариш муҳим омил бўлишига қарамай, ташкилотлар стратегик ҳаракатда доимийлик бўлмаслиги оқибатида кўп ҳолларда бозор рақобатига бардош беролмай, мағлубиятга учраши мумкин. Стратегик бошқарувнинг йўқлиги, аввало куйидаги икки шаклда гавдаланади.

Биринчидан, ташкилот ўз фаолиятини шундай режалаштирадими, гўё атрофидаги муҳит ўзгармайди, ўзгарса ҳам унда сифат ўзгариши рўй бермайди Стратегиясиз бошқаришда муайян ҳаракатларнинг режаси муҳитнинг ҳақиқий ҳолати амалда ўзгармайдиган қилиб тузилади. Экстрополяция усулига асосланиб, узоқ йилларга тузилдиган режаларнинг белгилари стратегик бошқариш бўлмайди. Узоқ муддатли истикболни кўра билиш бошқаришнинг муҳим таркиби аммо амалда мавжуд экстрополяция ва мавжуд муҳитнинг ҳолатини олдиндан башоратлаш стратегик бошқариш дегани эмас.

Стратегик бошқаришда ташкилот фаолият кўрсатаётган вақтнинг ҳар бир ониди келажакда эришмоқчи бўлган мақсадлари ўз ифодасини топади, яъни гўё келажакда туриб, ҳозирги даврга қараш амалга оширилади. Ҳозирги вақтда ташкилот ҳаракати аниқланади ва рўёбга чиқарилади, режа эса ишлаб чиқилмайди ёки келажакда ташкилот нима қилмоғи керак деган савол туғилмайди. Бунда стратегик бошқаришга хослик шуки, ташкилотнинг келажакда исталаётган ҳолати белгиланибгина қолмай, атрофдаги ўзгариш-

ларни сеза оладиган ва келажакдаги исталган мақсадларга эришиш имконини берадиган қобилият ишлаб чиқилади.

Иккинчидан, стратегик бошқариш бир қолипдаги бажариладиган иш тартиби ва схемаси эмас. Унинг ёзиладиган назарияси йўқки, маълум масалаларни ёки муайян ҳолатларда нима ва қандай қилиб ечиш кераклиги кўрсатилса. Стратегик бошқариш – бу бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафқураси дейиш мумкин. Стратегик бошқаришни ҳар бир менежер маълум даражада ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, қатор тавсиялар, қоидалар ва стратегиянинг муаммоларини таҳлил қилишнинг мантиқий схемалари ва танлаш имконияти мавжуд, шу билан бирга стратегик режалаштиришни ва стратегияни амалий рўёбга чиқариш ҳам мумкин.

I боб. СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ЖАРАЁНИ

1.1. Стратегик менежмент фанининг предмети, вазифалари

«Стратегик бошқарув» термини юқори даражадаги бошқарувни ишлаб чиқариш даражасидаги жорий бошқарувдан фарқини акс эттириш учун 60-70-йилларда муомалага киритилган.

Стратегик бошқарув назариясининг нуфузли ишлаб чиқарувчилари томонидан таклиф этилган бир қанча таърифларни кўриб чиқайлик. Шендел ва Хаттен уни «ташкилотни атрофдаги муҳит билан алоқасини аниқлаш ва ўрнатиш жараёни» сифатида тушунганлар. Ушбу жараён танланган мақсадларни амалга ошириш ва ресурсларни тақсимлаш воситасида атроф-муҳит билан кўнгилдагидай муносабатларга эришиш ҳаракатларидан иборат. Хичченс бўйича «стратегик бошқарув – бу ташкилотни унинг атроф-муҳити билан ўзаро таъсирини бошқариш воситасида ташкилот вазифаларини амалга ошириш мақсадидаги бошқариш жараёни». Пирс ва Робинсон стратегик бошқарувни «ташкилот мақсадида эришиш учун ишлаб чиқилган стратегияларни шакллантириш ва бажариш бўйича қарорлар ва ҳаракатлар тўплами» сифатида аниқлайдилар. Стратегик бошқарувнинг у ёки бу аспекти ва хусусиятларига кўпроқ эътибор берувчи бир қатор таърифлар бор.

Демак, стратегик бошқарувни ташкилотнинг асоси сифатида инсоннинг имкониятларига суянувчи, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчилар талабларига йўналтирувчи, ташкилотда эгилувчан ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга оширувчи бошқарув сифатида таърифлаш мумкин.

Стратегик бошқарув мураккаблашиб бораётган рақобат курашида муваффақиятга эришишнинг энг муҳим омили бўлишига қарамай ташкилот ҳаракатларида стратегиянинг йўқлигини кузатиш мумкин. Стратегик бошқарувнинг йўқлиги қуйидаги икки шаклда намоён бўлди.

Биринчидан, ташкилотлар ўз фаолиятини атроф-муҳит умуман ўзгармайди ёки унда катта ўзгаришлар бўлмайди деган фарздан келиб чиққан ҳолда режалаштирадилар. Ностратегик бошқарувда ҳам ҳозирда, ҳам келажакда бўладиган аниқ ҳаракатлар режаси тузилади. Нимани ва қачон амалга оширишни ўз ичига олган узоқ муддатли режаларни тузиш дастлабки даврда келгуси йиллар учун ечим излаш, «узоқ йилларга» сотиб олиш – буларнинг барча-

си ностратегик бошқарувнинг белгиларидир. Узоқ муддатли истиқболни куриш бошқарувнинг жуда муҳим таркибий қисмидир.

Стратегик бошқарув ҳолатида ташкилот атроф-муҳит ва ташкилот ҳаётининг шароитлари ўзгаришидан келиб чиққан ҳолда келажакда кўзда тутилган мақсадларга эришиш учун гўё келажакдан туриб ҳозирги пайтга назар ташланади. Ташкилот учун маълум келажакни таъминловчи ҳозирги даврдаги ҳаракатлар аниқланади ва амалга оширилади. Бунда стратегик бошқарув учун шу нарса ҳам характерлики, нафақат келажакда корхонанинг кўзда тутилган ҳолати қайд қилинади, балки кўзда тутилган мақсадларга эришиш имкониятини берувчи атрофдаги ўзгаришларга акс таъсир кўрсатиш хусусияти ҳам ҳосил қилинади.

Иккинчидан, ностратегик бошқарувда ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш ташкилотнинг ички имкониятлари ва ресурслари таҳлилидан бошланади. Бундай ёндашувда ташкилот фақат қандай миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш ва бунда қандай ҳаракат қилишинигина аниқлаши мумкин. Ишлаб чиқариш ҳажми ва ҳаражатлар миқдори фирма томонидан яратилган нархга жавоб бера олмайди, қандай миқдорда ва нархда маҳсулот сотиб олиншини бозор аниқлайди.

Стратегик бошқарув афзалликлар билан бир қаторда камчилик ва чекловларга ҳам эга ва булар ушбу бошқарув тури бошқа турлар сингари ҳар қандай вазифа ва масалаларни ҳал қилишда универсал қўллаш имконига эга эмаслигини кўрсатади.

Биринчидан, стратегик бошқарув ўз моҳиятидан келиб чиққан ҳолда келажакнинг аниқ ва батафсил суръати, ифодасини бера олмайди. Стратегик бошқарувда шаклланувчи ташкилотнинг келажакдаги исталган ҳолати – бу унинг ички ва ташқи ҳолатининг батафсил тасвири эмас, балки келажакда корхона қандай ҳолатда бўлишига, бозор ва бизнесда қандай позиция эгаллашига, қайси ишбилармонлик гуруҳларига киришига ва ҳ.к. сифатидаги истақдир. Буларнинг барчасини ташкилот келажакда рақобат курашида ютиб чиқадими ёки йўқми деган саволга жавоб бериши лозим.

Иккинчидан, стратегик бошқарув процедура ва чизмалар йиғиндисидан иборат бўлиши мумкин эмас. Унда маълум масалаларни ҳал қилиш ёки аниқ вазиятларда нима ва қандай ҳаракат қилиш лозимлигини кўрсатувчи назария йўқ. Стратегик бошқарув – бу кўпроқ бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафкура-сидир. Ҳар бир менежер уни маълум маънода ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, муаммоларни таҳлил қилиш ва страте-

гияни танлаш, шунингдек, стратегик режалаштиришни амалга оширишнинг бир қатор тавсиялари, қоидалари ва мантиқий чизмалари мавжуд. Лекин умуман олганда, стратегик бошқарув – бу ташкилотни стратегик мақсадларга етказишда юқори раҳбариятнинг сезгирлиги ва санъатининг симбиози, хизматчиларнинг юқори маънавияти ва ижоди барча ходимларнинг ташкилот вазифаларини бажаришда мақсадларга эришишнинг энг яхши йўлларини излашга фаол киришишидир.

Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқарув жараёнининг амалга оширила бошланиши учун вақт ва ресурсларнинг катта харажати талаб қилинади. Стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш зарур. Шунингдек, атрофни кузатувчи ва ташкилотни муҳитга киритувчи хизматларни яратиш зарур. Маркетинг, жамоа муносабатлари бўйича хизматлар ва ҳ.к. катта аҳамиятга эга бўлади ва йирик миқдорда қўшимча харажатлар талаб қилади.

Тўртинчидан, стратегик олдиндан кўра билиш хатоларининг салбий оқибатлари кескин кучаяди. Қисқа муддатда янги маҳсулотлар яратилганда, қўйилмаларнинг йўналиши кескин ўзгарганда, кутилмаганда бизнес учун янги имкониятлар вужудга келганда ва узоқ йиллар давомида мавжуд бўлган имкониятлар йўқолганда, нотўғри башоратлаш ва стратегик танловнинг хатоликлари ташкилотга қимматга тушади. Айниқса, фаолият юритишнинг номуқобил йўлининг башорати оқибатлари ёмон бўлади.

Бешинчидан, стратегик бошқарувни амалга оширишда асосий эътибор стратегик режалаштиришга қаратилади. Аслида эса стратегик бошқарувнинг асосий таркибий қисми стратегик режани амалга ошириш ҳисобланади. Бу биринчи навбатда стратегияни реализация қилиш имкониятини берувчи ташкилий маданиятни, мотивлаштириш ва меҳнатни ташкил этиш тизимларини, ташкилотда маълум эгилувчанликни яратишни ва ҳ.к.ни кўзда тутаяди. Бунда стратегик бошқарув жараёни режалаштиришга фаол тескари таъсир кўрсатади, бу эса бажариш босқичининг аҳамиятини янада оширади. Шунинг учун, агар ташкилотда стратегик режалаштириш ён тизими яратилган бўлса ёки уни бажариш учун имкониятлар бўлмаса, у стратегик бошқарувга ўта олмайди.

Стратегия умумий тарзда фирманинг мавқеини мустаҳкамлаш, истеъмолчиларнинг талабларини қондириш ва қўйилган мақсадларга эришишга қаратилган бошқариш режаси саналади. Аниқ стратегияни

танлаш ривожланишнинг мумкин бўлган турли йўллари ва усуллари ичидан энг мақбулини танлаб олиш демакдир.

Фирмани бошқариш режаси ўз ичига қуйидаги асосий функция ва бўлинмаларни олади: таъминот, ишлаб чиқариш, молия, маркетинг, ходимлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар. Стратегия танлаш бу бизнес ечимлари ва рақобатбардошлилик ҳаракатларини ягона тизимга бирлаштиришни англатади.

Стратегияни ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий функцияларидан биридир. Баъзи менежерлар кучли стратегия ишлаб чиқадилар, бироқ уни ҳаётга тадбиқ эта олмайдилар. Бошқа менежерлар ўртача стратегия ишлаб чиқадилар ва уни моҳирона амалга оширадилар ҳам. Стратегия қанчалик яхши ўйланган ва моҳирона амалга оширилган бўлса, компаниянинг мавқеи шунчалик кучаяди. Бошқариш яхши ташкил этилган компаниялар ҳам қутилмаган ноҳуш вазиятларга дуч келади. Пировард натижада яхши стратегия борда кучли мавқеи эгаллаш, қутилмаган ҳолатлар, кучли рақобат ва ички муаммоларга қарамай, муваффақиятли ишлашга замин яратади.

«Менежмент асослари» курсидан бизга маълумки, менежернинг вазифаси қуйидагиларни аниқлашдан иборат:

- биз қаердамиз?
- қаёққа кетяпмиз?
- фаолиятимизнинг мақсади нимадан иборат?
- мақсадга эришиш йўллари қанақа?
- оптимал йўлни танлаш мезонлари нималардан иборат?
- пировард натижа қандай бўлиши керак?

Бу саволларга жавоб топиш келгуси бошқарув циклларидадан фойдаланиш, мақсад ва натижаларни аниқлаш учун ўта муҳим.

Стратегик менежмент компаниянинг узоқ муддатли мақсадлари ва фаолиятига тааллуқли. Айтиш мумкинки, стратегияни (ҳаракатлар тарзини) ва унинг аниқ воситаларини ифодалаш бошқарувнинг негизини ташкил қилади ва компанияда менежментни яхши йўлга қўйилганлигини кўрсатувчи энг тўғри белги бўлиб хизмат қилади.

Стратегик менежментнинг мазмуни қуйидагилардан иборат:

- фирма бизнесининг йўналиш ва асосий мақсадларини белгилаб олиш;
- фирманинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш;
- ундаги ички вазиятни таҳлил қилиш;
- фирма ёки хўжаликнинг ўрта бўғинларида стратегияни танлаш ва ишлаб чиқиш;

- диверсияланган фирма портфелини таҳлил қилиш;
- унинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаш;
- интеграция даражасини ва бошқарув тизимини танлаш;
- «стратегия - тузилма - назорат» мажмуасини бошқариш;
- фирма фаолиятининг баъзи соҳалардаги сиёсати ва унинг феъл-атвор метёрларини белгилаш;
- компания стратегия ва натижаларининг тескари алоқасини таъминлаш.
- стратегик тузилма ва бошқарувни такомиллаштириш (1-чизма).



1-чизма. Стратегик менежментнинг мазмуни.

Стратегия – ташкилотнинг ташкилий вазифа ва мақсадларига эришишда фойдаланиладиган ташкилий хатти-ҳаракатлар ва бошқарувга мослашув тарзидир.

Компания стратегиясининг асосий таркибий қисмлари 2-чизмада келтирилган.

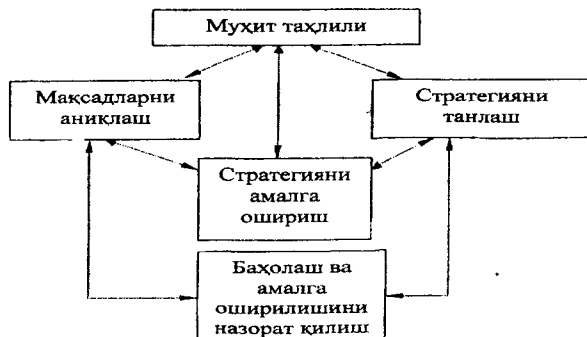
Компания стратегиясини белгилловчи ҳаракатлар ва ёндашувлар тарзи		
Стратегияда сифат ўзгаришларига интилиш. Асосий стратегияни аниқ тузишга интилиш	Қисқа муддатли фойдага эришиш Бошқаришнинг функционал соҳаларидаги ечимлар	Тармоқлардаги шaroитни ўзгартириш ҳаракатлари Узоқ муддатли ракобат мавқеини кучайтириш ҳаракатлари
Компаниянинг ўзига хос муаммоларини ечиш ҳаракатлари ва ички стратегик омиллар	Диверсификацияга ёндашувлар, янги тармоқлар излаш	Маҳаллий ва хорижий рақибларга қарши ҳимоя ҳаракатлари
Янги имкониятларни мустаҳкамлаш ҳаракатлари (ИТТКИ, янги бозорлар сотиб олиш ва бошқалар).		

2-чизма. Компания стратегиясининг асосий таркибий қисмлари.

1.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича менежерларнинг вазифалари

1.2.1. Стратегик бошқарув структураси

Стратегик бошқарувни бешта ўзаро боғланган бошқарув масалаларининг динамик мажмуи сифатида кўриш мумкин. Бу жараёнлар бир биридан келиб чиқади. Бироқ барқарор тесқари алоқа ва демак ҳар бир жараённинг бошқаларига ва уларнинг бутун йиғиндисига тесқари таъсири мавжуд. Бу стратегик бошқарув тизимининг муҳим хусусияти ҳисобланади. Стратегик бошқарувнинг структураси схематик тарзда 1-расмда кўрсатилган.



1-расм. Стратегик бошқарув структураси.

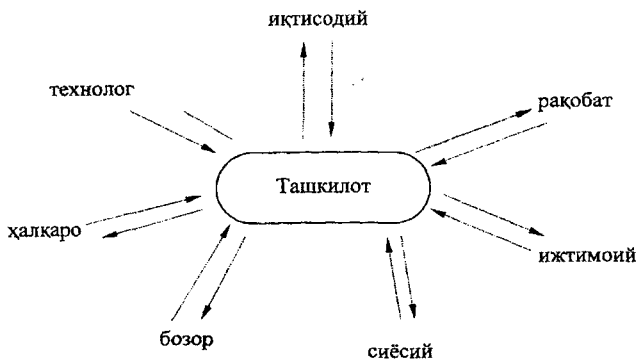
1.2.2. Муҳит таҳлили

Муҳит таҳлили, одатда стратегик бошқарувнинг бошланғич жараёни ҳисобланади, чунки у фирма мақсадларини аниқлаш ва ҳаракат стратегиясини ишлаб чиқиш учун асос яратади. Муҳит таҳлили унинг икки қисмини ўрганилишини кўзда тутади:

1. Ташқи муҳит.
2. Ички муҳит.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш воситасида раҳбарият ташқи омиллардан фирма учун келадиган имкониятлар ва хавфларни аниқлаш мақсадида назорат қилади. Хавф ва имкониятларни, одатда еттига соҳага бўлиш мумкин. Булар иқтисодиёт, сиёсат, бозор, технология, рақобат, халқаро вазият ва ижтимоий соҳалар ҳисобланади (2-расм).

Иқтисодиётнинг жорий ва башоратланаётган ҳолати ташкилот мақсадларига салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Иқтисодий муҳитдаги баъзи омиллар (инфляция ва дефляция суръатлари, бандлик даражаси, халқаро тўлов баланси ва бошқалар) доимий тарзда баҳоланиши лозим. Ушбу омиллардан ҳар бири фирма учун хавф ёки янги имконият туғдириши мумкин. Бирон ташкилот учун иқтисодий хавф бошқаси учун имконият бўлиши мумкин.



2-расм. Ташқи муҳит омиллари.

Бизнес ва тадбиркорлик фирмалари етакчиларининг сиёсий жараёнда фаол иштирок этиши давлат сиёсатининг ташкилотлар учун муҳимлигининг кўрсаткичидир. Аниқроғи, раҳбарият меъёрий ҳужжатларни, узоқ муддатли қўйилмаларни молиялаштириш учун ҳукуматнинг кредитларини, ишчи кучини ишга олиш бўйича чекловларни

ва ссудани олиш имкониятларини, шунингдек, бошқа мамлакатларга қарши йўналтирилган ёки бошқа давлатлар билан тузилган тарифлар ва савдо бўйича келишувларни кузатиб бориши лозим. Ҳукумат ишбилармонлик масалаларида доим ва фаол иштирок этаётганлиги учун ташкилотлар сиёсий фаолиятни кузатиб боришлари керак.

Ўзгарувчан бозорнинг ташқи муҳити ташкилотлар учун доимий хавотирлик пайдо қилади. Бозорнинг ташқи муҳити таҳлилга ташкилотнинг муваффақият ёки зарар кўришига бевосита таъсир кўрсатувчи кўп омиллар киради. Бу омилларга турли буюм ва хизматларнинг ҳаёт давлари, ўзгарувчан демографик шарт-шароитлар, бозорга киришнинг осонлиги, аҳоли даромадларининг тақсимланиши ва тармоқдаги рақобат даражаси киради. Мисол учун, АҚШ ва Канадада аҳоли турмуш даражасининг ошиши янада афзалроқ товарларга талабни келтириб чиқарди. Ушбу талабни қондириб, «Клуб Мед» сингари фирмалар катта ютуққа эришди.

Технологик ташқи муҳитдаги ўзгаришлар ташкилотни ютқазувчи рақобат ҳолатига тушириб қўйиши мумкин. Технологик ташқи муҳит таҳлили энг камида ишлаб чиқариш технологиясидаги ўзгаришларни, товар ва хизматларни лойиҳалаштиришда ва тақдим этишда ЭҲМларни қўллаши ёки алоқа воситалари технологиясидаги муваффақиятлар, ютуқларни ҳисобга олиши мумкин. Ҳамма ташкилотлар ҳам тезкор илмий-техник тараққиёт таъсирига тушмайди. Бироқ раҳбарият технологик ташқи муҳитдаги қайси омиллар омад олиб келиши мумкинлигини аниқлаши даркор. Қоғоз халтачалар ишлаб чиқарувчи тармоқ доим нисбий барқарорликка эга бўлган. Лекин охириги йилларда пластик халтачаларни ишлаб чиқариш технологиясидаги ютуқлар нефть баҳосининг барқарорлашуви билан биргаликда (пластик буюмларни ишлаб чиқариш нефт маҳсулотларига асосланган) ушбу тармоқ учун маълум муаммоларни келтириб чиқарди. Ушбу муаммоларни ҳал қилишда қоғоз саноатининг ютуғи қисқа даврда кескин ўзгаришларга унинг акс таъсирини кўзгуси бўлади.

Кўпчилик йирик фирмалар ва минглаб кичик компаниялар халқаро бозорда фаолият юритадилар. Рақобат бугун ушбу кенг муҳитдаги ўзгаришларни доим назорат қилиши ва баҳолаши лозим. Хавф ва имкониятлар хом ашё материалларига осон эга бўлиш, мамлакатларда валюта курслари ва сиёсий қарорларнинг ўзгариши натижасида вужудга келиши мумкин.

Фирманинг умумий стратегияси ёки ҳукумат сиёсатининг бошқа мамлакатларга тааллуқли бўлган қисми компания ёки тармокни ҳимоя қилиш ёки кенгайтириш бўйича ҳаракатларни кўзда тутиши мумкин. Рақобатчилар томонидан танланган стратегия олдида фирманинг ўз стратегияси ички бозорни мустаҳкамлаш, хорижий рақиблардан давлат ҳимоясини излаш ёки халқаро активликни кенгайтиришга йўналтирилган бўлиши мумкин.

Ҳеч қайси ташкилот ўз рақибларининг мавжуд ва мумкин бўлган акс таъсирини эътиборга олмаслиги мумкин эмас. Портер Майкл (профессор) рақиб деган объект таҳлилини раҳбарият жавоб бериши керак бўлган аниқ саволларга ажратади: «Рақиб нимага асосланиб фаолият юритмоқда?», «Рақиб нима қиляпти?» ва «У нима қилиши мумкин?» рақиб таҳлилида тўрт диагностик унсур мавжуд: 1) рақиблар келажак мақсадларининг таҳлили; 2) рақиблар жорий стратегиясини баҳолаш; 3) мазкур рақиблар фаолият юритаётган тармоқ обзори; 4) рақибларнинг кучли ва заиф томонларини чуқур ўрганиш. Раҳбариятга ушбу унсурларни батафсил ўрганишда ёрдам бериш учун Портер тўртта оддий саволни таклиф этади:

1. Рақиб ўзининг ҳозирги ҳолатидан қоникадими?
2. Рақиб стратегияда қандай мумкин бўлган, эҳтимолий ўзгаришларни амалга оширади?
3. Рақибнинг заиф томони нимада?
4. Нима рақиб томонидан энг йирик ва самарали жавоб чоратадбирларга олиб келади?

Ижтимоий омиллар жамиятнинг ўзгараётган кутишлари, муносабатларини ўз ичига олади. Ҳозирги кунда муҳим омилларга тадбиркорликка муносабат, жамиятда аёллар ва миллий камчиликларнинг ўрни, истеъмолчилар манфаатларини ҳимоя қилиш ҳаракати киради. Баъзида айнан ижтимоий омиллар ташкилот учун энг катта муаммоларни туғдиради. Ижтимоий омилларнинг ўзгаришларига самарали акс таъсир кўрсатиш учун корпорациянинг ўзи янги атроф-муҳитга мослашган ҳолда ўзгариб бориши лозим.

Ташқи муҳит таҳлили ёрдамида ташкилот ўзи мазкур муҳитда тўқнашаётган хавф ва имкониятлар рўйхатини тузиши мумкин. Рўйхатдаги омилларнинг кутилаётган салбий ҳолатлардаги улуши (мазкур ташкилот учун ҳар бир омилнинг аҳамияти ўзгартириш учун) ва унинг ташкилотга таъсирини баҳолашни ўз ичига олади.

Рўйхатдаги омилларнинг таҳлилидан кейин раҳбарият ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини баҳолаши лозим. Муваффақи-

ятли бошқарув учун раҳбарият ташкилотнинг ички мавжуд имкониятлари ва камчиликлари, шунингдек, ташқи муаммолари ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиши шарт.

Раҳбарият тўқнашадиган кейинги муаммо фирманинг ташқи имкониятлардан фойдаланиши учун ички кучларга эғалиги, шунингдек, ташқи хавфлар билан боғлиқ бўлган муаммоларни мураккаблаштириш мумкин бўлган ички заиф томонларни аниқлаш ҳисобланади. Ички муаммолар диагнозини амалга оширувчи жараён бошқарув текшируви дейилади. У ташкилотнинг стратегик жиҳатдан кучли ва заиф томонларини аниқлаш учун мўлжалланган услубий баҳолашдан иборат.

Соддалаштириш мақсадида текширувга бешта функция-маркетинг, молия (бухгалтерия ҳисоби), операциялар (ишлаб чиқариш) инсон ресурслари, корпорация маданияти ва тарзини киритиш тавсия этилади.

Маркетинг функциясини текширишда таҳлил қилиш учун етита умумий соҳалар эътиборга молик:

1. Бозор улуши ва рақобатбардошлик.
2. Буюмлар ассортиментининг турли хиллиги ва сифати.
3. Бозорнинг демографик статистикаси.
4. Бозор текширувлари ва янгиликларни ишлаб чиқиш.
5. Мижозларга сотувдан олдин ва ундан кейин хизмат кўрсатиш.
6. Самарали сотув, реклама ва товарни бозорга олиб кириш.
7. Фойда.

Молиявий ҳолат таҳлили ташкилотга фойда келтириши ва стратегик бошқарув жараёнининг самарадорлигини оширишга ёрдам бериши мумкин.

Молиявий ҳолатнинг батафсил таҳлили ташкилотдаги мавжуд ва потенциал ички заиф томонларни, шунингдек, ташкилотнинг рақибларига нисбатан ҳолатини кўрсатиши мумкин. Молиявий фаолиятни ўрганиш раҳбариятга узоқ муддатли истиқболда ички кучли ва заиф томонларни очиб бериши мумкин.

Фирманинг узоқ фаолият юритиши учун операцияларни бошқариш (корхонада ишлаб чиқаришни бошқариш)нинг узлуксиз таҳлили муҳим аҳамият касб этади. Қуйида операцияларни бошқариш функциясининг кучли ва заиф томонларини текширишда жавоб бериш зарур бўлган баъзи саволлар келтирилган:

Рақибларимизга нисбатан ўз товар ёки хизматларимизни пастроқ нархда ишлаб чиқаришимиз мумкинми? Агар йўқ бўлса, ўхшаш нимага?

Мол етказиб берувчиларнинг чекланган сонига боғлиқмизми?

Ускуна (кувват)ларимиз замонавийми?

Харидлар моддий захиралар миқдори ва буюртмани бажариш вақтини камайтиришга мўлжалланганми? Кираётган материаллар ва чиқиб кетаётган буюмлар устидан назорат қилишнинг ўхшаш механизмлари мавжудми?

Маҳсулотимизга даврий тебранишлар таъсир кўрсатади ва бу ишчиларни вақтинчалик ишдан бўшатишга мажбур қиладими?

Рақибларимиз хизмат кўрсата олмайдиган бозорларга биз хизмат кўрсата оламизми?

Сифатли назорат қилиш тизимига эгамизми?

Ишлаб чиқариш жараёнини қанчалик самарали режалаштирдик ва лойиҳалаштирдик? У янада яхшиланиши мумкинми?

Ташкилотдаги кўп муаммоларнинг манбалари охир-оқибатда инсонларда топилиши мумкин. Ҳар қандай ташкилотнинг инсон ресурслари функциясининг кучли ва заиф томонларини текширганда бир қатор масалалар ҳисобга олиниши лозим. Куйидаги жадвалда бугунги кунда ташкилотлар тўқнашаётган инсон ресурслари билан боғлиқ бўлган қатор муаммолар келтирилган.

1- жадвал

Инсон ресурслари билан боғлиқ баъзи муаммолар

1. Ҳозирги кунда бизнес соҳасида ишлаётган ходимларни қандай тавсифлайсиз ва келажақда улардан нима талаб қилинади?
2. Юқори раҳбариятнинг омилкорлиги ва тайёргарлиги қанақа?
3. Мукофотлашнинг самарали ва рақобатбардош тизимига эгамизми?
4. Бошқарув лавозимларини ўтказиш тартибини режалаштирдикми?
5. Раҳбар ходимларни тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишдан самарали фойдаланяпмизми?
6. Охири пайтларда етакчи мутахассисларни йўқотиш ҳоллари бўлдими? Агар бўлган бўлса, нима учун?
7. Қачон охири марта персонал фаолиятини баҳолаш тизимининг батафсил таҳлилини ўтказдик?
8. Сифат тўғрақлари ёки ходимларнинг бошқарувда қатнашишидан фойдаланиш орқали буюмлар сифати ва ходимлар ишини яхшилашимиз мумкинми?

Ушбу саволларнинг ҳар бирини батафсил ўрганиш орқали раҳбарият потенциал заиф соҳаларни аниқлаши ва уни бар்தараф этувчи чораларни кўриши мумкин.

Агар ташкилот малақали ходимларга ва мақсадлари асосланган раҳбарларга эга бўлса, у ҳолда ташкилот турли муқобил страте-

гияларга амал қилиши мумкин. Акс ҳолда ушбу заифлик ташкилотнинг келажақдаги фаолиятига хавф солиш эҳтимоли катта.

Бевосита юқори раҳбарият жавобгар бўлган омилларни ҳам ажратиш мумкин. Улар фирма ички ва ташқи ҳолатининг нормал фаолиятини сақлаб туриш учун раҳбарият шуғулланиши лозим бўлган муҳим масалаларни ўз ичига олади. Бу ноанъанавий омиллар ташкилотнинг узоқ муддатли истиқболда муваффақиятли фаолияти учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Уларга корпорациянинг маданияти ва имижига киради. Ташкилотдаги атмосфера ва иқлим корпорация маданияти дейилади. Маданият ташкилотдаги урф-одатлар, анъаналарни акс эттиради. Раҳбарият бу маданиятдан маълум тонфададаги ходимларни жалб қилиш ва маълум турдаги ўзини тутишни рағбатлантириш учун фойдаланади. Корпорация имижига ходимлар, мижозлар ва бутун жамоат фикри ёрдамида яратилувчи тасаввурга тегишлидир. Бу таассурот мижозларни маълум фирмалардан товарларни харид қилишга рағбатлантиради.

Фирманинг маданияти ва имижига компания обрўси билан мустаҳкамланади ёки сусаяди.

Корхона фаолияти шарт-шароитини баҳолашнинг бир нечта усули мавжуд. Энг тарқалган ва танилганлардан бўлиб СВАТ-таҳлил (SWOTдан олинган: куч (strenght), заиф томон (wrekness), имкониятлар (opportunities), хавф-хатарлар (threats)) ва СТЕП-таҳлил (stepдан олинган: ижтимоий (social), техник (technical), иқтисодий (economic), сиёсий (political) омиллар ҳисобланади. СВОТ-таҳлил асоида ташқи муҳит таҳлилини ўтказиш услубини қисқа кўриб чиқамиз.

СВОТ-таҳлил икки қисмдан иборат:

1) корхона учун ҳозир ва келажақда вужудга келиши мумкин бўлган ташқи имкониятлар ва хавфлар ўрганилади;

2) корхонанинг кучли ва заиф томонлари ўрганилади. Бунда корхона потенциал баҳоланади.

Корхонанинг кучли (юқори малака, омилкорлик, мос технология, харидорларда яхши обрўга эга бўлиши, харажатлар, рақобат соҳасидаги устунлик, ўхшаш молиявий ресурслар ва ҳ.к.) ва заиф (аниқ стратегик йўналишларнинг йўқлиги, эскирган ускуналар, тор ишлаб чиқариш ассортименти, паст маркетинг имкониятлари, бозор ва рақиблар ҳақида тасаввурга эга бўлмаслик ва ҳ.к.) томонлари, шунингдек, имкониятлари (янги бозорларга чиқиш, ишлаб чиқаришни кенгайтириш, инвестицион фондларнинг қизиқиши, истеъмол бозорининг тўйинмаганлиги ва ҳ.к.) ва хавф-хатарлари (ян-

ги рақибларнинг пайдо бўлиши, ўринга-ўрин маҳсулот сотувининг ўсиши, ҳукуматнинг ноқулай сиёсати, харидорлар эҳтиёжлари ва дидларининг ўзгариши, ноқулай демографик, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа ўзгаришлар ва ҳ.к.нинг аниқ рўйхати тузилганидан сўнг улар ўртасидаги алоқаларни ўрнатиш учун SWOT матрицаси тузилади (3-расм).

	Имкониятлар	Хавф-хатарлар
	1.	1.
	2.	2.
Кучли томонлар	КУИ	КУХ
1.	майдони Куч ва	Кучли томонлар ва хавф-
2.	имкониятлар	хатарлар
Заиф томонлар	ЗАИ	ЗАХ
1.	Заиф томонлар ва	Заиф томонлар ва хавф-
	имкониятлар	хатарлар

3-расм. Омиллар ўртасида алоқа ўрнатиш учун тузилган SWOT матрицаси.

Бўлимлар кесишиш нуктасида тўртта майдон ташкил топади: «КУМ» (Куч ва имконият); «КУХ» (Куч ва хавф); «ЗАИ» (Заиф томонлар ва имконият); «ЗАХ» (Заиф томонлар ва хавф). Ушбу майдонларнинг ҳар бирида текширувчи барча мумкин бўлган жуфт комбинацияларни кўриб чиқиб, ҳаракат стратегиясини ишлаб чиқишда ҳисобга олиши лозим бўладиганларини ажратиши керак. «Заи» майдонидаги жуфтликлар учун вужудга келган имкониятлар ҳисобига ташкилотдаги заиф томонларни енгиш стратегияси тузилиши лозим. Худди шундай: «кух» да ташкилот кучини хавфни бартараф этиш учун ишлатиш, «зах»да заиф томондан қутилиш ва хавфни олдини олиш стратегияси, «кун» да кучли томонларни ташқи муҳитдаги имкониятлардан фойда олиш учун ишлатиш стратегияси.

Ташқи ва ички муҳит таҳлили натижаларини ҳисобга олган ҳолда ташкилот мақсади аниқланади.

1.2.3. Мақсадларни аниқлаш

Мақсад ва вазифаларни аниқлаш учта кичик жараёнлардан иборат. Биринчи кичик жараён фирманинг вазифасини аниқлашдан иборат. Бу вазифа фирманинг фаолият юритишини мазмунини ифодалайди ва бу ташкилотда ишловчи одамларга уларнинг жорий

хатти-ҳаракатларига истиқбол нуқтаи назаридан маълум маъно, мазмун бериш имкониятига эга.

Ташкилот фаолиятига манфаатлари таъсир этувчи одамлар гуруҳи (демакки, фирма вазифалари аниқланишида ҳисобга Олиниши лозим манфаатлар эгалари) бўлиб ташкилот эгалари (таъсисчилари) ходимлари, ташкилот маҳсулотларини сотиб олувчилар, фирманинг ҳамкорлари, маҳаллий жамоат ва бутун жамият ҳисобланади. Вазифада ҳар бир субъект манфаатларининг намоён бўлиш даражаси бевосита ташкилот катта-кичиклигига, қайси бизнес тури билан шуғулланишига, қаерда жойлашганлигига ва ҳ.кларга боғлиқдир.

Кейин узоқ муддатли мақсадларни аниқлаш кичик жараёни бошланади. Стратегик бошқарувнинг ушбу қисми қисқа муддатли мақсадларни аниқлаш билан тугалланади. Фирманинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш фирма нима учун фаолият юритаётганлиги ва нимага эришмоқчилиги аниқланишига олиб келади. Буни билиб эса ўзини тутиш стратегиясини тўғри танлаш мумкин.

Вазифа ўзида нимани ва қандай муддатларда ташкил қилиши лозимлиги ҳақида аниқ кўрсатмаларни мужассамлантирмаслиги лозим. У ташкилот ҳаракатининг асосий йўналишларини кўрсатади.

Европа, айниқса, Америка корхона ва ташкилотлари потенциал харидорлар ҳамда ўзига нисабатан жамиятнинг яхши муносабатини мустаҳкамлаш учун ўзаро рақобатлашиш жараёнида максимал даражада шаффоф бўлишга ҳаракат қиладилар.

Вазифани шакллантириш корхонанинг ҳақиқий мақсадларини кўзда тутишини амалиёт кўрсатмоқда, шунинг учун бу дастак энг аввало, раҳбарларни қизиқтириши лозим. Вазифа шундай шакллантирилиши лозимки, у ташқи муҳитда сифат ва ишончлилиқ жиҳатидан бошқалардан ажратиб турувчи ташкилотнинг жорий ютуқларини акс эттирсин ва келажакдаги интилишларни ифода этсин. Бунда вазифа стратегик мўлжалларни аниқлайди ва тактик йўналишларни кўрсатади, улар ўз навбатида, ташкилот ички муҳити учун ўзига хос вазифа бўлади.

Компания вазифасини қуйидаги формула орқали ифодалаш мумкин:

Компания вазифаси = тасаввур + кредо. «Тасаввур» атрофдагилар тасаввурда компания қиёфасини шакллантиришга йўналтирилган. Унинг асосини компаниянинг бозордаги обрўси (жорий ютуқлар) ва компания ўзига ташқи муҳитда таъминланмоқчи бўлган имиж (келажакдаги интилиш) ташкил этади. Тасаввурнинг асо-

сий мазмуни «Бу қандай ташкилот»? саволига жавобдан иборат. Бу ерда, одатда, компания фаолиятининг соҳаси, асосий товар ва хизматлари, истеъмолчи гуруҳлар, фаолиятнинг географик жойлашуви каби тушунчалар берилади. «Кредо», ўз навбатида, компанияга ички бутунликни беради ва ходимларда умумкорпоратив мақсадларга эришиш қизиқишини оширишга мўлжалланган. У компаниянинг дунё-қарашини (стратегик мўлжаллар) ва асосий қараш, нуқтаи назарини (тактик йўналишлар) ифодалайди. Кредо «Ташкилот нимага интиломқда»? саволига жавоб беради. Бу ерда асосий эътибор фалсафа, бой-ликлар тизими, ички маданият, рақобатбардошлик асосига қаратилади.

Ўқоридагилардан келиб чиққан ҳолда корхона ёки ташкилот вазифасининг асосини ташкил этиши лозим бўлган унсурларни ажратиш мумкин. Булар:

- ном ва статус;
- товар ёки хизмат;
- стратегик мўлжал;
- манфаатдор гуруҳлар;
- рақобатбардошлик асоси.

Вазифа унсурларининг кетма-кетлиги ва мазмуни, шунингдек, вазифа шакли, ўзгариши каби кўп омилларга боғлиқ. Ҳар қандай ҳолатда ҳам вазифа ифодаси корхона тарихи, обрўси ва имижини билан мувозанатда бўлиши лозим. Бунда истеъмолчиларга ўз «ваъдалари»ни айтишдан аввал, иқтисодий субъект уларни бажариш учун ўз кучи ва ресурсларининг старлилигини баҳолаши керак. Мақсадлар энг камида реалистик ва эришиладиган бўлиши лозим.

Режалаштиришнинг замонавий назариясида ҳар бир корхона ўзининг асосий мақсадларини аниқлайдиган фаолиятнинг саккизта асосий соҳаси ажратилади. Булар – корхонанинг бозордаги ўрни, инновацион фаолият, ишлаб чиқариш даражаси, ишлаб чиқариш ресурсларининг мавжудлиги, барқарорлик даражаси, бошқариш тизими, персонал малакаси ва ижтимоий жавобгарлик. Ушбу соҳалар доирасида фойдалилик, молиявий барқарорлик, бозор улушининг ўсиши, илмий текширувлар, ресурс таъминоти, диверсификация, ишлаб чиқариш самарадорлиги, маҳсулот ва хизматлар сифати, менежмент тизимининг ривожланиши, халқаро компанияга айланиши ва ҳ.к.лар каби асосий мақсадлар ажратилади.

У ёки бу корхона кўзлаган мақсадлар индивидуал характерга эга ва қайси тармоққа тегишлилиги, корхона тури, бозордаги позиция, мос етказиб берувчилар, хом ашё манбалари ва ҳ.к.лар синга-

ри омилларга боғлиқ. Шу билан бирга мақсадларни шакллантиришнинг баъзи умумлаштирувчи тамойиллари ҳақида гапириш имконини берувчи қатор ташқи макроиқтисодий омиллارни ажратиш мумкин. Ҳозирги корхоналар олдида текширувлар ва илмий янгиликларни татбиқ қилиш соҳасидаги мақсадлар турибди. Бизнес глобализацияси корхоналарни миллий ва халқаро манфаатларни ҳисобга олишга мажбур қилапти.

Вазифа ва мақсадлар аниқланганидан сўнг бошқарувнинг ўзаги бўлган стратегияни танлаш ва таҳлил қилиш босқичи бошланади.

1.2.4. Стратегияни танлаш, уни амалга ошириш, амалга оширишни баҳолаш ҳамда назорат қилиш

Стратегияни амалга ошириш жиддий жараён ҳисобланади, чунки айнан у муваффақиятли бажариш ҳолатида фирмани қўйилган мақсадларга эришиши учун имконият яратади. Кўп ҳолатларда фирмалар ўзи танлаган стратегияни амалга ошира олмайдилар. Бу нотўғри таҳлил ўтказилиши ва хулосалар қилиниши, ташқи муҳитда кўзда тутилган ўзгаришлар содир бўлиши натижасида вужудга келади. Бироқ стратегия бажарилмаслигининг асосий сабаби бошқарувни фирма потенциалини стратегияни реализация қилишга етарли даражада жалб қила олмаслигидадир.

Ушбу босқичда қўйилган мақсадларга қайси усул билан самарали эришиш мумкин ва бунинг учун нима қилиш зарур деган саволга жавоб бериш имкони мавжуд. Битта мақсадга турли усуллар билан эришиш мумкин бўлганлиги учун стратегияни танлаш босқичини кўзланган манзилга етиб боришнинг йўналиши ва ҳаракат воситасини танлашдек белгилаш мумкин. Бунинг учун иқтисодий назарияда стратегиялар тизими ва стратегик ҳаракатнинг механизми (моделлари) рўйхати мавжуд.

Стратегиялар тизими стратегик қарорларни қабул қилишнинг уч босқичини ўз ичига олади:

1) Умумий ёки корпоратив. Корпоратив стратегия корхона умумий ривожланишининг йўналишини кўрсатади. Бу босқичда субъект иқтисодий фаолиятининг шакл ва турлари мажмуаси ҳақида қарор қабул қилинади. Бунда қўшилиш, сотиб олиш ёки бизнеснинг бирон туридан чиқиш ҳақидаги саволлар, масалалар ҳал қилинади.

2) Ишбилармон ёки рақобат. Ишбилармон стратегиялар (бизнес режаларда ифодаланади) танланган (корпоратив босқичда) то-

вар бозорида рақобат устунликларига эришиш усулини таърифлаб беради. Ушбу стратегия алоҳида товар ва хизматларни рақобат позициясини яхшилашга йўналтирилади. Бу ерда янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича истикболлар ва мавжуд истикболсиз товарлардан воз кечиш масалалари кўриб чиқилади, маълум товар бозори ёки бозор сегментидаги ишлаб чиқариш, баҳо, реклама, сотиш ва шу каби сиёсатлар аниқлаштирилади.

3) Функционал. Функционал стратегиялар бўлим ва хизматлар ҳаракатларини корхонанинг ишлаб чиқариш бўлинмалари даражасида аниқлаштиради. Ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва персонал корпоратив ва ишбилармон стратегияларга эришишнинг усулини режалаштирадилар. Мисол учун, ишлаб чиқариш соҳасидаги функционал стратегия ярқоксиз маҳсулотни ишлаб чиқармаслик, хом ашё йўқотишларини камайтириш ва бошқалардан иборат бўлиши мумкин.

Стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичида бажарилувчи чора-тадбирларни умумлаштирган ҳолда схематик тарзда кўрсатиш ва корхона стратегиясини «реализация қилиш») учун дастлабки маълумотлар сифатида олинishi лозим бўлган натижаларни ажратиш мумкин.



4-расм. Стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёни.

Чизмадан кўриниб турибдики, стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичи стратегик ҳаркатни ишлаб чиқиш жараёнида марказий бўғин ҳисобланади. Бу ерда корхона ривожланишининг истикболли йўналишларига маблағларни қўйиши бўйича муҳим стратегик қарорлар қабул қилинади ва инвестициялар камайтирилувчи бизнес-соҳалар ажратилади.

Стратегиялар амалга оширилишини баҳолаш ва назорат қилиш стратегик бошқарувда бажарилувчи мантикий охириги жараён ҳисобланади. Мазкур жараён ташкилот мақсадлари ўртасидаги барқарор тесқари алоқани таъминлайди. Назоратнинг асосий вазифалари қуйидагилар ҳисобланади:

- нимани ва қандай кўрсаткичлар бўйича текширишни аниқлаш;
- қабул қилинган стандартлар, меъёрлар ёки бошқа кўрсаткичларга мувофиқ назорат қилинувчи объект ҳолатини баҳолашни амалга ошириш;
- ўтказилган баҳолаш натижасида аниқланган четга чиқишлар сабабларини аниқлаш;
- агар зарур ва мумкин бўлса тузатишни амалга ошириш.

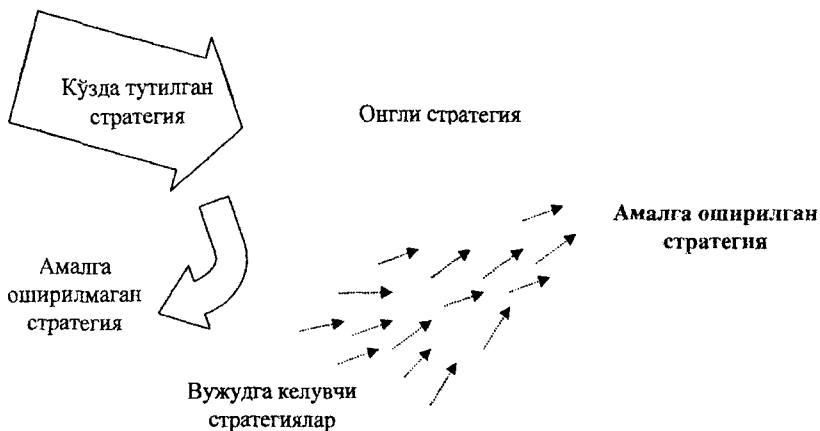
Стратегик назорат стратегияни амалга ошириш фирманинг мақсадларига эришувига қай даражада олиб келишини аниқлашга йўналтирилган. Бу стратегик назоратни бошқарув ёки тезкор назоратдан ажратиб туради, чунки стратегик режани бажаришни стратегияни амалга ошириш ёки алоҳида ишлар, функциялар ва операцияларни бажаришнинг туғрилиги қизиқтирмайди. Стратегик назорат келгусида қабул қилинган стратегияларни реализация қилиш мумкинлигига ва уларнинг амалга оширилиш қўйилган мақсадларга эришилишига олиб келишига қаратилади. Стратегик назорат натижалари бўйича тузатишлар ҳам стратегиялар, ҳам мақсадларга тегишли бўлиши мумкин.

Назоратнинг асосий мақсадлари қарорлар қабул қилиш ва бажаришнинг бирлигини таъминланишидан, мумкин бўлган хатоларни олдиндан кўра олиш ва олдини олишдан, белгиланган йўналишдан четга чиқишларни ўз вақтида аниқлашдан, белгиланган муддатларда қўйилган мақсадларга самарали эришишдан ва ҳ.к.лардан иборат. Назоратнинг асосий мақсади эса қарорларни қабул қилиш тизимини яхшилаш имконини берувчи ички захираларни аниқлаш ва корхонани бошқариш самарадорлигини ошириш йўлларини излашдир.

Адабиётда назоратнинг дастлабки, йўналтирилган ва натижавий асосий усуллари ажратилади. Дастлабки, назоратнинг асосий

мақсади стратегия ва мақсадларни шакллантиришнинг тўғрилигини белгилашдан иборат. Стратегик бошқарув концепциясига мувофиқ дастлабки назорат босқичидан кейин қутилмаган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда стратегияни амалга оширишни бошқариш бошланади. Бу ерда йўналтирувчи назорат усулидан фойдаланилади. Стратегия бажарилди деб ҳисобланганда олинган натижалар бўйича натижавий назорат амалга оширилади. Назоратнинг бу тури қўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш самарадорлигини баҳолаш ва таҳлил қилишга йўналтирилган. Ушбу таҳлил натижаларига боғлиқ ҳолда стратегик бошқарув жараёни ёки стратегияга тузатишларни киритиш учун «вазифаларни қўйиш» босқичига қайтади, ёки янги стратегик ҳаракатни ишлаб чиқиш учун ривожланишнинг кейинги даражасига ўтади.

Шу билан стратегик ҳаракатни ишлаб чиқиш жараёни тугади деб ҳисоблаш мумкин. Кейин ишлаб чиқилган стратегияни бажариш босқичи келади. Бу борада Г.Минцберг «онгли» (режалаштирилган) ва «вужудга келувчи» (амалга оширилувчи) стратегияларни ажратади (5-расм).



5-расм. Онгли ва вужудга келувчи стратегиялар (Г.Минцберг бўйича).

Г.Минцберг ғояси шундан иборатки, режалаштирилган стратегиянинг бир қисмини ҳар доим амалга ошириш имкони бўлмайди. Амалга оширилганининг катта қисми, одатда, бошида режалаштирилган стратегияга кирмаган, шу сабабли у вужудга келувчи

стратегия деб номлаган. Охир-оқибатда амалга оширилган стратегия онгли стратегияга киради. Бошқача қилиб айтганда, амалиётда онгли ва вужудга келувчи стратегияларнинг маълум комбинацияси амалга оширилади.

Юқоридагиларга асосланган ҳолда қуйидаги хулосани келтириш мумкин: корхона стратегик ҳаракатини шакллантиришнинг моҳияти ривожланиш йўналишини аниқлашдан, танланган мўлжалга самарали яқинлашиш бўйича чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқишдан, шунингдек, танланган стратегияни амалга ошириш жараёнини баҳолаш ва назорат қилишдан иборат.

1.2. 5. Стратегик менежментнинг беш вазифаси

Фирма стратегиясини яратиш ўзаро боғлиқ 4 қисмдан иборат бўлиб, улар қуйидагилар:

-тижорат фаолиятининг турини аниқлаш ва фирма ривожланиши йўналишини белгилаш, яъни мақсадни аниқлаб, узоқ муддатли истиқболни белгилаш;

-умумий мақсадларни ишнинг аниқ йўналишларига айлантириш;

-кўзланган кўрсаткичларга эришиш учун танланган режани моҳирона амалга ошириш;

-бажарилган ишни баҳолаш, бозордаги вазиятни таҳлил қилиш, фаолиятнинг узоқ муддатли асосий йўналишлари, мақсадлари ва стратегияга ёки уни амалга ошириш усулларига тузатишлар, янги ғоялар киритиш.

А) Компания стратегиясининг асосий масаласи қуйидагича: «Компаниямизни қандай тасаввур қиламиз, нима қилмоқчимиз ва нимага эришмоқчимиз?»

«Биз киммиз, нима қилиямиз ва қаёққа кетяпмиз?», – деган саволнинг жавоби фирма йўналишини белгилаб, кучли ўзига хосликни ишлаб чиқиш имконини беради. Компания нима қилаётгани ва нима ишлаб чиқариш имконини беради. Компания нима қилаётганини ва нима қилмоқчи эканлигини англатади. Менежер ўз компаниясининг бозордаги ўрнини қандай тасаввур қилиши эса компаниянинг стратегик кўринишини шакллантиради.

Менежерларнинг асосий функцияси қуйидагилардан иборат:

режалаштириш → ташкил этиш → мотивация → назорат қилиш

Б) Аниқ мақсадларни белгилаш компания вазифасининг умумий таърифидан аниқ иш режаларига ўтиш имконини беради.

Кўйилган мақсад биз истаган натижадан иборат бўлади. Агар яхши натижаларга эришмоқчи бўлсак, олдимизга яхши мақсадлар кўямиз. Мақсадлар қисқа ва узоқ муддатли молиявий ва стратегик бўлади.

Молиявий мақсадлар мажбурийдир, чунки молиявий маблағ етишмаса, компания танг аҳволга тушиб қолади.

Стратегик мақсадлар компаниянинг бозордаги рақобат мавқеини кучайтиришга қаратилади. Молиявий мақсадлар фойда ҳажми, сармоялардан қайтим, нақд пул тушуми, дивидентлар каби кўрсаткичларни кўпайтиришга қаратилади. Улар фирманинг рақобатбардошлилигини ошириш натижасида ривожланишнинг юқорироқ суръатларига, бозордаги салмоғини оширишга, кам харажатларга эришишга, фирманинг обрўини оширишга қаратилган бўлади.

В) Мақсадлар натижалардир, стратегия эса уларга эришиш йўллари саналади. Стратегияни аниқлаш учун корхонанинг ички ҳолати ва ташқи омиллар ўрганилиши лозим. Компания стратегияси одатда, қуйидагилардан иборат бўлади:

-чуқур ўйланган, мақсадга қаратилган ҳаракатлар;

-воқеаларнинг қутилмаган ривожини ва кучайган рақобат курашига жавоб бериш.

Стратегия фақат менежерлар аввалроқ ўйлаб чиққан ҳаракатлар эмас, балки қутилмаган вазиятларда киритилиши лозим бўлган тузатишлар ҳамдир. Стратегияни ишлаб чиқиш учун тадбиркорлик истеъдоди ва фикрлашнинг стратегик тарзи бўлиши керак. Стратегияни ишлаб чиқиш маҳорати менежернинг тадбиркорлик истеъдодига боғлиқ.

Менежернинг тадбиркорлик маҳоратини белгилаш мезони унинг янги стратегик имкониятларни кўра билиши ва янгиликларга ўчлигидир. Тадбиркорлик истеъдодига эга бўлган менежерлар одатда биринчи қалдирғочлар бўладилар. Улар янгиликларни тез ўзлаштириб оладилар, таваккалчи бўладилар ва кескин янги стратегиялар яратадилар.

Компания стратегиясига тузатишлар киритиш оддий меъёрий ҳол ҳисобланади. Баъзан стратегияга ўзгартириш киритиш зарур бўлиб қолади. Камдан-кам ҳоллардагина компания стратегияси вақт синовидан ўта олади. Стратегияни қандай қилиб яхшилаш мумкин деган савол менежерни ҳеч қачон тарк этмаслиги лозим. Шунинг учун стратегияни ишлаб чиқиш динамик жараёндир.

Компания стратегияси моҳиятан қатор саволларга жавоб беради. Бу саволлар қуйидагилардан иборат:

-ишни қандай ривожлантириш керак?

-мижозларни қандай қилиб қаноатлантириш мумкин?

- рақиблардан қандай қилиб ўзиб кетса бўлади?
- ўзгарувчан бозор шароитларига қандай жавоб бериш лозим?
- компаниянинг айрим функционал бўлимларини қандай бошқариш керак?
- молиявий ва стратегик мақсадларга қандай қилиб эришиш мумкин?

Стратегик кўра билиш ва компания вазифасини ишлаб чиқиш, мақсадларни аниқлаш ва стратегияни танлаш компаниянинг ривожланиш йўналишини белгилашда асосий вазифалардир. Кечикиб тузилган стратегик режалар ёки ўз вақтида киритилмаган тузатишлар ҳеч қандай натижа бермайди.

Г) Стратегияни амалга ошириш ишлари маъмурий вазифаларга киради. У қуйидагилардан иборат:

- стратегияни муваффақиятли бажариш учун ташкилий имкониятлар яратиш;

- маблагларни фойдали жойлаштириш учун бюджетни бошқариш;

- фирма стратегиясини амалга оширишни таъминловчи сиёсатни белгилаш;

- хизматчиларнинг янада самаралироқ ишлашлари учун рағбатлантириш;

- эришиладиган натижа ва мукофотлар ҳажмини бир-бирига боғлаш;

- компанияда белгиланган вазифаларни бажариш учун қулай муҳит яратиш;

- компания ходимларини таъминловчи ички шароитлар яратиш, яъни ҳар бир ходимларнинг стратегик ролини самарали ижро этиш шароитларини яратиш;

- ишни доимий яхшилаш учун энг илғор тажрибалардан фойдаланиш;

- ички раҳбарликни таъминлаш.

Д) Юқоридаги 4 та вазифа бир неча бор қайта кўриб чиқилади, чунки янгидан юзага келадиган ҳолатлар ҳар хил тузатишлар киритишни талаб қилади. Ўтган тажрибалар натижаси ва компаниянинг истикбол мақсадлари шундай ўзгартиришлар киритилишига сабаб бўлиши мумкин. Стратегияни муваффақиятли амалга ошириш йўллари ахтариш доимий ҳисобланади. Стратегияни амалга оширишда унинг айрим қисмлари кераксиз бўлгани боис ўзгартириш талаб этилади.

1.2.6. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи

Юқорида кўриб ўтилган стратегик бошқариш вазифаларининг ҳар бири доимий таҳлил ва қарорлар қабул қилишни талаб этади: ишни белгиланган йўналишда давом эттириш керакми ёки унга ўзгартиришлар киритиш керакми? Чунки стратегик менежмент доимий ҳаракатдаги жараёндр.

Бу беш вазифа бир-бири билан ўзаро узвий боғланган. Масалан, компаниянинг вазифаларига боғлиқ масалалар муайян мақсадлар билан боғланган.

Мазкур беш вазифа алоҳида ҳолда амалга оширилмайди.

Стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш оғир жараён ҳисобланиб, менежерлардан турли хил ҳаракатларни талаб қилади.

Стратегик менежментга доимий эътибор бериш стратегияни такомиллаштириш заруриятидир. Уни амалга ошириш усулларини янгилаш стратегиянинг сифати, самарадорлигини ошириш ҳар бир ходимдан талаб қилинади.

Стратегик бошқарувнинг асосий боскичлари куйидагилардан иборат:

1. Бизнес соҳасини аниқлаш ва фирманинг асосий мақсадини ишлаб чиқиш.

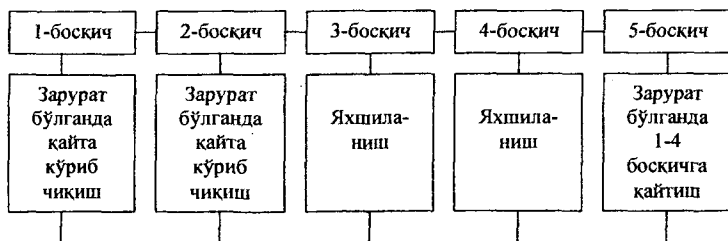
2. Фирманинг асл мақсадини алоҳида узоқ ва қисқа муддатли фаолият мақсадларига айлантириш.

3. Фаолият мақсадларига эришиш стратегиясини белгилаш.

4. Стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.

5. Фаолиятни баҳолаш, вазиятни кузатиб бориш ва унга тузатишлар киритиш.

Бу боскичлар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик 3-чизмада кўрсатилган.



3-чизма. Стратегик менежмент жараёни.

1.2.7. Стратегияни бошқарувчи ижрочилар

Фирманинг ижрочи директори стратегия бўйича энг таъсирли ва жавобгар менежер ҳисобланади. Асосий директор лавозими вазифаларини кўювчи функцияларни бажаришни кўзда тутлади. У мақсадларни белгилайди, стратегияни, уни бажариш йўлларини ишлаб чиқади.

Ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ходимлар ва бошқа функциялар бўйича вице-президентлар ҳам стратегия ишлаб чиқадилар ва уни амалга ошириш бўйича жавобгар ҳисобланадилар. Ҳар бир менежер ўзининг жавобгарлик соҳаси бўйича стратегияни ишлаб чиқади ва унинг бажарилишини кузатиб боради.

Диверсификацияли компанияларда бир неча тармоқларда бошқарув талаб этилиб, стратегия бўйича менежерларнинг 4 даражаси мавжуд:

- ижрочи директор ёки юқори бошқарув поғонаси раҳбари;
- алоҳида корхоналарнинг фойда ва зарарлари учун жавобгар менежерлар;
- муайян ишлаб чиқариш бўлинмаси бўйича функционал менежерлар;
- асосий тезкор бўлинмалар ва минтақавий бўлимлар менежерлари.

Хусусий компаниялар ва корхоналарда, одатда, стратегия бўйича битта ёки иккита менежер бўлади

Стратегик менежер ва қўйиладиган асосий талаблар.

Бугунги мураккаб ва тез ўзгарувчан вазиятда рақобатлашиш учун бошқарувчиларнинг стратегик менежерлари фирма стратегиясини ишлаб чиқишни аниқлаб олиши лозим. Уларнинг вазифаси бутун ташкилот фаолиятининг маълум бир йўналишда боришини таъминлашдир (улар кўпинча комплекс менежерлар, деб аталади). Улар бизнеснинг айрим функциялари (ходимлар, таъминот, ишлаб чиқариш, савдо, мижозларга хизмат кўрсатиш, ҳисоб) бажарилишини таъминлашда функцион менежерлардан фарқ қилади ва бутун ташкилотни стратегик жиҳатда бошқариб, компанияда ўзига хос ўрин эгаллайди.

Э.Враппнинг фикрича (Чикаго университети), энг омадли стратегик менежерлар қуйидаги хислатларга эга бўлиши керак:

- кўп нарсадан яхши хабардор бўлишлари;
- ўз вақти ва куч-қувватини бошқара олишлари;
- яхши сиёсатчи бўлишлари (консенсус топа олишлари);
- экспертларга ўхшаб «бир нарсага ёпишиб олмасликлари»;

-дастурни хусусий йўналишларда илгари сура олишлари лозим.

Кўп нарсадан хабардор бўлиш бошқарувнинг турли поғоналарида кенг қўламли бошқарув қарорларини қабул қила олишга имкон беради. Менежерлар ташкилотнинг турли қисмларида ахборот манбалари тармоғини ташкил қилишлари керак, бу уларга воқеликдан тез хабардор бўлиб туриш имконини беради.

Улар ўз вақти ва куч-қувватини турли ишлар, қарорлар, муаммолар ўртасида тўғри тақсимлай олишлари керак. Шунингдек, қачон жавобгарликни тақсимлаш, қайси пайтда хусусий муаммоларга аралашиб кераклигини билишлари лозим.

Яхши сиёсатчи ўз фикрлари асосида консенсус топа олиш санъатини эгаллаган бўлиши, уларни ўз обрў-эътибори билан илгари суриш учун тазйик кўрсатмаслиги керак. У диктатор каби эмас, балки коалициянинг аъзоси ёки раҳбари сифатида иш тутиши лозим.

Ўзгарувчан дунё стратегик менежердан мослашувчанликни талаб қилади. У маневрларга ва вужудга келган вазиятга мослашишга тайёр туриши керак. Бу эса фирма маълум бир мақсадларсиз иш юритсада, бироқ уларни ўзгартиришга тайёр туриши кераклигини англатади.

1.3. Компаниянинг вазифалари ва стратегик қарашларни белгилаш

Мақсадни аниқлаш стратегик кўриш ва компаниянинг ривожланиш йўналишларини аниқ мақсадга айлантириб беради. *Мақсад фирма бошқарув аппаратининг белгиланган вақтда аниқ натижага эришиш мажбуриятидир.*

Фирманинг узоқ муддатли режалари ўлчанадиган аниқ вазифаларга айлантирилмагунча миссия ва фирманинг келажак ниятлари фақат чиройли сўзлардан иборат бўлиб қолаверади. *Мақсадни аниқлаш стратегик бошқаришнинг ҳал қилувчи дақиқасидир.*

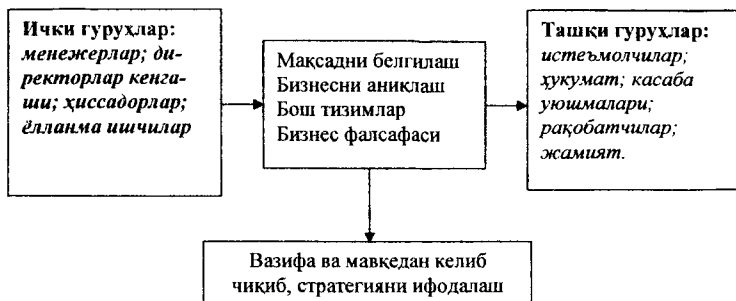
Корпоратив мақсад – бу ташкилот ўз акционерларининг манфаатларига қандай қарашини кўрсатувчи биринчи ҳал қилувчи кўрсаткичдир. Мақсадга йўналганлик фирманинг бизнесини, асосий мақсадларини, тавсифномаларини ва унинг етакчи фалсафасини ифодалайди. Мақсадга йўналганлик келгуси стратегик қарорлар учун ташкилий мазмун касб этади.

Корпоратив мақсадга йўналганликнинг уч асосий таркибий қисми қуйидагилардан иборат:

-фирманинг бизнесини аниқлаш;

- унинг асосий мақсадларини белгилаш;
- корпоратив фалсафани аниқлаш.

Компаниянинг мақсадга йўналганлиги ва стратегиясини ифодалашга турли ташқи ва ички гуруҳлар таъсир кўрсатади (4-чизма).



4-чизма. Мақсадни белгилаш ва фирма стратегиясини шакллантиришдаги ҳаракатланувчи гуруҳлар.

Бизнесни аниқлашда қуйидаги саволларга жавоб бериш лозим:

- бизнесимиз нимадан иборат?
- у қандай бўлади?
- қандай бўлиши керак?

Биргина бизнес билан шуғулланувчи компания учун «Бизнесимиз нимадан иборат?», деган саволга бериладиган жавоб қуйидаги саволларга ҳам жавоб топишни тақозо этади:

- кимнинг эҳтиёжи қондирилади (қандай истеъмолчилар гуруҳлари)?
- қандай эҳтиёжлар қондирилади (истеъмолчиларнинг қайси эҳтиёжлари)?
- истеъмолчиларнинг эҳтиёжлари қандай қондирилади (тажриба ёки фарқ қилувчи устунликлар)?

Диверсияланган компания учун «Бизнесимиз нимадан иборат?», деган савол икки табақада кўриб чиқилиши керак:

- хўжаликнинг ўрта бўғинлари учун истеъмолчига йўналтирилган (биргина бизнес билан шуғулланувчи компания учун ҳам);
- корпорация миқёсидаги хўжаликнинг ўрта бўғинлари портфелига йўналтирилган.

Бу эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

- компания портфелининг мақсадлари;
- хўжаликнинг ўрта бўғинлари портфели диверсификацияси;
- портфелдаги хўжаликнинг ўрта бўғинлари ўртасидаги баланс.

Олдига мақсадларни қўйиш бизнес вазифасининг махсус мақсадлар қаторига айланиш жараёнидир. Айти пайтда ташкилотнинг ҳар бир бўлинмасини керакли томонга йўналтириш жараёни ҳам ана шундай бошланади. Мақсадлар менежер муваффақиятга эришиш учун муҳим деб ҳисоблаган ҳар бир натижа учун зарурдир. Махсус муҳим натижалар, одатда, тармоқнинг миқёси ва даражаси, ишнинг ривожланиши, инвестицияларнинг қайтарилиши, дивидендларнинг ўсиши, бозор ўлчамларини, сифатли маҳсулот ёки технология, пешқадамликнинг обрў-эътибори, беқарор иқтисодиётда ишлаш олиш қобилияти, диверсификация даражаси, молиявий кудрат, истеъмолчиларга хизмат кўрсатиш, қиймат бўйича рақобатлаша олиш қобилиятини ўз ичига олиши мумкин.

Машҳур компанияларнинг ўз олдига қўйган мақсадларидан намуналар келтирамиз:

-Federal Express: дунёдаги энг катта ва энг яхши транспорт компанияси бўлиш;

-Alcan Aluminum: энг арзон алюминий ишлаб чиқарувчи корхона бўлиш;

-General Electric: дунёдаги энг қудратли рақобатчи бўлиш, компания бизнесининг ҳар бир соҳасида бозордаги улуш бўйича биринчи ёки иккинчи ўринни эгаллаш;

-Atlas Corp: арзон олтин ишлаб чиқарувчи ўртача ишлаб чиқарувчи бўлиш ва олтин ишлаб чиқариш ҳажмини йилига 125000 унцияга етказиб, 1500000 унцияга тенг олтин захирасига эга бўлиш;

-Black and Decker: янги маҳсулотлар чиқаришни ва бизнесни кенг қамровлигини давом эттириш. Бу ерда ҳам узоқ муддатли, ҳам қисқа муддатли мақсадлар талаб қилинади. Узоқ муддатли мақсадлар икки хил бўлади. Биринчидан, улар узоқ муддатли мақсадларга эришиш учун бугун нима қилиш кераклигини кўрсатади, иккинчидан, бундай мақсадларнинг мавжудлиги менежерни бугунги қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истикболни ҳисобга олишга ундайди.

Қисқа муддатли мақсадлар изчиллик билан энг яқин келажакда қайси натижаларга зудлик билан эришиш кераклигини кўрсатиб беради. Улар ташкилотга таълаб олинган йўлдан бориш учун керак бўлган тезликни ҳам, қилиниши керак бўлган ишларнинг талаб қилинган даражасини ҳам (қачон ва қанчалик кўп иш қилиш кераклигини) кўрсатадилар.

Ташкилотнинг мақсад ва вазифалари очиқ-ойдин бўлиши лозим. Баъзи компанияларнинг менежерлари ҳар бир ҳал қилувчи на-

тижа учун маълум бир мақсадни белгилайдилар ва уни амалга оширишга қатъий ҳаракат қиладилар. Одатда, бундай менежерлар умид, илтимос ва яхши ниятларга таянадиган компанияларга қараганда ғолибликка яхшироқ номзод бўладилар. Бу ерда «даромадни кўпайтириш», «харажатларни камайтириш», «самарадорликни ошириш», «савдо ҳажмини кўпайтириш» каби ибораларни ишлатмаслик керак.

Стратегик фикрлаш учун мақсадлар иерархиясини раҳбарликнинг барча табақалари учун ҳар томонлама белгилаб олиш муҳимдир. Бу барча менежерлар учун вазифаларни аниқлашдан ташқари, уларни бажаришнинг муҳимлигини ҳам таъминлайди (шу мақсадда жараёнда қуйи табақадаги менежерлар ҳам иштирок этади).

Мақсадни белгилашда компания пайчилари манфаатларини ҳисобга олиш.

Пайчилар компанияни капитал билан таъминлайдилар ва бунинг эвазига ўз инвестицияларидан муносиб даромад олиш улушини қўлга киритадилар. Компаниянинг ҳиссадорлари унинг қонуний мулк эгалари ҳисобланади. Бинобарин, кўпчилик корпорацияларнинг мақсади ҳиссадорларнинг даромадларини имкон қадар кўпайтиришдан иборат. Пайчилар ўз капиталларидан икки хил йўл билан фойда олишади:

- дивидендлардан;

- бозор кўлами кенгайганда (акцияларнинг бозор нархи ортганда) капиталнинг қиймати ортишидан.

Компания учун акционерлар даромадини оширишнинг энг яхши йули инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш стратегиясидан фойдаланишдир. Бу эса компания самарадорлигини кўрсатувчи жуда яхши индикатор саналади. Яъни, унинг самарадорлиги қанчалик юқори бўлса, дивиденд тўлаш қобилияти шунчалик юқори бўлади. Бундан ташқари, инвестицияларнинг тез қайтиши компания акцияларига бўлган талабнинг қучайишига ҳам олиб келади.

II боб. СТРАТЕГИЯ ЯРАТИШНИНГ ВАЗИФАЛАРИ

2.1. Фирма фаолияти йўналишларини белгилаш омиллари

Компания стратегиясини белгилашга кўплаб омиллар таъсир кўрсатади. Бу омилларнинг ўзаро таъсири ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, вақт давомида ўзгариб туради. Стратегияни белгилловчи омиллар доим бир-биридан фарқ қилади. Фирма ҳамиша ҳам ўзи хоҳлаган стратегияни танлай олмайди. Унинг ҳаракатлари қонун, сиёсати, ижтимоий тартиб ва жамият мавқеи билан чегараланади.

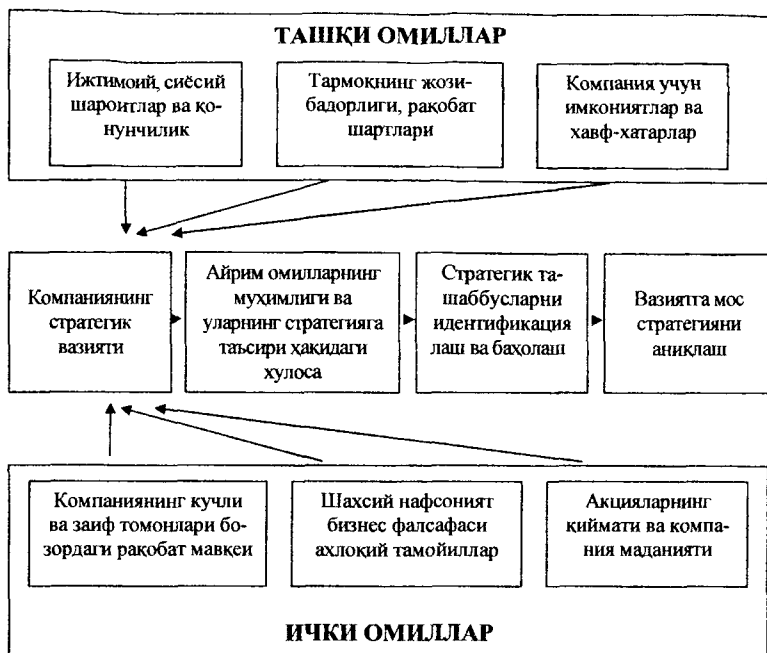
Стратегияни ижтимоий талабларга мослаштириш қуйидагиларни назарда тутати:

- 1) жамият манфаатлари ва одоб меъёрлари доирасида ишчанлик кўрсатиш;
- 2) ижтимоий афзалликлар ва жамият эҳтиёжларига ижобий қараб, ўз фаолиятини тартибга солиш;
- 3) тартибга солувчи меъёрлар билан зиддиятга бормаслик учун зарур ҳаракатларни ўз вақтида амалга ошириш;
- 4) ҳиссадорлар ва жамият манфаатлари ўртасида мувозанатни сақлаш;
- 5) жамиятда компаниянинг фуқаролик мавқеини таъминлаш.

Тармоқнинг жозибadorлиги ва рақобатчилик даражаси стратегияни белгилашга катта таъсир кўрсатади. Компания стратегиясини илгари шуғулланмаган соҳага асослаб қуриш мутлақо ярамайди. Стратегия компаниянинг яхши анланган соҳасида қурилиши лозим.

Стратегияда ҳисобга олиниши лозим бўлган ва аслида уни белгилловчи бирламчи омилларнинг оддий модели 5-чизмада келтирилган. Бу омилларнинг ўзаро таъсири, одатда, ҳар томонлама мазмунга эга бўлиб, тармоқ ва компания учун алоҳида фарқланади.

Одатда, ички ва ташқи вазият ўртасидаги фарқ аниқ бўлмаसा, рақобатли устунликка эришилмаса, компания фаолияти яхшиланмаган бўлса, стратегиянинг ўзи муваффақият келтира олмайди.



5-чизма. Компания стратегиясини белгиловчи омиллار.

2.2. Стратегияни ишлаб чиқиш услуби

Ташкилот стратегияси – компанияни турган жойидан эришмоқчи бўлган жойига қандай қилиб ўтказиш мумкин, деган масалани ечиш борасидаги йўриқномадир. Одатда стратегия 4 хил даражада ишлаб чиқилади:

- корпоратив стратегия (компания ва унинг фаолият йўналишлари бўйича умумий стратегия);
- ишбоп стратегия (компаниянинг ҳар бир йўналиши учун стратегия);
- функционал стратегия (компаниянинг ҳар бир функционал тузилмаси учун стратегия);
- амалий стратегия (асосий тузилмалар: заводлар, савдо шохобчалари ва бўлимлар учун).

Стратегияни ишлаб чиқишнинг асосий ташкилий позоналари

Стратегия фақат олий раҳбарият миқёсидагина ишлаб чиқиши мумкин эмас. Уни ишлаб чиқишнинг қуйидаги тўртта поғонасини ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир:

- корпорация миқёси;
- бўлинмалар миқёси;
- функционал миқёс;
- қуйи поғона менежерлари (дала командирлари).

Фирмада стратегияни ишлаб чиқиш иерархияси қуйидаги жадвалда келтирилган.

2-жадвал

Фирма стратегиясини ишлаб чиқишнинг асосий поғоналари

Поғона	Ишлаб чиқишга (қарор қабул қилишга) масъуллар	Ишланманинг мазмуни
Корпоратив стратегия	Ижрочи директор, асосий вице-директорлар (қарорлар директорлар кенгаши томонидан қабул қилинади, қайта кўриб чиқилади).	Хўжаликнинг ўрта бўғини портфелини ташкил қилиш ва бошқариш. Хўжаликнинг ўрта бўғини синергизмини рақобатли устунлик сифатида таъминлаш. Инвестиция имтиёзларини аниқлаш ва энг манфаатли тармоқларда ресурсларни бошқариш. Хўжаликнинг ўрта бўғини раҳбарларининг асосий стратегик ёндашувларини қайта кўриб чиқишни текшириш умумийлаштириш.
Хўжаликнинг ўрта бўғини стратегияси	Бош менежер Хўжаликнинг ўрта бўғини бошлик томонидан (қарорлар фирма раҳбарияти томонидан қабул қилинади, қайта кўриб чиқилади).	Муваффақиятли рақобатчиликка ҳамда унда устунликка эришишга қаратилган ҳаракатлар ҳамда ёндашувларни белгилаб олиш. Ташқи шартларнинг ўзгаришига жавоб реакцияларини шакллантириш. Асосий функционал хизматларнинг стратегик ташаббусларини умумлаштириш. Ўзига хос муаммоларни ҳал қилиш.

<p>Функционал стратегия</p>	<p>Функционал менежерлар (караб, стратетда хўжаликнинг ўрта бўғин рахбарияти томонидан қабул қилинади, қайта кўриб чиқилади).</p>	<p>Бизнес стратегиясини қўллаб-қувватлашнинг функционал ёндашувларини ташкил қилиш ва ИТТКИ, ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ходимлар билан ишлаш соҳаларида функционал мақсад ва стратегияларга эришиш. Қуйи босқичдаги менежерларнинг асосий ёндашувларини қайта кўриб чиқиш, текширишни унификациялаш.</p>
<p>Тезкор стратегия</p>	<p>Дала бўлинмаларининг рахбарлари қуйи даража менежерлари, шу жумладан, функционал менежерлар (қарорлар функционал бўлимларнинг бошлиқлари томонидан қабул қилинади, қайта кўриб чиқилади).</p>	<p>Дала бўлинмалари ва функционал бўлимларнинг мақсадларига эришиш учун функционал ва хўжаликнинг ўрта бўғини стратегияларини қўллаб-қувватлашга қаратилган тор соҳадаги ва махсус ёндашувлар ҳамда чора-тадбирларни ишлаб чиқиш</p>

Стратегик бошқаришда корхона вазифаларини шакллантириш корxonанинг мазмун-моҳиятини, унинг фаолият майдонини, келажакдаги истиқболи ва ривожланиш йўналишларини ва унинг бошқа рақобатчилардан фарқини аниқлаб олишга ёрдам беради.

Ҳозирги кунда миллий иктисодиётимизнинг турли тармоқларидаги санокли корxonалардагина аниқ ифодаланган корхона вазифалари мавжудлигини кўришимиз мумкин. Тажриба шуни кўрсатмоқдаки, замонавий боқариш услублари ривожланган АҚШ да ҳам компания ва фирмалар 60-70% гина ўз вазифаларига эга.

Вазифаларда барча эътибор ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга эмас, балки истеъмолчининг талаб ва хоҳиш-иродасини қондиришга қаратилиши лозим.

Кейинги босқич корxonанинг узоқ муддатли мақсадларини аниқлаб олишга қаратилиши керак. Одатда, бундай узоқ муддатли мақсадлар аниқ кўрсаткич ва рақамларни ўз ичига олмайди. Аммо корхона ўз олдига кўядиган узоқ муддатли мақсадларни аниқ ва лўнда бўлиши ҳамда унга эриша олиш муҳим аҳамиятга эга бўлади. Мақсадлар корxonани мувафаққиятини таъминловчи икки асо-

сий натижада ўз ифодасини топиши керак бўлади. Бу корхонанинг молиявий ва стратегик фаолиятига қаратилган аниқ натижалардир.

Корхонанинг кўп киррали мақсадалари бир-бири билан боғлиқ ҳолда бир мақсадга эришиб, бошқа бир мақсадга етишишда уни ўзаро қўллаб-қувватлаши зарур.

Бизнес оламида муваффақиятга эришган машҳур компанияларнинг тажрибаларидан маълумки, одатда корхоналар жуда катта миқёсдаги узоқ муддатга мўлжалланган мақсадаларни ўз олдидарига қўядилар ва унга эришиш учун 10-20 йил мобайнида кўп куч-маблағларини сарф этадилар.

Масалан, Ўзбекистонда мебель саноатида самарали фаолият олиб бораётган «Файз-Холдинг» компаниясининг бизнесдаги асосий мақсади ўз харидорларига оддий товар сотиш эмас, балки улар қилган харидларидан қониқиш ҳосил қилиш, ҳақиқий фойда олиш ҳамда хонадонга хурсандчилик бағишлашга ёрдам беришдир. 11 та ишлаб чиқариш мажмуасидан 5 та қўшма корхона ва 14 та савдо уйларига эга бўлган «Файз-Холдинг» компанияси замонавий немис технологиялари ва стратегик бошқариш услубларини жорий этиш натижасида маҳсулот турини кенгайтириб, ошхона мебелли, юмшоқ мебель, офис мебелли, мактаб мебелли ва тиббиёт мебелларини ишлаб чиқаришни йўлга қўйган. Бунда компания асосий эътиборни мебелларнинг қулайлигига, хавфсизлигига, юқори сифатлигига, сотувдан кейинги кафолатлар мавжудлигига ва арзон нархларда сотилишига қаратмоқда.

Ташқи муҳитдаги стратегик омилларни таҳлил этиш корхоналарга боғлиқ бўлмаган ташқи омилларнинг истиқболда ривожланиш йўллари ва бу ўзгаришлар корхона стратегиясига ва унинг фаолиятига таъсир эта олиш даражасини аниқлаш имконини беради. Умуман олганда, стратегик омилларни таҳлил этишда мақсад ташқи муҳитдан келиб чиқадиган хавф-хатар ва қулай имкониятларни одиндан кўра билишдан ва шу орқали корхонанинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан иборатдир.

Ички муҳит таҳлили корхонанинг ички ресурс ва имкониятларини ўрганишни, унинг ҳозирги ҳолати, кучли ва заиф томонлари ҳамда мавжуд стратегик муаммоларини аниқлашни кўзда тутади. Ички муҳит таҳлили корхонанинг иқтисодий салоҳиятини, уни рақобатчи корхоналар билан таққослашни ва бозордаги эгаллаб турган мавқеини тўғри талқин этиш имконини беради.

Масалан, «Ўзбекенгилсаноат» уюшмаси таркибига кирувчи «Косонсой-Текмен» кўшма корхонаси, «Антекс», «Бухоротекс», «Каштекс» ҳиссадорлик жамиятлари экспорт стратегиясини шакллантиришда Европа ҳамжамияти давлатлари, Россия, Туркия ва Словакия каби давлатларнинг бозорларини ўрганиб чиқиб, республикамизнинг пахтаси толасидан тайёрланган юқори сифатли газлама ва матолар ҳамда тайёр кийим-кечак маҳсулотларига талаб катталигини аниқлашган. Олиб борилган таҳлиллар натижасида бу бозорларни ўта юқори сифатли ва халқаро стандартларга жавоб берадиган маҳсулотлар билан эгаллаш мумкинлиги ҳақида ижобий хулосага келинган.

Бугунги кунда енгил саноат тармоғидаги корхоналар маҳсулотларини халқаро сифат стандарти «ISO-9000» талабларига жавоб берадиган даражага етказиш, корхонага энг замонавий технологияларни жалб этиш, янги турдаги кийим-кечак ва хўжалик учун зарур бўлган бошқа тайёр маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқариш лабораторияларини хом ашё сифатини текширувчи замонавий дастгоҳлар билан жиҳозлашга қаратилган кенг қамровли стратегияни амалга оширилмоқда.

Стратегияни амалга ошириш энг мураккаб ва узоқ вақт мобайнида олиб бориладиган жараён бўлиб, корхонанинг истикболдаги мақсадларини рўёбга чиқариши, асосан мана шу босқичда ҳал этилади.

Белгиланган стратегия чора-тадбирларини амалга оширишга қаратилган вазифа менежерлар томонидан корхонанинг барча ресурслари ва мўлжалланган мақсадлари ўртасида ўзаро монандлик ва уйғунликни таъминлашни талаб этади.

Стратегияни амалга ошириш уни ишлаб чиқишга нисбатан анча оғир вазифа. У менежерлардан сабр-тоқат, кучли ирода ва жиддий масъулиятни талаб этади. Бу босқичда ҳар қандай бизнес режа ва мўлжалланган мақсадлар амалий жиҳатдан рўёбга чиқиши юзасидан ҳақиқий кўриқдан ўтказилади. Мисол учун, республикамизда 2001 йилда чет эл инвестициялари иштирокидаги тугатилган 174 та корхоналарнинг аксариятида моддий ресурслар билан белгиланган стратегия ўртасида уйғунликни таъминламаслик, жалб этилиши керак бўлган молиявий маблағларни тўғри ҳисоб-китоб қила олмаслик, ҳамкорлар томонидан мажбуриятларни тўлалигича бажармаслик ҳамда корхона имкониятларини ҳаддан ташқари юқори баҳолаб юбориш ҳолатлари ташкилотларни ўз фаолиятларини тўхтатишга олиб келган.

Белгиланган стратегияни амалга оширишдаги муҳим омил уни бажарилишини тўлақонли таъминлаш учун барча зарур шарт-шароитларни ташкил этишни кўзда тутати. Чет эл капитали иштирокидаги коммуникация соҳасида 1997 йилнинг сентябридан фаолият олиб бораётган Daewoo Unitel компанияси, ҳозирги кунда 50 мингдан ортиқ абонентларга эга бўлиб, Ўзбекистонда энг замонавий уяли алоқа хизматини кўрсатувчи компанияга айланди. Унинг Ўзбекистонда энг муваффақиятли бизнесни олиб борувчи 1-ракамдаги компанияга айланиши, юқори сифатли коммуникация хизматларини кўрсатиши ва компаниянинг барча ходимлари томонидан истеъмолчилар ҳақида доимо қайғуриш мақсадларини кўзлаб амалга ошираётган стратегияси туфайли, компания республикада уяли алоқа хизмати бозорида 30% дан ортиқ улушга эришишга муваффақ бўлди.

Стратегияни муваффақиятли амалга оширишда уни танқидий нуқтаи назардан баҳолаш зарур босқич бўлиб, бунда олиб борилаётган сиёсат кўзланган мақсадга мувофиқ келмай қолса, бу ҳолат чуқур таҳлил этилиб, стратегияга тегишли ўзгаришлар киритиб борилади.

Стратегияни мақсадли амалга ошириш тўхтовсиз жараён бўлиб, уни амалга оширилишини доимо баҳолаб бориш стратегик бошқаришнинг зарур элементларига киратилади.

Ташқи ёки ички муҳитда вужудга келадиган янги шарт-шароитлар компания стратегияси ўзгаришига олиб келиши мумкин. Мисол учун, «Совпластитал» қўшма корхонаси ўз фаолиятининг илк даврида фақат пластмассадан тайёрланадиган 10 хил турдаги сунъий гул маҳсулотларини ишлаб чиқарган. Йиллар давомида олиб борилган доимий изланиш ва бозорни чуқур таҳлил этиш ҳамда замонавий технологияларни ўрганиш натижасида қўшма корхона пластмасса, рангли шиша, чиннидан тайёрланадиган маҳсулотлар ва халқ истеъмоли молларини ишлаб чиқарувчи Марказий Осиёдаги энг йирик корхоналардан бирига айланди. Ҳозирга кунда корхона 30 дан ортиқ мамлакатларга ўз маҳсулотларини экспорт қилмоқда. Бунга «Совпластитал» қўшма корхонаси бозорда юз бераётган ўзгаришларни вақтида ва тезлик билан таҳлил этиб, бозорнинг янги талабларига мос келадиган аниқ стратегик бошқаришни жорий этиш орқали эришди.

Бизнес муҳитида шарт-шароитлар бизнес фаолиятини ўзгартиришни, узоқ муддатли мақсадларга қўшимчалар киритишни ёки келажакда стратегик йўналишга янгича ёндашувни тақозо этиши мумкин. Кўзланган мақсадлар компанияда мавжуд имкониятлардан

анча юқори бўлиши ёки келажакдаги истикболларга маълум даражада мос тушмай қолиши мумкин.

Стратегик бошқариш доимий амалга ошириладиган жараён бўлиб, компания стратегиясига баҳо бериш ва унга тегишли ўзгартиришларни киритиш бу жараённинг ҳам янгидан бошланиши, ҳам якуний босқичи сифатида эътироф этилади.

Ташкилот мақсадли мўлжалларсиз фаолият юрита олмайди. Ташкилот фаолиятининг мақсадли йўналиши биринчи навбатда унинг фаолияти одамларнинг турли гуруҳлари манфаатларининг таъсири остида бўлиши билан боғлиқ. Ташкилотнинг мақсади таъсисчилар, ходимлар, харидорлар, ҳамкорлар, маҳаллий жамоа ва бутун жамият каби инсонлар манфаатларини акс эттиради.

Ташкилот фаолиятидаги мақсадли негизнинг икки асосий таркибий қисмлари ажратилади: вазифа ва мақсадлар. Вазифа кенг маънода ташкилот мавжудлигининг фалсафаси, мазмуни сифатида, тор маънода эса ташкилот нима учун фаолият юритаётганлиги ҳақида шаклланган, батафсил маъно, тасдиқ сифатида тушунилади. Яхши шаклланган вазифа мўлжаллар, фаолият соҳалари, ташкилот фалсафаси, фаолиятни амалга ошириш имконият ва усуллари, ташкилот имижининг изоҳини ўз ичига олади.

Ташкилот мақсадлари маълум муддатдан кейин у эришишга ҳаракат қилувчи алоҳида параметрларнинг аниқ ҳолатини тасвирлайди. Мақсадлар узоқ ва қисқа муддатли бўлади. Мақсадлар баъзи зарурий талабларга жавоб бериши лозим: улар эришиш мумкин бўлган, эгилувчан, ўлчанадиган, аниқ, мослаштирилувчи ва қабул қилиниши мумкин бўладиган бўлиши керак.

Стратегияни танлаш ва амалга ошириш стратегик бошқарувнинг асосий қисмлари ҳисобланади. Стратегик бошқарувдаги стратегия ташкилот ривожининг узоқ муддатли сифатли аниқланган йўналиши сифатида тушунилади.

Стратегияни танлаш ташкилотдаги вазиятга боғлиқ. Бироқ стратегияни танлашда маълум ёндашувлар мавжуд.

Стратегияни танлаш фирма фаолиятига боғлиқ бўлган учта масалани ҳал қилишга боғлиқ:

- 1) маълум бизнесни тугатиш;
- 2) маълум бизнесни давом эттириш;
- 3) маълум бизнесга ўтиш.

Танланган стратегияни баҳолаш қуйидаги йўналишлар бўйича амалга оширилади:

- 1) Стратегия фирма мақсадларига эришилишига олиб келадими?
- 2) Танланган стратегия муҳим ҳолат ва талабларга мос келадими?
- 3) Танланган стратегия фирма потенциали ва имкониятларига мос келадими?
- 4) Стратегиядаги риск ўзини оқлайдими?

Хулоса шуки, стратегик бошқарув мураккаб характерга эга ва кўп омилларнинг ҳисобга олинлигини талаб қилади. Шу билан бирга, у фирманинг баъзи муаммоларини ва уларни ечиш усуллари тўпламини аниқлайди. Стратегия бўлиш учун бу тўплам тизимга айланиши лозим.

2.3. Стратегияни яратишга бўлган турли хил ёндашувлар

Стратегия тузишга ёндашувлар қуйидагича бўлади:

1) Бош стратегик ёндашув – бунда стратегияни бошлиқнинг ўзи ишлаб чиқади. Бундай ҳолда бошқарувчи аҳволни баҳолашга, муқобил стратегияларга ва стратегия қисмларига кучли таъсир қилувчи асосий стратегик ва асосий тадбиркор сифатида иш юритади.

2) Ваколатларни бериш ёндашуви – бунда стратегияни тузиш ходимларга ёки комиссияга топширилади. Бундай ҳолда масъул бошқарувчи стратегияни ишлаб чиқишни бошқаларга, асосан, стратегик режалаштириш бўйича ходимга ёки ишонч билдирилган ходимлардан тузилган махсус комиссияга топширади.

3) Қўшма (коллаборацион) ёндашув – аввалги икки ёндашув ўртасидаги оралиқ вариант. Бундай усулнинг энг кучли томони шундаки стратегияни ишлаб чиқиш кимларга топширилган бўлса, уни ўшаларни ўзлари бажаришлари керак бўлади.

4) Ташаббусли ёндашув. Бундай ёндашувда бошқарувчи келишилган стратегияни ишлаб чиқиш учун стратегия деталларини ишлаб чиқишдан ҳам, «ғоялар генераторлари» гуруҳини бошқаришдан ҳам манфаатдор эмас. Билъакс, бошқарувчи оқилона стратегияни ишлаб чиқиш, ҳимоя қилиш ва ҳаётга татбиқ этиш учун менежерларнинг ўзлари сафарбар этади. Стратегияни ишлаб чиқиш учун бошқарувчилар фойдаланишлари мумкин бўлган тўртта асосий ёндашувнинг бирортаси ҳам энг яхши ёндашув сифатида юзага чиқмайди. Уларнинг ҳар бирини кучли ва кучсиз томонлари мавжуд.

Компания ва бошқарувчилар стратегияни ишлаб чиқиш бўйича вариантларни турлича бажарадилар. Компания эгаси томонидан бошқариладиган кичик компанияларда стратегияни ишлаб чиқиш норасмий амалга оширилади. Йирик фирмалар стратегияни ҳар йили ишлаб чиқишга мойилдир. Стратегияни белгилашнинг ташкилий жараёнида бошқарувчилар шахсан қатнашадилар.

Стратегия, аввало, маънавий жиҳатдан соғлом бўлиши керак. Компаниянинг ҳар бир ҳаракати ахлоқ-одоб, маънавийат доирасида бўлиши талаб этилади. Компания мулкдорлар, хизматчилар, харидорлар, етказиб берувчилар ва жамият олдида масъулиятлидир. Компаниянинг етказиб берувчилар олдидаги бурчи бозор муносабатларига қурилади. Компания билан етказиб берувчи ҳам шерик, ҳам ўзаро рақибдир. Шунинг учун улар ўртасидаги муносабатлар аниқ белгилаб олиниши лозим.

Агар стратегия компаниянинг аҳволига мос бўлмаса, рақобат устунлиги яратилмаса, ишни яхшилашга ярамаса, бундай стратегия ғолибона стратегия дейилмайди. Ғолибона стратегиянинг уч белгиси бўлади:

- мослик даражаси мезони;
- рақобат курашида устунлик мезони;
- иш жадаллигини ошириш мезони.

Мослик даражаси мезони. Яхши стратегия унинг имкониятлари ва интилишлари, ички ва ташқи омиллар нуқтаи назаридан компаниядаги вазиятга мос келмас экан, у шубҳалидир.

Рақобат курашида устунлик мезони. Яхши стратегия рақобатда барқарор устунликка эришишга олиб келади. Стратегия ёрдамида рақобат курашида қанчалик катта устунликка эришилса, стратегия шунчалик кучли ва самарали бўлади.

Ишларнинг жадаллигини ошириш мезони. Яхши стратегия компания ишининг тезкорлигини оширади. Ишларни такомиллаштиришнинг икки тури ўта муҳим бўлиб, улар қуйидагилар: даромадлиликнинг ошиши; компаниянинг узоқ келажақдаги фаоллиги рақобатбардошлигининг ошиши.

III боб. ТАРМОҚДАГИ УМУМИЙ ВАЗИЯТ ВА УНДАГИ РАҚОБАТНИНГ ТАҲЛИЛИ

3.1. Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифлари

Стратегияни ишлаб чиқиш таҳлилга асосланган иш бўлиб, таҳлил икки йўналишда олиб борилади:

1. Тармоқдаги вазият ва ундаги рақобатнинг шартлари.
2. Компания ичидаги вазият, унинг рақобатбардошлиги.

Тармоқлар ўзининг иқтисодий таърифи, улардаги рақобат истикболлари бўйича бир-биридан фарқ қилади. Масалан, илмий-техника тараққиёти суръатлари юқори ва паст бўлиши мумкин. Ҳар бир тармоқ учун зарур бўлган капитал қўйилмалар ҳажми ҳатто бўлади. Бозорлар эса маҳаллийдан тортиб дунё бозоригача фарқланади. Рақобат кучли ёки заиф бўлади. Талаб ҳам ўсиб борувчи ёки аксинча, камайиб борувчи бўлади.

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатни таҳлил қилишда алоҳида усуллар қўлланилиб, бу усуллар тармоқда бўлаётган ўзгаришлар рақобат курашини баҳолаш имконини беради. Бунинг учун қуйидаги етти омилни белгилаш талаб этилади:

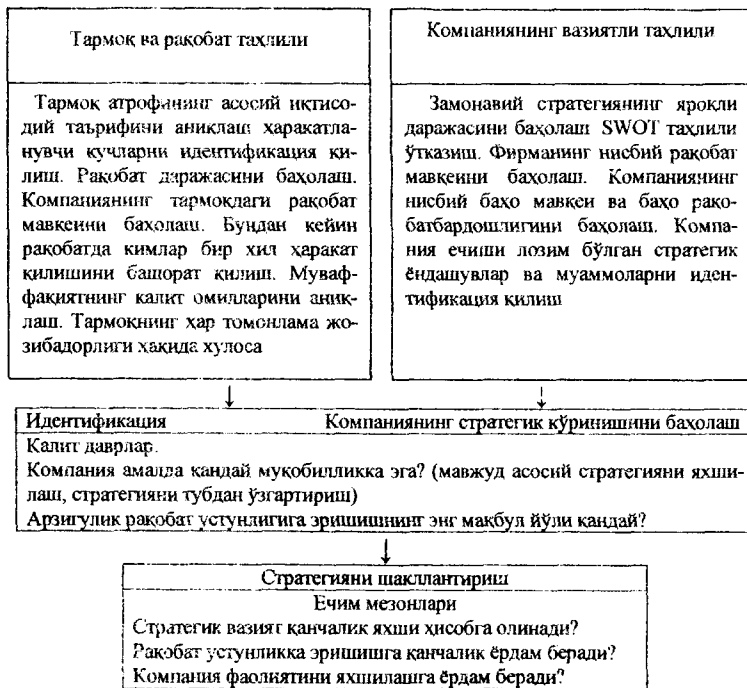
1. Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар.
2. Тармоқдаги рақобат кучлари ва улар таъсирининг даражаси.
3. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.
4. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.
5. Рақобат курашидаги муваффақият калити ва муваффақиятсизлик омиллари.

6. Рақобат қайси йўналишда боришини белгиловчи шахслар.
7. Фойда олиш нуктаи назаридан тармоқнинг жозибadorлиги.

Вазият таҳлилининг мақсади компаниянинг ички ва ташқи муҳитига хос бўлган ва компаниянинг стратегик йўналиши ва имкониятларини энг равшан ифодаловчи жиҳатларни аниқлашдан иборат. Бунда асосий эътибор стратегияга оид бир қатор муҳим саволларга аниқ жавоблар топишга қаратилади. Сўнгра бу саволлардан компаниядаги стратегик вазиятнинг аниқ манзарасини шакллантириш ва унинг хатти-ҳаракатларига муқобил вариантларни белгилаш учун фойдаланилади.

Якка бизнес билан шуғулланувчи компаниядаги стратегик вазиятни таҳлил қилиш усулларида келгусида кўпинча диверсияланган компаниянинг стратегиясини таҳлил қилишда ҳам фойдаланилади. Якка бизнес билан шуғулланувчи компаниядаги ташқи вази-

ятни (макромухитни) таҳлил қилишда, одатда, соҳа ва рақобат таҳлилларидан фойдаланилади. Вазиятни таҳлил қилишда фирманинг энг яқин атроф-мухити (макромухити) ўрганилади. 6-чизмада якка бизнес билан шуғулланувчи компания учун стратегик таҳлилни тузилмаси келтирилган. Компаниянинг стратегик таҳлиlining мантиқий ечими стратегияни танлашда муқобил вариантларга баҳо беришдир. Шундай қилиб, ушбу таҳлил стратегик режани шакллантиришнинг дастлабки нуқтаси ҳисобланади.



6-чизма. Вазият таҳлиlining стратегик тузилмаси.

Тармоқни таърифловчи умумий иқтисодий кўрсаткичлар

Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили асосий иқтисодий кўрсаткичларни ўрганишдан бошланади. Бу кўрсаткичлар қуйидагилардан иборат:

1. Бозор ҳажми.
2. Рақобат миқёси (маҳаллий, минтақавий, дунё).

3. Бозорнинг ўсиш суръатлари ва у ривожланишнинг қайси босқичда эканлиги.

4. Рақобатчилар сони ва уларнинг ҳажми.

5. Харидорлар сони ва уларнинг молиявий имкониятлари.

6. Интеграция қаерга қараб кетяпти?

7. Технологик ўзгаришларнинг йўналиши ва суръатлари.

8. Тармоққа кириш ва ундан чиқишнинг осонлиги.

9. Рақобатчилар маҳсулоти ва хизматларининг табақаланиш даражаси.

10. Компаниянинг ишлаб чиқариш ҳажми, юкларни ташишни ташкил қилиш, маркетинг ва рекламани ташкил қилиш тежамкорликка эришиш имконининг мавжудлиги.

11. Тармоқдаги «ўқитиш-тажриба» эгри чизиги ижобий анъанага эгами?

12. Тармоққа зарур бўлган капитал сармоялар қўйилаяптими?

13. Тармоқдаги даромад даражаси умумий даромад даражасидан пастми ёки юқори?

Ушбу кўрсаткичлар бўйича соҳа «портрети»ни тузиб, сўнг таҳлил қилиш мақсадга мувофиқ. Бунинг учун ушбу жадвалда айрим иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик жиҳатдан муҳимлигига доир маълумотлар келтирилган.

3-жадвал

Тармоқдаги асосий иқтисодий кўрсаткичларнинг стратегик аҳамияти

Кўрсаткич	Кўрсаткичнинг стратегик аҳамияти
Бозор ҳажми	Кичик бозорларда катта ва янги рақобатчиларни жалб қилиш анъанаси кузатилмайди; катта бозорлар муайян тармоқларда рақобатчилик устуңлигини мустаҳкамлаш мақсадида турли компанияларни сотиб олмокчи бўлган корпорацияларни ўзига жалб қилади
Бозор ҳажмининг ортиши	Жадал суръатлар билан ўсиш янгиликларга олиб келади, ўсишнинг секинлашиши эса рақобатни кучайтиради ва заиф ракибларни курашдан сиқиб чиқаради
Ишлаб чиқариш қувватларининг ортиқчалиги ёки танқислиги	Ортиқча ишлаб чиқариш қувватлари харажатларни кўпайтириб, даромадни камайтиради, уларнинг танқислиги эса харажатларга оид тесқари тенденцияларга олиб келади

Тармоқнинг даромадлиги	Юқори даромадли тармоқлар ҳам янгиликларга олиб келади
Кириш-чиқиш тўсиқлари	Катта тўсиқлар мавжуд фирмаларнинг мавқеини ва даромадларини химоя қилади, тўсиқлар паст бўлганда эса янги фирмаларнинг кириб келиши уларга салбий таъсир кўрсатади
Товар харидорлар учун қиммат	Кўпчилик харидорлар товарни энг паст нархларда сотиб оладилар
Стандартлаштирилган товарлар	Харидорлар бир сотувчидан бошқасига осон ўтишлари мумкин.
Технологиянинг тез ўзгариши	Технология ва асбоб-ускуналарга ажратилган инвестицияларда уларнинг эскириб қолиши туфайли ўзини оқламай қолиш хавфи кучаяди
Капиталга қўйилган талаблар	Катта талаблар инвестицияларга оид қарорларга танқидий муносабатда бўлади, инвестициялаш пайти муҳим бўлиб боради, кириш ва чиқиш тўсиқлари кучаяди
Вертикал интеграция	Капиталга нисбатан қўйилган талаблар кучайиб боради, кўпинча рақобатли дифференциация ҳамда интеграция даражаси турлича бўлган фирмалар ўртасидаги қиймат дифференциацияси кучаяди
Кўламдан тежаш	Нарх бўйича рақобатлашиш учун зарур бўлган бозор ҳажми катталашади
Товарнинг тез янгиланиши	Товарнинг ҳаёт даври қисқаради

3.2. Тармоқдаги рақобат ва ривожланиш истиқболлари

3.2.1. Тармоқдаги рақобат кучлари ва уларнинг таъсир даражаси

Гарвард университетининг профессори Майкл Портер тармоқдаги рақобатчи кучларни қуйидагича гуруҳлаган:

1. Тармоқ ичида сотувчилар ўртасидаги рақобат.
2. Бошқа тармоқдаги компанияларнинг ўз товарлари билан бу тармоқдаги харидорларни эгаллаб олишга ҳаракат қилиши.
3. Тармоқ ичида янги рақобатчиларнинг пайдо бўлиши.
4. Хом ашё ва бутловчи қисмлар етказиб берувчиларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари.
5. Харидорларнинг ўз шартларини ўтказишга уринишлари.

6. Бу таҳлил фирма мазкур тармоқда дуч келиши мумкин бўлган қулай шартлар ва хавф-хатарларни аниқлаб олиш мақсадида амалга оширилади.

Портер бунинг «бешта куч» моделини таклиф қилган. У мазкур моделни асослаб берар экан, бу кўрсаткичларнинг таъсир кучи қанчалик юқори бўлса, мавжуд компанияларда нарх ва даромадни ошириш имконияти шунчалик кам бўлишини таъкидлаган эди. Бунинг заифлашиши эса компаниялар учун қулай имкониятлар вужудга келтиради. Компания ўз стратегиясини ўзгартириб, ушбу кўрсаткичларни ўз фойдасига ўзгартириши мумкин.

Потенциал рақобатчиларнинг кириш хавфи (Портернинг биринчи кучи) компаниянинг даромадларига таҳдид солиши мумкин. Иккинчи томондан, агар бу хавф кичик бўлса, компания нархларни ошириб, ўз даромадларини кўпайтириши мумкин. Бу омил рақобатчилик кучи тўсиқларининг (тармоққа кириш қийматининг) баландлигига кучли даражада боғлиқ. Бундай тўсиқларнинг уч асосий манбаи бор.

-харидорларнинг савдо маркасига содиқлиги (кириб келаётган компаниялар буни катта инвестициялар эвазига бартараф қилишлари мумкин);

-харажатлар бўйича мутлақ устунликлар (ишлаб чиқариш харажатларининг янада камлиги мавжуд компаниялар учун, янги компаниялар эришиши қийин бўлган катта устунликларни беради);

-кўламдан тежаш (бундай устунликка, одатда, катта компаниялар эга бўладилар). У яъни, стандартлаштирилган маҳсулотни ёппасига ишлаб чиқаришда харажатларнинг камайтирилиши, хом ашё, материал ва таркибий қисмларни катта миқдорларда сотиб олишдаги чегирмалар, рекламага сарфланадиган харажатларнинг камайтирилиши ва ҳоказолар билан боғлиқ. Буларнинг барчаси ишлаб чиқаришни энди бошлаётган компаниялар учун катта қийинчиликлар туғдиради.

Портер назарияси бўйича иккинчи рақобатчи куч тармоқда мавжуд бўлган компанияларнинг рақобатлашувидир. Бу ерда ҳам тўрт омилнинг таъсирини кўрсатиб ўтиш мумкин:

-тармоқдаги;

-рақобат тузилмаси;

-талабнинг шарт-шароитлари;

-тармоққа кириш тўсиқларининг баландлиги.

Тармоқдаги рақобатнинг тузилмаси тармоқдаги консолидация даражасига (унинг фрагментланганлиги, олигополия ёки монополия шароитлари мавжудлиги) боғлиқ. Фрагментланган тармоқда потенциал хатарлар қулай имкониятларга қараганда кўпроқ бўлади, чунки бундай тармоқларга кириб келиш нисбатан енгил.

Консолидацияланган тармоқларда, одатда, катта ва мураккаб компаниялар фаолият кўрсатадилар. Бинобарин, бир компаниянинг рақобатчилик фаолияти бошқа рақобатчиларнинг бозордаги улушига бевосита таъсир қилади, натижада улар тезда бунга жавобан ҳаракат қилади ва рақобат кучаяди. Бундай компанияларнинг «нарх уруши» олиб бориш имконияти рақобатнинг асосий хатарли кучидир. Бундай ҳолларда компаниялар сифат устунликлари бўйича рақобатлашишга интиладилар, яъни «рақобатчилик уруши» савдо марказига содиқлик ва «нарх уруши» эҳтимолини камайтириш мақсадларидан олиб борилади. Бундай тактиканинг муваффақияти тармоқда маҳсулотни табақалаш имкониятларига боғлиқ.

Тармоқда талабнинг ўсиб бориши рақобатнинг сусайишига ва айни пайтда экспансия учун катта имкониятлар вужудга келишига олиб келади. Талаб бозор билан бирга ўсиб боради. Компаниялар инвестицияларнинг қайтиш тезлигини ошириш имкониятига эга бўладилар, бу эса уларга бўлган эътиборни кучайтиради. Аксинча, ўсишнинг секинлашуви рақобатни кучайтириб юборади, натижада, компаниялар сотиш бозорларини фақат бошқа компаниялардан тортиб олиш ҳисобигагина қўлга киритишлари мумкин бўлиб қолади. Шундай қилиб, талабнинг камайиши рақобатнинг кучайишига олиб келадиган асосий хавфдир.

Тармоқда талаб камайган пайтда чиқиш тўсиқлари жиддий хавфга айланади. Чиқиш тўсиқлари иқтисодий ва ҳиссий омиллар бўлиб, улар компаниянинг даромади жуда оз бўлган ҳолларда ҳам қўллаб-қувватлаб туради. Натижада ортикча ишлаб чиқариш қувватлари пайдо бўлади, бу эса нарх рақобатининг жонланишига олиб келади, чунки компаниялар бекор турган қувватлардан фойдаланишга уриниб, нархни пасайтириб юборадилар.

Одатда чиқиш тўсиқлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

-асбоб-ускуналарга ажратилган инвестицияларни бошқа муқобил ишларга ишлатиб бўлмайди ва агар компания бу соҳани тарк этса, ускуналарни ташлаб юборишга тўғри келади;

-чиқиш қийматининг ишдан бўшатиладиган ишчиларга тўланадиган маблағлар ҳисобига қатъий белгилаб қўйилганлиги;

-хўжаликнинг ўрта бўғинлари ўртасидаги стратегик ўзаро муносабатлар, масалан, сенергизм ёки улар ўртасидаги интеграция;

-тармоққа иктисодий боғлиқлик; масалан, агар компания диверсияланмаган бўлса, у тармоқда қолишга мажбур бўлади.

Тармоқдаги фирмага таъсир қилаётган рақобат кучлари тармоқнинг цикли мобайнида ўзгариб, ривожланиб боради. Тармоқнинг жадал суръатлар билан ўсиши рақобат кучларини заифлаштириб қўяди. Бу босқичда экспансия ва бозор соҳаларини эгаллаб олиш учун қулай имкониятлар вужудга келади. Ўсиш секинлашган пайтда рақобатнинг ва айниқса, нарх рақобатининг хавфи кучайиб кетади. Етуклик босқичида рақобат хавфи камаяди, нарх рақобатини нарх пешқадамларининг келишуви ҳисобига чеклаш имконияти вужудга келади. Шунинг учун бу босқичда даромадлар нисбатан юқори бўлади. Бу босқичда нархга боғлиқ бўлмаган рақобат катта роль ўйнаши мумкин бўлиб, у маҳсулотларни табақалаш устунликларидан фойдаланадиган компаниялар учун жуда муҳимдир. Таназул босқичида вазият ўзгаради. Чиқиш тўсиқлари юқори бўлса, рақобат жуда кучаяди, даромад камаяди ва нарх уруши хавфи вужудга келади.

Портернинг «учинчи кучи» харидорларнинг «савдолашиш» имкониятидир. У энг яхши сифат ёки хизмат кўрсатишга бўлган талаб туфайли нархларга тазйиқ кўрсатиш хавфини вужудга келтиради. Заиф харидорлар эса, аксинча, нархларнинг ўсишига ва даромаднинг ортишига йўл қўядилар. Харидорлар қуйидаги ҳолларда, айниқса, кучли бўлади:

-етказиб берувчи соҳа бир неча кичик компаниялардан таркиб топган бўлиб, харидорлар кам бўлганда;

-харидорлар товарларни катта миқдорда сотиб олганда;

-тармоқ ўз фаолият туридан келиб чиққан ҳолда харидорларга кучли даражада боғлиқ бўлганда;

-харидорлар бир неча етказиб берувчи тармоқлар ичидан энг паст таклиф қилаётган биттасини танлаш имкониятига эга бўлганда (бу тармоқда нарх рақобатини кучайтиради);

-харидорлар учун турли компаниялардан товар сотиб олишни оддий жиҳатдан яхлит битта харид деб қараш мумкин бўлганда ва ҳоказо.

Тўртинчи рақобат кучи – етказиб берувчиларнинг тазйиқ кўрсатишидир. Бу тазйиқ натижасида етказиб берувчилар нархларни кўтариш билан таҳдид солиб, компанияларни ет-

казиб берилаётган маҳсулот миқдорини камайтиришга мажбур қилади ва даромадни пасайтиради. Бунга муқобил равишда – заиф етказиб берувчилар ўз маҳсулотларига бўлган нархни пасайтиришга ва юқорирок сифатни талаб қилишга имкон берадилар. Куйидаги ҳолларда етказиб берувчилар томонидан кўрсатиладиган тазйиқ айниқса, кучли бўлади:

-етказиб берилаётган маҳсулотнинг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлиб, у компаниянинг ишончли маҳсулоти бўлганда;

-тармоқдаги компаниялар таъминотчи фирмалар учун бўлмаганда;

-етказиб берилаётган маҳсулотларнинг сифати юқорилиги туфайли компанияларнинг бошқа маҳсулотга ўтиши қимматга тушганда;

-етказиб берувчилар олдинга интилишда вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдаланганда;

-сотиб олувчи компаниялар орқага томон вертикал интеграцияланиш хавфидан фойдалана олмаганда.

Бешинчи рақобатчи куч – товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг пайдо бўлиш хавфидир. Товарнинг ўрнини тўлиқ эгалладиган маҳсулотларнинг мавжудлиги жиддий хавф туғдиради ва компания нархларини ҳамда даромадларини чеклаб қўяди. Аммо компания маҳсулотларининг ўрнини боса оладиган товарлар кам бўлса компания нархларни ошириши ва қўшимча даромад олиши мумкин. Компаниянинг стратегияси бу далилдан фойдалана олиши лозим.

Тармоқдаги рақобат даражасига кўра куйидаги *турларга* бўлинади:

1. Шафқатсиз рақобат.

2. Жадал рақобат.

3. Меъёрдаги рақобат.

4. Жалб қилувчи заиф рақобат.

Бозорга янги кириб келган фирма янги ишлаб чиқариш қувватига, айрим ҳолларда каттагина ресурсларга ҳам эга бўлиш мумкин. Бундай фирмалар бозорда ўз ўрнини топиб эгаллаш учун курашади. Бозорда янги рақобатчининг пайдо бўлиши куйидаги омилларга боғлиқ:

-бозорга кириш борасидаги тўсиклар;

-бозорда ишлаётган компанияларнинг реакцияси;

-ишлаб чиқариш миқёсининг тежамкорлиги (бундай усули бозорда ишлаётган катта ҳажмга эга бўлган компанияларда бўлади. Янги фирма эса бозорга бирданига катта ҳажм билан чиқолмайди);

-технология ва ноу-хауга эришиш имкониятининг йўқлиги;

-«ўқитиш-тажриба» эгри чизигининг самараси;

- хариддорларнинг маълум товар маркаларига мойиллиги;
- корхона ҳажмига боғлиқ бўлмаган харажатларнинг тенг эмаслига;
- сотиш каналларига кира олиш;
- назорат қилувчи органларнинг ҳаракатлари (лицензия рухсатномалар);
- тарифлар ва тарифдан ташқари чеклашлар (демпингга қарши қонунчилик, маҳаллий фирмаларнинг мажбурий иштироки).

3.2.2. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар

Бозордаги вазият тез-тез ўзгариб туради, чунки бозорда ишлаётган компаниялар бозорга кириб келаётган янги фирмаларни ўз сиёсатини ўзгартиришга мажбур қилади. Бозорда энг кўп таъсир қиладиган кучлар «рақобатни ҳаракатлантирувчи кучлар», деб аталади. Бу кучларни таҳлил қилиш икки босқичдан иборат:

1. Ҳаракатлантирувчи кучларни аниқлаш.
2. Ушбу кучлар таъсирини аниқлаш.

Бозорда энг кўп учрайдиган ҳаракатлантирувчи кучлар қуйидагилардан иборат:

- иқтисодий ўсишнинг узоқ муддатли тенденцияларидаги ўзгариш;
- истеъмолчилар таркиби ва товарлардан фойдаланиш усулларидаги ўзгариши;
- янги маҳсулотларни жорий қилиш;
- технологик ўзгаришлар;
- маркетинг тизимидаги ўзгаришлар;
- йирик фирмаларнинг бозорга кириши ёки чиқиши;
- ноу-хаунинг тарқалиш даражаси;
- тармоқлар кенг қамровлигининг ўсиши;
- унумдорлик ва харажатлар таркибининг ўзгариши;
- хариддорлар мойиллигининг табақаланган товарлардан стандарт товарларга ўтиши;
- давлат қонунчилиги ва сиёсатидаги ўзгаришларнинг таъсири;
- ижобий кадриятлар, мойилликлар ва турмуш тарзининг ўзгариши;
- ноаниқлик ва таваккалчилик омиллари таъсирининг камайиши.

3.2.3. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари

Тармоқдаги рақобат таркибини ўрганишдаги кейинги қадам бу компанияларнинг, бозордаги ўрнини аниқлашдир.

Стратегик гуруҳлар харитаси – тармоқда рақобатлашаётган фирмаларнинг рақобат мавқеларини акс эттирувчи асбобдир. Бу тахлилий усул тармоқнинг умумий тахлили ва ҳар бир фирманинг бозордаги мавқеини бир-бирига боғлайди. Бунинг учун тармоқда ишлаётган барча компания ва фирмалар стратегик гуруҳларга бўлинади. Стратегик гуруҳларга рақобат услуги ва бозордаги мавқеи бир хил бўлган фирмалар киритилади. Бозордаги асосий рақобатчилар нечта бўлса, стратегик гуруҳлар сони ҳам шунча бўлади, аммо бунинг учун рақобатчиларнинг ҳар бири ўзининг рақобат усулига ва бозорда ўз мавқеига эга бўлиши лозим.

Стратегик гуруҳлар харитасини тузиш тартиби қуйидагича:

1. Тармоқдаги фирмаларнинг бир-биридан фарклантирувчи белгилари аниқланади.

2. Хаританинг ўқлари бўйлаб турли тавсифлашларнинг жуфтлиги туширилади.

3. Фирмалар харитага икки ўзгарувчан кўрсаткичларга асосан жойлаштирилади.

4. Битта стратегик зонага кирган фирмалар стратегик гуруҳга бирлаштирилади.

5. Ҳар бир стратегик гуруҳ атрофида айлана чизилади. Айлананинг диаметри ҳар бир стратегик гуруҳнинг бозордаги ўрнига пропорционал бўлади. Ана шу кўрсаткичлардан фойдали стратегик гуруҳларнинг икки ўлчамли харитасини тузиш мумкин.

Бир тармоқда фаолият кўрсатаётган фирмаларнинг нисбий рақобат мавқеларини ўрганиш учун стратегик гуруҳлаш жараёнларидан фойдаланилади.

Бир стратегик гуруҳдаги компаниялар маҳсулотлар кўламининг кенглиги, товар ҳаракати каналларидан фойдаланиш усуллари, технологик ёндашувлар, вертикал интеграцияланиш даражаси, сервис технологик хизмат кўрсатиш (характери) табиати каби турли белги бўйича бирлашишлари мумкин. Тармоқда бозорга нисбатан стратегик ёндашувлари бир хил бўлган битта стратегик гуруҳ мавжуд бўлиши мумкин.

Стратегик гуруҳлар харитасини тузиш ва фирмаларни у ёки бу гуруҳ таркибига киритиш куйидагича амалга оширилади:

1. Тармоқдаги фирмаларни бир-биридан фарқловчи рақобат тавсифлар аниқланади (нарх, сифат, фаолият географияси, интеграл даражаси, маҳсулот номенклатураси ва ҳоказо).

2. Фирмаларнинг ҳолатини икки чизиқли чизмага жойлаштириш (танлаб олинган хусусиятлари бўйича).

3. Бир стратегик соҳага тўғри келадиган фирмалар аниқланади.

4. Ҳар бир гуруҳнинг тармоқдаги умумий савдо ҳажмидаги улуши аниқланади.

Агар жиддий тафовутлар сони иккитадан ортиқ бўлмаса, бир неча харита тузиш мақсадга мувофиқдир. Турли стратегик гуруҳлар бир-бирига қанчалик яқин жойлашган бўлса улар ўртасидаги рақобат шунчалик кучли бўлади. Энг яқин рақобатчиларнинг феъл-атворини ўрганиш жуда муҳим.

Рақобатчиларнинг стратегиясини, уларнинг келгусида қандай йўл тутишини билмай туриб, улар билан муваффақиятли рақобатлашиш мумкин эмас. Рақобатчилар нима қилаётганлиги ва нима қилмоқчи булганлигини билиш компаниянинг стратегик фаолияти учун ниҳоятда зарур, акс ҳолда у ҳар доим мудофаа истехкомида бўлишга мажбур. Рақобатчиларнинг стратегиялари 4-жадвал ёрдамида аниқланади. Одатда, рақобатчиларнинг мақсади ва стратегиялари ҳақидаги маълумотларни ушбу жадвал ёрдамида умумлаштириш муайян рақобатчилик хатарлари ва мавқеларини баҳолаш учун етарлидир. Фирмаларнинг рақобатчиликдаги келгуси мавқеларини баҳолаш учун уларнинг бозордаги ўз аҳволини яхшилаш имкониятларига эътиборни қаратиш лозим. Агрессив рақобатчилар янги стратегик ташаббуслар манбаидир. Ўз мақсадига эришган рақобатчилар ўзларининг ҳозирги стратегиясини амалга оширишда давом этадилар. Безовта ва молиявий жиҳатдан оғир аҳволда қолган рақиблар ҳужумчи ёки мудофаачи сифатида янги-янги стратегик хатти-ҳаракатларни қўллашлари мумкин. Шу боис ўзингизни ушбу компания менежерларининг ўрнига қўйиб, уларни қандай йўл тутиши мумкинлигини мулоҳаза қилиб кўришингиз мумкин.

4-жадвал. Рақобатчиларнинг мақсад ва стратегиялари таркиби

Стратегик даъволар	Хукмрон, пешкадам бўлиш. Соҳадаги мавжуд пешкадамдан ўзиб кетиш. Етакчи бешталикка кириш. Биринчи ўнликка кириш. Муайян рақобатчидан ўзиб кетиш (пешкадам бўлиш шарт эмас) Мавқени қўлдан чиқармаслик. Касодга учрамаслик.
Бозор ҳажмига оид мақсадлар	Сотиб олиш ва ички ҳисобига агрессив экспансия. Ички ўсиш ҳисобига экспансия Сотиб олишлар ҳисобига экспансия. Мавжуд улушни сақлаб қолиш, қисқа муддатли даромад олиш мақсадида бозорни кенгайтириш.
Мавқе вазият раҳобати	Ҳаракатда бўлиш мавжуд нарсани сақлаб қола олади ва яхши ҳимоялана олади, ўзини гуруҳ ўртасида тутадиган мавқени кучайтиришга уринади
Стратегик феъл-атвор	Асосан хужум, мудофаа, ҳимоя ва хужум аралаш, тажовузкор, қатгис консерватив, бўш.
Рақобат стратегияси	Нархда пешкадамликка интилиш. Бозордаги бўшлиқларга эътибор қаратиш. Дифференциацияга асосланган таъкиб: сифат, сервис, технология, қўлам, товарлар, имиж ва бошқа жиҳатлар бўйича.

3.2.4. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари

Агар фирма ёки компания ўз рақибларининг хатти-ҳаракатларини кузатиб бормаса, у табиий, ютқазади. Худди шахматдагидек, рақобат курашида ҳам рақибнинг кейинги юришини олдиндан кўра билиш катта аҳамиятга эга. Агар рақибнинг кейинги “юриши” қандай бўлиши мумкинлигини олдиндан ҳис қила олмас, компания ғалаба қозона олмайди. Бу борадаги рақобат куйидаги йўналишларда олиб борилади:

1. Рақиблар стратегиясини аниқлаш. Бунинг учун рақиб компания фаолиятининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари, унинг бозордаги мавқеи, стратегик мақсадлари, рақобат стратегиясини ўрганиши зарур.

2. Келажакда тармоқнинг етакчиси бўлиш ёки етакчи бўлган фирмаларни аниқлаш. Бунинг учун ҳар бир фирманинг потенциал имкониятларини ўрганиб, уларнинг ичидан бошқалардан ўзиб кетиш имконияти бўлмаган фирмалар белгиланади. Келажакда қайси фирмалар ўз мавқенин йўқотади, қайси бири етакчи бўлиши мумкинлигини тўғри белгилаш фирма стратегиясини тузишда аҳамият қасб этади.

3. Рақибларнинг кейинги режасини олдиндан кўра билиш: тажовузкор рақиб, одатда, қандайдир янги стратегик қадам кўяди.

Ўзининг бозордаги мавқеидан қаноатланадиган фирмалар эса амалдаги стратегиясини сақлаб туради. Омадсиз фирмаларнинг аҳволи ёмонлашуви оқибатида улар яхши ўйламасдан ҳам хужумга ўтишга мажбур бўладилар. Рақибнинг кейинги режасини олдиндан била олиш учун ўша компаниядаги вазиятни, раҳбариятнинг кайфиятини, уларнинг фикрлаш тарзини билиш лозим. Рақиб ҳақида ахборот йиғишга қаратилган (разведка) фаолият унинг ҳаракатларини олдиндан билиш ва самарали қарши чоралар кўриш имконини беради.

4. Муваффақиятнинг асосий омиллари (МАО). Муайян тармоқдаги молиявий ва рақобатли муваффақиятнинг асосий белгилувчи омилларини аниқлаш лозим. Уларни аниқлаш – стратегия ишлаб чиқишнинг асосий йўналишларидан бири саналади. Улар, яъни муваффақиятнинг асосий омиллари стратегияни ишлаб чиқишда ҳал қилувчи вазифани бажариши мумкин. Бироқ муваффақиятнинг асосий омиллари турли тармоқларда ҳар хил бўлади. Одатда бир тармоқда шунга ўхшаш уч-тўртта омил характерли бўлиб, уларнинг бир-иккитаси энг муҳими ҳисобланади ва таҳлилнинг вазифаси уларни аниқлашдан иборат бўлади.

Куйида МАОнинг турлари ва уларнинг таркибий қисмлари санаб ўтилган:

1. Технологияга боғлиқ омиллар:

- илмий тадқиқотлар савияси;
- ишлаб чиқариш жараёнларида инновацияларга кодирлик;
- маҳсулотда инновацияларга кодирлик;
- мазкур технологияда экспертларнинг роли.

2. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ омиллар.

- кам харажатли ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги (ишлаб чиқариш кўлаמידан тежаш, тўпланган тажриба самараси);
- ишлаб чиқариш сифати;
- ишлаб чиқариш харажатларининг кам бўлиши, кафолатланадиган ҳолда жойлаштирилиши;
- тегишли малакали ишчи кучи билан таъминлаш, юқори меҳнат унумдорлиги (айниқса, кўп меҳнат талаб қилинадиган соҳаларда);
- арзон лойиҳалаштириш ва техник таъминот;
- ишлаб чиқаришнинг модель ва ўлчамларининг ўзгаришга мослашувчанлиги.

3. Тақсимлаш билан боғлиқ омиллар:

- дистрибьюторлар дилерларнинг қудратли тармоғи;
- чакана савдодан тушадиган даромадлар эҳтимоли;
- компаниянинг ўз тармоғи;
- тезкор етказиб бериш.

4. Маркетинг билан боғлиқ омиллар:

- савдонинг яхши синалган, текширилган усули;
- қулай, арзон сервис ва техник хизмат кўрсатиш;
- харид талабларининг муайян кондирилиши;
- товарлар диапазонининг кенглиги; тижорат санъати;
- жозибали дизайн ва жойлаш, ўраш;
- харидорлар учун кафолатлар.

5. Малакага боғлиқ омиллар

- ноёб истеъдодлар;
- сифатни назорат қилиш «ноу-хау»си;
- лойиҳалаш соҳасидаги экспертлар;
- технология соҳасидаги экспертлар;
- аниқ ва содда реклама қилиш қобилияти;
- ИТТКИ босқичида ишлаб чиқариш натижасида янги маҳсулотларни маълум қилиш ва уларни тез бозорга олиб чиқа олиш.

6. Ташкилотнинг имкониятларига боғлиқ омиллар:

- олий даражадаги ахборот тизимлари;
- ўзгариб турган бозор шароитларига тез мослаша олиш қобилияти;
- бошқарув маҳорати ва бошқарув соҳасидаги «ноу-хау»ларнинг мавжудлиги.

7. МАОнинг бошқа турлари:

- ижобий имиж ва обрў;
- ўзини пешқадам деб ҳис қилишга;
- қулай жойлашув,
- хушмуомалалик билан хизмат кўрсатиш;
- патент ҳимояси;
- умумий харажатларнинг камлиги.

Бундан ташқари, тармоқнинг жозибадорлигига умумий баҳо бериш лозим.

Муваффақиятнинг омиллари (МО) рақобатбардош бўлиш ва молиявий барқарорликка эришиш учун фирма таъминлаши лозим бўлган рақобат имкониятлари ва фаолият натижаларидир.

МО шундай омилларки, уларга фирма алохида эътибор бериши керак, чунки улар фирманинг муваффақияти ёки муваффақиятсизлигини белгилаб беради. Масалан, пиво саноатида ишлаб чиқариш қувватларининг тўлиқ бандлигини таъминлаш шундай омилга киради (бу ишлаб чиқариш харажатларини камайтиради). Муваффақиятнинг асосий омиллари ҳар бир тармоқда ўзига хос хусусиятга, кўринишга эга бўлади. Айрим тармоқларда МОлар 3-4 та бўлиши мумкин. Лекин уларнинг бир-иккитисигина ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

Тармоқ ва ундаги рақобат таҳлили орқали пировард, тармоқнинг жозибадорлиги аниқланади. Бунинг учун қуйидаги кўрсаткичлар асос қилиб олинади:

- тармоқнинг ўсиш имкониятлари;
- ҳаракатлантирувчи кучларнинг тармоққа ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши;
- тармоққа йирик фирмаларнинг кириш (чиқиш) имкониятлари;
- талабнинг барқарорлиги;
- рақобат кучлари таъсирининг кучайиши ёки заифлашиши;
- тармоқ олдида турган муаммоларнинг жиддийлиги;
- таваккалчилик ва ноаниқлик даражаси;
- рақобат натижасида тармоқдаги даромад даражасини пасайиши ёки кўтарилиши.

Бундай умумлаштириш 5-жадвал ёрдамида амалга оширилади. Шуни ҳам қайд этиш лозимки, таҳлил ўйлаб ўтирмай қўллайверадиган алгоритм эмас. Дастлабки маълумотлардан фойдаланиш ҳам, натижаларни талқин қилиш ҳам ижодий ёндашувни талаб қилади. Бундай таҳлил бир марталик жараён бўлмай, реал ўзгаришларни ҳамда уни қўллаш амалиётининг натижаларини ҳисобга олган ҳолда даврий такрорлаб туришни талаб қилади.

Соҳа ва рақобат таҳлилларини умумлаштирувчи кўрсаткичлар

1. Соҳавий муҳитнинг асосий иқтисодий тавсифлари (бозорнинг ўсиши, географик хусусиятлари, тармоқнинг тузилмаси, иқтисодий мавқеи, инвестицияларга бўлган талаблар ва ҳоказо).

2. Ҳаракатлантирувчи кучлар.

3. Рақобат таҳлили.

3.1. Рақобатлашувчи сотувчилар ўртасидаги мусобақа (кучли, ўртача, заиф, рақобат воситаси).

3.2. Потенциал кириш хавфи (кучли, ўртача, заиф, кириш тўсиқларининг таркиби).

3.3. Товарнинг ўрнини босувчи маҳсулотларнинг рақобати (кучли, ўртача ёки заиф (нима учун?).

3.4. Етказиб берувчиларнинг «савдолаша олиш» қобилияти (кучли, ўртача ёки заиф (нима учун?).

3.5. Истеъмолчиларнинг «савдолаша олиш» қобилияти (кучли, ўртача ёки заиф (нима учун?).

4. Асосий компанияларнинг (стратегик гуруҳларнинг) рақобатчилик мавқеи.

4.1. Қулай мавқелаш (нима учун?).

4.2. Ноқулай потенциалаш (нима учун?).

5. Рақобат таҳлили.

5.1. Асосий рақобатчиларнинг стратегик ёндашувлари (амалга ошириши мумкин бўлган хатти-ҳаракатлари).

5.2. Кимни ва нима учун кузатиш керак?

6. Муваффақиятнинг асосий омиллари.

7. Тармоқнинг истиқболлари ва умумий жозибадорлиги.

7.1. Тармоқни жозибали қилувчи омиллар.

7.2. Товарнинг жозибадорлигини камайтирадиган омиллар.

7.3. Тармоқнинг ўзига хос натижалари (муаммолари).

7.4. Рентабеллик истиқболлари (ижобий, салбий).

3.3. Тармоқдаги рақобат ва рақобат стратегиясининг турлари

3.3.1. Рақобатнинг бешта умумий стратегияси

Компаниянинг рақобат стратегияси – бизнесга ёндашув ва мижозларни жалб қилишга қаратилган ташаббуслар, компаниянинг бозордаги мавқеи мустақамлаш учун олиб борадиган курашидан иборат. Бозордаги рақобатни урушга ўхшатиш мумкин. Бу урушда рақиблар ярадор бўлиши, зарар кўриши мумкин. Бунда фақат энг яхши стратегия ғалаба қозонади. Компаниянинг рақобати хужумкорлик ва мудофаа ҳаракатларини, қисқа муддатли тактик ва узоқ муддатли ҳаракатларни ўз ичига олади.

Бозордаги рақобатчилар нечта бўлса, рақобатчилик стратегиясининг вариантлари ва кўринишлари шунча бўлади. Бирок, тури қанчалик кўп бўлмасин, уларнинг ўхшашликлари топилади.

Ёндашишнинг кенг тарқалган 5 варианты мавжуд бўлиб, улар қуйида келтирилган:

1. Харажатлар бўйича илғорлик стратегияси. Товар ва хизматларни ишлаб чиқаришда тўла харажатларни пасайтиришни кўзда тутади. Бу эса кўп сонли харидорни жалб қилади.

2. Кенг табақалаштириш стратегияси. Компания товарларга рақобатчи фирмалар товарларидан фарқ қилдирадиган чизгиларни беришга қаратилган. Бу ҳам харидорларни жалб этишга ёрдам беради.

✓ 3. Энг қулай харажатлар стратегияси. Харидорларга паст харажатлар ва маҳсулотни кенг табақалаштиришни уйғунлаштириш ҳисобига қимматли товар олиш имкониятини беради. Асосий ўхшаш товарни ишлаб чиқарувчиларга нисбатан энг қулай харажатлар ва паст баҳоларни таъминлашдан иборат.

4. Фокусланган стратегия, бунда стратегия паст харажатларга асосланган бўлиб, харидорларнинг тор сегментига йўналтирилади. Бунда фирма анча паст баҳолар ҳисобига ўз рақобатчиларидан ўтиб кетади.

5. Ифодаланган стратегия ёки маҳсулотни табақалаштиришга асосланган бозор уяси стратегияси. Унинг мақсади – танланган сегментлар намояндаларини уларнинг дид ва талабларига жавоб берадиган товар ва хизматлар билан таъминлашдир.

3.3.2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун хужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш

Рақобат устунлигига, деярли ҳар доим муваффақиятли хужумкор стратегик ҳаракатлар ҳисобига эришилади. Устунликка эришишни таъминлаш учун муваффақиятли хужумкор стратегияга қанча вақт талаб этилиши тармоқдаги рақобат тавсифига боғлиқ. Устунликни таъминлаш вақт қисқа бўлиши, хизмат кўрсатиш соҳасидаги каби, мураккаб технологик жараёнли капитал талаб этадиган тармоқлардаги каби анча давомли бўлиши ҳам мумкин. Идеал даражада соzланган ҳаракатлар миқёси анча катта бўлган (масалан, фармацевтикада янги қимматбаҳо дорининг патентига эга бўлиш сезиларли устунликни таъминлайди) ёки унча катта бўлмаган (масалан, тикувчилик саноатида. Бунда кийимларнинг янги модадаги фасонлари нусха кўчириш орқали осонгина ўзлаштирилиши мумкин) рақобат устунлигини яратиши мумкин.

Муваффақиятли ҳужумдан сўнг «меваларнинг самарасини» кўриш даври келади. Бу даврнинг давомийлиги эса рақибларга йўқотилган мавқеларни қайтариб олиш учун ҳужумга ўтишга қанча вақт керак бўлишига боғлиқ.

Рақиблар фирма яратган устунликка қарши жиддий ҳужум бошлашлари билан унинг емирилиши бошланади. Эгалланган мавқеини сақлаб қолиш учун фирма иккинчи стратегик ҳужумни амалга ошириши керак. Унинг фундаментини эса рақобатчи устунликка эришиш мақсадида курашни кучайтирган пайтларида ҳужумга ўтишга тайёр туриш учун «мевалар самарасини» кўриш даврида ҳозирланиб қўйиш керак бўлади. Рақобат устунлигини сақлаб туриш учун фирма рақиблардан бир поғона баланд бўлиши лозим. Бозорда ўз мавқеини мустаҳкамлаш учун кетма-кет стратегик ҳужумлар уюштириш ва харидорларнинг мойиллигини сақлаб туриш талаб этилади.

Ҳужумкор стратегиянинг олти асосий тури ажратиб кўрсатилади:

1. Рақобатчининг кучли томонларига қаршилиқ кўрсатиш ёки улардан ўзиб кетишга қаратилган ҳаракатлар.

2. Рақобатчининг заиф томонларидан фойдаланишга қаратилган ҳаракатлар.

3. Бир неча фронтларда бир вақтда ҳужумга ўтиш.

4. Эгалланмаган бўшлиқларни эгаллаш.

5. Партизан уруши.

6. Зарбалар.

7. Рақобат устунлигини ҳимоя қилиш учун мудофаа стратегияларидан фойдаланиш.

Рақобат бозорларида барча фирмалар рақобатчилар уюштирадиган ҳужумларнинг объектлари бўлиши мумкин. Ҳужумлар худди эски, амалдаги фирмалар томонидан бўлганидек, янги фирмалар томонидан ҳам бўлиши мумкин. Ҳимоявий стратегиянинг мақсади ҳужумга учраш хавфини камайтириш ёки уларни энг кам йўқотиш билан ўтказиб юбориш. Ҳимоя стратегияси компаниянинг рақобат устунлигини кучайтирмаса ҳам, рақобат мавқеи атрофида мудофаа иншоотларини ташкил этиш ва рақобат устунлигини сақлаб қолиш имконини беради.

Рақобат устунлигини ҳимоя қилишнинг бир қанча йўллари мавжуд. Улардан бири – рақобатчиларнинг ишланган ҳаракатларини бошлашлари учун ҳалақит бериш. Бундай ёндашув қуйидаги асосий қадамларни кўзда тутати:

1. Бозорнинг бўш жойларини тўлдириш учун маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш.

2. Рақобатчилар эга бўлган ёки бўлиши мумкин бўлган моделлар ва маҳсулотлар навларини ишлаб чиқариш.

3. Пастрок нархларда рақобатчиларнинг маҳсулотларига яқин моделларни таклиф этиш.

4. Рақобатчиларни воситачи ва дистрибьютерларнинг тақсимлаш тармоғидан сиқиб чиқариш учун улар билан шартномалар имзолаш.

5. Воситачилар ва дистрибьютерлар бошқа таъминотчилар билан алоқа боғлашларига ҳалал бериш учун уларга сезиларли чегирмаларни кафолатлаш.

6. Истеъмолчиларга бепул ёки паст нархларда ўқитишни таклиф этиш.

7. Истеъмолчиларнинг ўз маҳсулотига бўлган талабини сақлаб қолиш учун чоралар кўриш.

8. Кредитга сотиш ҳажмларини ошириш.

9. Бутловчи қисмлар етказиб бериш вақтини қисқартириш.

10. Муқобил технологияларни патентлаш.

11. Хусусий ноу-хауларни ҳимоялаш

12. Энг яхши таъминотчилар билан эксклюзив шартномалар имзолаш.

13. Рақобатчиларни яқинлаштирмаслик учун хом ашёларни катта ҳажмларда сотиб олиш.

14. Рақобатчилар билан ишлайдиган таъминотчилардан воз кечиш.

15. Товарлар ва рақобатчилар ҳаракатларини доимо назорат қилиб туриш.

Ҳимоявий стратегияга бўлган иккинчи ёндашув рақобатчиларга уларнинг ҳаракатлари жавобсиз қолмаслиги ва компания хужумга тайёр эканлигини етказиб туришдан иборат.

Рақобатчиларнинг хужумкор ҳаракатларига қаршилик кўрсатишнинг бошқа йўли рақобатчиларни ўзига жалб этадиган ва уларни хужумкор ҳаракатларга ундайдиган фойдани камайтиришга уринишдан иборат.

Фирманинг фойдалилиги қанча юқори бўлса, бошқалар учун ўзига жалб этадиган «хўрак» вазифасини ўтайди ва хужумкор ҳаракатлар қилиш истагини билдиради. Бундай шароитда компания ҳисоб механизмлари ёрдамида ҳимояланиши мумкин.

3.3.3. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги

Компания маблағларини вертикал интеграцияга инвестиция қилишнинг асосий сабаби унинг рақобат мавқеининг қучайганлигидир. Агар вертикал интеграция компания харажатларининг сезиларли даражада пасайишига ёки қўшимча рақобат устунлигига эришишга олиб келмас экан, у стратегик ҳисобланмайди ва унга маблағ сарфлашнинг фойдаси йўқ.

Ишлаб чиқаришнинг талаб этиладиган ҳажми шу даражада юқори бўладики, у худди таъминотчилардаги каби ишлаб чиқариш миқёсларида шундай тежамкорликни таъминлайди. Шундагина «орқага» интеграция харажатларини пасайишига олиб келади.

«Олдинга» вертикал интеграция ҳам ана шундай илдишларга эга.

Вертикал интеграциянинг камчиликлари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

1. Интеграллашган фирмалар янги технологияларга секин кўникиш тенденциясига эга бўладилар, чунки бу катта харажатлар билан боғлиқ.

2. Интеграция таъминотчиларни эркин танлаш борасида фирманинг имкониятларини чеклайди.

3. Вертикал интеграция кадриятлар занжиридаги ҳар бир босқичда қувватлар баланслиги билан боғлиқ бўлган муаммоларга олиб келади.

4. «Олдинга» ёки «орқага» интеграция турли малака, маҳорат ва ишбop қобилиятларни талаб этади.

Шундай қилиб, вертикал интеграция стратегиясининг ҳам кучли, ҳам кучсиз томонлари бўлиши мумкин. Интеграциянинг қандай йўналиш ва миқёсларни танлаши қуйидагиларга боғлиқ:

1. Интеграция компаниянинг стратегик жиҳатдан муҳим бўлган иш соҳалари харажатларини пасайтиришга ёки табақалаштиришни чуқурлаштириш томонини яхшилашга кодирми?

2. Капитал харажатлар, жавоб реакциясининг чапдастлиги ва тезлигига, маъмурий харажатларга қандай таъсир кўрсатади?

Рақобат устунлигини яратишга кодирми?

3.3.4. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари

Вақт омили стратегияни танлашда ҳал қилувчи роль ўйнайди. Яъни у устунликка эришиш учун «қалдируч» фирманинг «қалтис вақтда стратегик ҳаракат керакми ёки йўқ?» деган саволига жавоб беради.

Биринчи бўлиб стратегик қадамларни қўйган фирма шундагина юқори натижаларга эришиши мумкинки, бунда:

1. Ташаббускорлик фирманинг обрў орттиришига ёрдам берса.

2. Хом ашё, янги технологиялар таъминотчилари, сотиш тармоқлари билан эрта ўрнатилган алоқалар мутлақ устунликни эгаллашга имконият яратиши мумкин бўлса.

Биринчи харидорлар такрорий харидларни амалга ошириб, компанияга кучли ихлосмандликни сақлаб қолса.

Аммо кутиш ҳар доим ҳам муваффақиятсиз ёндашув бўлавермайди. «Қалдирғочлар» учун кийинчиликлар пайдо бўлади, қачонки:

1. Биринчи бўлиб юриш, йўлбошчилардан кейин юришга қараганда анча қимматга тушса.

2. Технологик ўзгаришлар шунчалик тез амалга ошадики, илк инвестициялар тезда самарали бўлмай қолади.

3. Бозорга киришни кутаётганларга осонроқ чунки харидорлар ҳар доим ҳам «қалдирғоч»ларга ўз садокатини сақлаб қолавермайдилар.

4. Илгарилаб кетаётганларнинг маҳорат ва ноу-хауларидан осонгина нусха қўчирилиши мумкин ёки ҳатто орқада қолаётганлар томонидан такомиллаштирилиши ҳам мумкин.

IV боб. КОМПАНИЯНИНГ ҲОЛАТИНИ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

4.1. Компаниянинг стратегик мавқеени баҳолаш услуги

Бу мавзуда компания ҳолати таҳлилининг услубиятини кўриб чиқамиз.

У қуйидаги саволларга келиб тақалади:

1. Амалдаги стратегия қай даражада самарали?
2. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари нимада?
3. Компания нархлари ва харажатлари рақобатбардошми?
4. Компаниянинг рақобатчилик мавқеи қай даражада мустаҳкам?
5. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади ?

Бу саволларга жавоб бериш учун 4 та таҳлилий мезондан фойдаланилади: SWOT – таҳлил, қийматлар занжири, харажатлар таҳлили ва рақобатбардошликни баҳолаш.

SWOT-таҳлил

SWOT – инглизча Strengths (кучлар), Weaknesses (заиф томонлар), Opportunities (қулай имкониятлар) ва Threats (таҳдидлар) сўзларидан тузилган акронимдир.

SWOT – таҳлил қуйидаги саволларга жавоб топишга ёрдам беради:

- Компания ўз стратегиясида ўзининг ички кучли томонларидан ёки устунликларидан фойдаланадими? Агар компаниянинг ҳеч қандай ажралиб турувчи устунликлари бўлмаса, унинг қандай потенциал кучли жиҳатлари ана шу устунликларга айланиши мумкин?

- Компаниянинг заиф жиҳатлари унинг рақобатдаги энг нозик томонларими? Улар маълум бир қулай жиҳатлардан фойдаланишга имкон бермайдими? Стратегик жиҳатдан келиб чиққан ҳолда қайси заиф жиҳатларга тузатиш киритиш керак?

- Қандай қулай шароитлар компанияга муваффақият қозонишга имконият яратади? Шуни қайд қилиб ўтиш лозимки, фойдаланиш усуллари бўлмаган қулай имкониятлар саробдан бошқа нарса эмас. Фирманинг кучли ва заиф томонлари унинг бошқа фирмаларга қараганда қулай имкониятлардан фойдаланишга яхшироқ ёки ёмонроқ даражада мослашишига ёрдам беради.

- Менежерни қайси таҳдидлар кўпроқ ташвишлантириши керак?

- Ҳимояни яхши ташкил қилиш учун қайси стратегик чора-тадбирларни амалга ошириш лозим?

Компаниянинг ички ҳолати асосан S ва W билан, ташқи муҳити эса O ва T кўрсаткичларда ифодаланади. 5-жадвалда SWOT-таҳлилда ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ бўлган асосий омиллар келтирилган.

5-жадвал

SWOT таҳлилда ҳисобга олинadиган омиллар

Потенциал ички жиҳатлар (S):	Потенциал ички заиф жиҳатлар (W):
Аниқ намоён бўлиб турган нуфузлилик	Баъзи нуфузли жиҳатларни қўлдан бой бериш
Муносиб молиявий манбалар	Стратегияни ўзгартириш учун зарур бўлган молиявий маблағларнинг йўқлиги
Рақобат кураши санъатининг юксаклиги	Бозор маҳорати ўртачадан паст
Истеъмолчиларни яхши тушуниш	Истеъмолчилар ҳақидаги ахборотнинг таҳлил қилинмаслиги
Тан олинган бозор пешқадами	Бозорнинг заиф иштирокчиси
Аниқ ифодаланган стратегия	Аниқ ифодаланган стратегиянинг йўқлиги, уни амалга оширишдаги изчилликнинг йўқлиги
Ишлаб чиқариш кўлаmidан тежаш, нархдаги устунлик	Маҳсулот нархининг асосий рақобатчиларга қараганда юқорилиги
Фирманинг ўз ноёб технологияси, энг яхши ишлаб чиқариш қувватлари	Эскирган технология ва асбоб-ускуналар
Ишончли синалган бошқарув	Бошқарувда теранлик ва мослашувчанликнинг бой берилиши
Ишончли тақсимот тармоғи	Тақсимот тармоғининг заифлиги
Юксак ИТТКИ санъати	ИТТКИ мавқеларининг заифлиги
Тармоқдаги энг самарали реклама	Илгари суриш снёсатининг заифлиги
Потенциал ташқи кулай имкониятлар (O)	Потенциал ички таҳдидлар (T)
Истеъмолчиларнинг қўшимча гуруҳларига ҳам хизмат кўрсатиш имконияти	Бозор ўсишининг сустлашиши, янги бозор сегментлари кириб келишининг салбий демографик ўзгаришлари
Мумкин бўлган товарлар кўламининг кенгайиши	Ўрин босувчи товарлар савдосининг ўсиши, харидорлар диди ва эҳтиёжларининг ўзгариши
Рақобатчиларнинг кўнгилчанлиги	Рақобатнинг кескинлашуви
Ташқи бозорларга чиқишдаги савдо тўсиқларининг камайиши	Товарлари арзон бўлган хорижий рақобатчиларнинг пайдо бўлиши
Валюта курсларининг ижобий силжиши	Валюта курсларининг салбий ўзгариши

Ресурсларнинг кўплиги	Етказиб берувчилар томонидан қўйилган талабларнинг кучайиши
Чекловчи қонунчиликнинг су-сайиши	Нархнинг қонун томонидан бошқариб турилиши

Кучли жиҳатлар айниқса, компаниянинг стратегик истикболи учун муҳим. Чунки улар стратегиянинг пойдеворини ташкил қилади, рақобатли устунликлар ана шу жиҳатлар асосига қурилиши лозим. Айни пайтда яхши стратегия заиф жиҳатларни кўриб чиқишни ҳам талаб қилади. Ташкилий стратегия бажариш мумкин бўлган ишларга яхши мослашган бўлиши лозим. Компаниянинг ўзига хос жиҳатларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади. Бу эса стратегияни шакллантириш учун муҳимдир, чунки :

- ноёб имкониятлар фирмага бозордаги қулай вазиятлардан фойдаланиш имкониятини беради;
- бозорда рақобат устунликларини вужудга келтиради;
- потенциал жиҳатдан стратегиянинг асосини ташкил этиши мумкин.

Тармоқдаги қулай имкониятларни компаниянинг қулай имкониятларидан фарқлаш керак. Тармоқдаги устувор ва қайта пайдо бўлаётган қулай имкониятлар айниқса, рақобат устунлигига эга бўлган ёки ўсишда бошқа имкониятлари бўлган компаниялар учун мос келади.

Стратегик қиймат таҳлили

Компанияда юзага келган вазиятни энг аниқ кўрсатадиган индикаторлардан бири унинг ўз рақобатчиларига нисбатан нарх мавқесидир. Бу маҳсулоти кам дифференциялашган тармоқларга тааллуқли бўлиб, компания ҳар қандай шароитда ҳам ўз рақибларидан орқада қолмаслиги керак, акс ҳолда рақобатли мавқеини қўлдан бой бериб қўйиши мумкин. Рақобатчиларнинг харажатларидаги фарқларга қуйидагилар сабаб бўлиши мумкин:

- хом ашё, материаллар, таркибий қисмлар, энергия ва шу каби омилларнинг нархларидаги фарқлар;
- асосий технологиялар, асбоб-ускуналарнинг фарқлари;
- ишлаб чиқариш бирликларининг катталиги турлича бўлганлиги ишлаб чиқаришнинг кумулятив таъсири, ишлаб чиқариш унумдорлик даражалари, турли солиқ шароитлари, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш даражаси ва ҳоказолар туфайли ички таннархлардаги фарқлар;

- инфляция ва валюта курсларининг ўзгаришига кучли боғлиқлик;
- транспорт харажатларидаги фарқлар, тақсимот каналларига сарфланадиган харажатлардаги фарқлар. Стратегик қийматли таҳлилда асосий эътибор фирманинг ўз рақибларига нисбатан қиймат мавқеига қаратилади. Истеъмолчиларнинг нархларигача бўлган қиймат манзарасини акс эттиради. Ушбу жадвал ҳаракатлар – харажатлар занжирида рақобатчи фирмалар бир-биридан энг катта фарқ қиладиган учта асосий соҳа борлигини кўрсатади: таъминот соҳаси, тақсимот каналларининг илғор қисмлари, компаниянинг ўз ички фаолияти. Агар фирма занжирнинг орқа ёки олдинги қисмларида рақобатбардошликни қўлдан бой берса, у рақобатбардошликни тиклаш мақсадида ўз ички хатти-ҳаракатларини ўзгартириши мумкин.

Қиймат бўшлиқлари асосан занжирнинг орқа қисмида ётса, фирма қуйидаги олти хил стратегик хатти-ҳаракатларни амалга ошириши мумкин:

- етказиб берувчилар билан ўзи учун қулай нархлар тўғрисида келишиб олиши;

- етказиб берувчилар билан уларнинг харажатларини камайтириш мақсадида иш олиб бориши;

- моддий харажатларни назорат қилиш учун орқага томон интеграцияланиши;

- арзонроқ ўринбосар таркибий қисмлардан фойдаланишга уриниши;

- тақсимотнинг нархлари мақбул бўлган янги манбаларини топиши;

- занжирнинг бошқа қисмларида тежамкорлик эвазига фарқни камайтиришга уриниши мумкин.

Қиймат бўйича рақобатбардошликнинг бой берилишига сабаб занжирнинг ички соҳаларида бўлса, қуйидагиларни амалга ошириш мақсадга мувофиқдир:

- бюджетнинг ички моддаларини тафтиш қилиш;

- ишчиларнинг ва қимматбаҳо асбоб-ускуналарнинг меҳнат унумдорлигини кўтаришга уриниш;

- баъзи технологик жараёнларни фирманинг ўзида эмас, балки четда бажариш фойдалироқ бўлиш-бўлмаглигини ўрганиб чиқиш;

- ресурсларни тежовчи технологик янгилликларни инвестициялаш;

- қийматнинг хавф туғдираётган таркибий қисмларини ишлаб чиқиш ва асбоб-ускуналарни янги инвестициялар объекти сифатида кўриб чиқиш;

- махсулотнинг қийматини камайтириш мақсадида уни янгилаш ва ҳоказо.

Фирманинг рақобат мавқеи кучини баҳолаш.

Қиймат, рақобат мавқеини баҳолашга қўшимча равишда компаниянинг рақобат мавқеи ва рақобатчилик кучини умумий таҳлил қилиш талаб қилинади. У қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

- Фирманинг бугунги рақобат мавқеи қанчалик кучли?

- Бугунги стратегиядан фойдаланилганда рақобат мавқеининг қандай ўзгаришини кутиш мумкин?

- Фирманинг қандай рақобат устунликлари бор?

Фирманинг рақобат мавқеларини баҳолаш учун муваффақиятнинг асосий омиллари бўйича балли баҳолар шкаласидан фойдаланилади. Бунда фирма ва унинг рақиблари бўйича ана шундай омиллар солиштириб кўрилади.

6-жадвал

Фирманинг рақобат мавқеидаги кучли ва заиф белгилари

Устунлик белгилари	Заифлик белгилари
Мухим фарқ қилувчи устунликлар	Реал фарқ қилувчи устунликларнинг йўқлиги
Бозор улушининг катталиги (ёки бозорда пешқадамлик)	Бозордаги асосий рақибларга нисбатан йўқотишлар
Изчил ёки ажралиб турувчи стратегия	Аниқ стратегиянинг йўқлиги
Истеъмолчилар сонининг ўсиши ва уларнинг содиқлиги	Истеъмолчилар олдида обрўнинг пасайиши
Пешқадамларнинг стратегик гуруҳида бўлиш	Ўз мавқеларини қўлдан бой бераётган стратегик гуруҳга тушиб қолиш
Тез ўсиб бораётган бозор сегментларида концентрацияллиш	Бозор потенциали энг катта бўлган соҳалардаги заифлик
Нархдаги устунлик	Таннархи юқори бўлган товарлар ишлаб чиқариш
Даромад ўртачадан юқори	Даромдларнинг ўсиши ўртачадан паст
Маркетинг маҳорати ўртачадан юқори	Бозорда муваффақият қозонишнинг асосий омиллари кам
Технологик ва инновацион қобилиятлар ўртачадан юқори	Махсулотлар ишлаб чиқаришда сустлик, сифатининг яхши
Хавф-хатарларга ташаббускор, тадбиркорлар ёндашуви	Вужудга келаётган таҳдидларга нисбатан яхши мавқенинг йўқлиги
Қулай имкониятларни кўпайтириш мавқеи	Асосий рақибларга нисбатан йўқотишлар

Умумий қоида: компания ўзининг рақобатдаги кучли жиҳатларини кўпайтириб бориши ва ўзининг рақобатчиликдаги заиф жиҳатларини ҳимоя қилиши керак. У ўз стратегиясида ўзининг кучли жиҳатларига таяниши ва заиф жиҳатларини мустаҳкамлашга оид чора-тадбирларни кўриши лозим.

Айни пайтда рақибларнинг кучли жиҳатлари рейтингга ҳужумнинг қайси томондан бўлишини ва аксинча, рақибларнинг заиф томони қаерда эканлигини кўрсатиб беради (7-жадвал).

Агар айнан компания рақобатда кучли бўлган жиҳатларда рақиблар заиф бўлса, ушбу вазиятдан фойдаланиб қолиш чора-тадбирларини кўриш лозим.

7-жадвал

Компаниянинг рақибларга нисбатан стратегик кучини баҳолаш намунаси (рейтинг шкаласи: энг заиф -1, энг кучли -10, қавс ичида салмоқнинг рейтинг баҳосига кўпайтмаси)

MAO / Куч бирлиги	Салмоқ	Ўрганилаётган компания	А рақиб	Б рақиб	В рақиб
Маҳсулотнинг сифати ишланиши	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Луфуз имиж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материаллар қиймат	0,05	5(0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4(0,20)
Технологик саъват	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4(0,20)
Ишлаб чиқариш қувватлари	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг таксимоти	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Молиявий ресурслар	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Нисбий қиймат мавқеи	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6(1,50)	4(1,00)
Нарх бўйича рақобатлаша олиш	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7(1,75)	4(1,00)
Куч рейтинги		(6,15)	(7,30)	(7,35)	(4,60)

4.2. Амалдаги стратегия даражаларининг самарадорлиги

Стратегия қанчалик яхши амалга оширилаётганини баҳолаш учун қуйидагилар муҳим:

- компаниянинг рақобатчилар орасидаги ўрнини аниқлаш;
- тармоқдаги рақобат чегараларини аниқлаш;

- ишлаб чиқариш, маркетинг, молия ва кадрлар соҳасидаги функционал стратегияларини баҳолаш.

Компания стратегия ва молиявий ҳолатининг кўрсаткичлари куйидагилардан иборат:

- компаниянинг бозордаги улуши ва тармоқдаги ўрни;
- фойда ҳажми ошиши ёки камайиши ва рақобатчиларнинг шундай кўрсаткичларга нисбати;
- сармоялар соф фойдасининг ўзгариш тенденцияси;
- компания сотувларининг умумий бозордагига нисбатан тез ёки секин ўсиши;
- кредитлар ҳажми;
- фирманинг харидорлар назаридаги обрўси, унинг имижи;
- компаниянинг технология, инновация, сифат ва харидорларга хизмат кўрсатишда етакчилиги ва ҳоказо.

Қўлланилаётган стратегияни баҳолаш. Қўлланилаётган стратегияни баҳолаш учун компания қандай стратегияга амал қилаётганлигини тушуниб олиш лозим – бу:

- арзон нарх воситаси билан пешқадамлик қилиш;
- рақобатчилардан фарқ қилиб туриш;
- истеъмолчиларнинг тор гуруҳларига ёки маркетинг бўшлиқларига ихтисослашиш.

Тармоқдаги рақобатли вазиятнинг яна бир тавсифи вертикал интеграцияланиш даражаси ва бозорнинг географик кўламидир. Бу ўринда ишлаб чиқариш, маркетинг, молия, ишчи кучидан фойдаланиш соҳаларидаги ёрдамчи стратегияларни таҳлил қилиш лозим. Бунга кўшимча равишда компания стратегиясининг рақобат борасидаги айрим устунликларни таъминлаш мақсадида рақобатчилик мавқеини яхшилашга имкон берадиган сўнгги амалиётини таҳлил қилиб чиқиш керак.

Стратегик фаолиятнинг энг аниқ кўрсаткичлари куйидагилардан иборат:

- фирма назорат остига олган бозор улушининг катталашishi ёки кичрайishi;
- фирма оладиган даромад ҳажмининг ўсиши ёки ўсмаётганлиги ҳамда бу даромаднинг рақобатчиларга нисбатан қай даражада эканлиги;
- фирмадаги соф фойда тенденциялари ҳамда инвестицияларнинг қайтиш тезлиги;
- фирмадаги савдо ҳажмининг бозордаги умумий ўсишга нис-

батан тез ёки секин ўсаётганлиги ва ҳоказо.

Табиийки, энг яхши стратегия ҳеч қандай радикал ўзгаришларни талаб қилмайдиган стратегиядир.

4.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари

Куч – шундай хусусиятки, компанияга қўшимча имкониятлар беради. Бу куч маҳоратда, сезиларли тажрибада, қимматли ташкилий ресурсларда ёки аниқ имкониятларда фирмага бозорда устунлик яратиб берувчи ютуқларда бўлиши мумкин. Куч шунингдек, бозорда рақобатчиликни кучайтириш тажрибасига эга бўлган бошқа бир компания билан қўшилиш ёки шерикчилик қилиш йўли билан ҳам яратилиши мумкин.

Заифлик – компания фаолияти учун зарур бўлган нимагингдир етишмаслиги, компания қила олмайдиган қандайдир иш ёки уни ноқулай вазиятга солиб қўядиган шароит. Компаниянинг кучли ва заиф жиҳатлари аниқлангач, ҳар иккала рўйхат ўрганилиши ва баҳоланиши лозим.

Бунинг учун SWOT тизими қўлланилади (таҳлил, харажатлар таҳлили, имкониятлар ва бошқа таҳлиллар). Бунда куч ва заифлик баланси тузилади. Компаниянинг энг муҳим ютуғи бу рақибларига нисбатан яхши бажара оладиган ишидир.

1. Компаниянинг нархлари ва харажатлари рақобатбардошими?

Компаниянинг аҳволини таҳлилининг муҳим қисми фирма харажатларининг рақобатбардошлилигини аниқлаш саналади. Баҳолардаги фарқларнинг келиб чиқиш сабаблари хилма-хил бўлиши мумкин. Уларнинг энг муҳимлари қуйидагилар:

- хом ашё, бутловчи қисмлар, қувватлар ва бошқа товарлар нархларидаги фарқ;
- технологиянинг турли хиллиги ва жиҳозларнинг эски ё янгилиги;
- ишлаб чиқариш харажатларининг турлича бўлиши;
- рақибларнинг инфляцияга ва хорижий валюталар алмаштирув курсларининг ўзгаришига боғлиқлик даражасининг турлилиги;
- маркетинг харажатларининг турлилиги;
- юкларни ташиш харажатларидаги фарқ ;
- сотиш шахобчаларини ташкил этиш харажатларининг турли хил бўлиши.

Рақобатбардошли бўлиш учун компаниянинг харажатлари рақиблар харажатларига тенг ёки ундан паст бўлиши лозим. Бу-

нинг учун компания қийматлар занжининг ҳар бир бўғинида таҳлил ўтказилади. Қиймат яратувчи занжир қуйидагилардан иборат бўлади. Асосий фаолият доирасида:

- моддий-техника таъминоти;
- тайёрлаш;
- товарларни истеъмолчиларга етказиш;
- сотиш ва маркетинг;
- хизмат кўрсатиш.

Қўшимча фаолият доирасида:

- тадқиқотлар ва ишланмалар, технологиялар ва тизимларни ривожлантириш;
- инсон ресурсларини бошқариш;
- умумий бошқариш.

Харажатларни тўғри баҳолаш учун менеджер қуйидаги 4 иш-ни бажариши лозим:

- фирманинг қийматлар занжини тузиш;
- занжир ичидаги турли участкалар ўртасидаги алоқани ўрганиш;
- бозорда муваффақият келтирувчи фаолият турларини аниқлаш;
- қиёсий баҳолашни ўтказиш.

2. Компаниянинг рақобат мавқеи қай даражада мустақкам?

Компаниянинг рақобатга бардошлилигини аниқлаш учун қийматлар занжиридан фойдаланиш етарли эмас. Компаниянинг рақобатчилик кучи ва мавқеи чуқурроқ таҳлил қилиниши лозим. Бунинг учун қуйидагилар аниқланади:

- ҳозирги вақтда компания ўзининг рақобат мавқеини қанчалик қаттиқ ушлаб турганлиги;
- амалдаги стратегия сақланиб қолса, компания рақобат мавқеининг мустақкамланиш ва заифлашиш истиқболи қандай бўлиши;
- асосий рақиблар ичида компаниянинг ўрни;
- ҳозирги вақтда компаниянинг асосий рақиблардан устун ёки орқадалиги;
- тармоқнинг ҳаракатлантирувчи кучлари, рақобат тазйиқлари, рақобатчиларнинг кутилаётган фаолиятларидан келиб чиқиб, компания ўз мавқеини ҳимоя қила олиши.

Бу саволларга жавоб топиш учун қуйидагиларни бажариш талаб этилади:

1-қадам – тармоқдаги муваффақият омиллари рўйхати тузилади;

2-қадам – ҳар бир кўрсаткич бўйича компания ва унинг рақибларига баҳо берилади;

3-қадам – ракибларнинг кучли томонларига берилган баҳо умуллашгирилади;

4-қадам – ракибларнинг рақобатда устунлик ёки заиф жихатлари ҳақида хулоса чиқарилади.

3. Компания қандай стратегик муаммоларга тўқнаш келади?

Юқоридаги таҳлил натижасини ўрганиб, менежерлар нимага эътибор бериш кераклигини аниқлашлари лозим. Компаниянинг заиф жойини топа билиш, ана шу заиф томонларни бартараф қилиш чораларини ишлаб чиқиш менежерларнинг асосий вазифасига айланади. Ушбу вазифани муваффақиятли бажариш учун менежерлар қуйидаги саволларга жавоб топишлари лозим:

1. Тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларни ҳисобга олганда фирманинг бугунги стратегияси маъқулми?

2. Фирманинг амалдаги стратегияси тармоқнинг келажакдаги муваффақияти омилларига мос келадими?

3. Амалдаги стратегия тармоқдаги 5 та рақобат кучларидан яхши ҳимоя қила оладими?

4. Қандай вазиятларда бугунги стратегия компанияни ташқи хавфлар ва ички заифликлардан ҳимоя қила олмайди?

5. Бир ёки бир неча ракиблар ҳужуми компанияга зарар етказа оладими, агар етказа олса, қай даражада?

6. Компания рақобат устунлигига эгами ёки у рақобатчиликдаги камчиликларни тутатиш учун янаям кўпроқ ишлаши керакми?

7. Бугунги стратегиянинг кучли ва заиф томонлари нималардан иборат?

8. Компаниянинг рақобат мавқеини кучайтириш учун қўшимча чоралар кўриш лозимми?

Ушбу саволларга жавоб топилса, компания амалдаги стратегиясини давом эттириши ёки уни тубдан ўзгартириши лозимлиги маълум бўлади.

Вазият таҳлилининг сўнгги босқичида компаниянинг иш режасини ташкил қилувчи барча муҳим стратегик ёндашувлар аниқланади. У бажарилган вазият таҳлиliga таяниши ва қуйидаги саволларга жавоб бериши керак:

-Мавжуд стратегия тармоқдаги ҳаракатлантирувчи кучларга мосми?

-Стратегиянинг тармоқнинг келгусидаги муваффақият омиллари билан боғлиқлиги қай даражада?

-Мавжуд стратегия келгусидаги бешта рақобат кучидан қанчалик ҳимояланган?

-У компанияни ички хатарлар ва ташқи заифликлардан ҳимоя қила оладими?

-Компания бир ёки бир неча рақибларнинг ҳужумидан хавфсирраши керакми?

-Компаниянинг қиймат мавқеини яхшилаш, ижобий имкониятларни кўпайтириш ёки унинг рақобатли мавқеини яхшилаш учун кўшимча чора-тадбирларни амалга ошириш керакми?

V боб. СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШ ВОСИТАЛАРИ

5.1. Стратегияни амалга оширишнинг ҳал қилувчи вазифалари

Стратегик режа ишлаб чиқилгач, менежер олдида уни корхона фаолиятида қўллаб, яхши натижаларга эришиш вазифаси туради. Агар стратегияни ишлаб чиқиш аввало тадбиркорлик фаолияти бўлса, уни амалга ошириш – ички маъмурий фаолият. Бундай фаолиятнинг тафсилотлари муайян вазиятга боғлиқдир. Аммо ушбу жараёнда баъзи асосий вазифалар такрорланиб туради.

Ушбу ҳал қилувчи вазифаларнинг ҳар бири бир қатор қуйи вазифаларга бўлинади. Стратегияни амалга ошира оладиган ташкилотни барпо этиш қуйидагиларни ўз ичига олиши лозим:

- стратегия эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда ички ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш;

- стратегиянинг асоси бўлган санъатлар ва ажралиб турувчи устунликларни ташкил қилиш.

Стратегияни амалга оширишни таъминловчи бюджетни ишлаб чиқиш қуйидаги вазифаларни амалга оширишни кўзда тутати:

- ҳар бир ташкилий бирликка стратегик режанинг унга тегишли қисмини амалга оширишни таъминлайдиган бюджет ажратиш;
- ресурслардан самарали фойдаланишни назорат қилиш.

Ички маъмурий таъминот тизимларини ташкил қилиш қуйидагиларни талаб қилади:

- стратегияга таъсир қиладиган сиёсатлар ва тадбирларни белгилаш ва бошқариш;

- стратегик қалтис вазиятларда ҳаракат қилиш учун маъмурий ва тезкор тизимларни ишлаб чиқиш.

Тўлов ва рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш қуйидагиларни ўз ичига олиши лозим:

- стратегияни амалга ошириш манфаатларида ташкилий бирликларни ва ходимларни мотивациялаш;

- моддий ва маънавий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш;
- натижаларга қараб рағбатлантириш ва бошқарувни ривожлантириш.

Корпоратив маданиятни стратегияга нисбатан ривожлантириш қуйидагиларни ўз ичига олади:

- хусусий кўрсаткичларни белгилаш;

-ахлоқий стандартларни белгилаш;

-стратегияни қўллаб-қувватловчи ишчи вазиятни ташкил қилиш;

-юқори маданий савиядаги ишчанлик руҳини тарбиялаш.

Стратегик раҳбарлик услуги қуйидагиларни талаб қилади:

-кўрсаткичларнинг, фирма маданиятининг ўсиш жараёнини бошқариш ва стратегияни қўллаб-қувватлаш;

-ташкилий инновацияларни ва янги имкониятларни қўллаб-қувватлаш;

-стратегияни амалга ошириш сиёсатида, ишлаб чиқариш имкониятларини ва ташкилий консенсусни қўллаб-қувватлашда иштирок этиш;

-фёъл-атворда ахлоқий андозаларга эътиборни кучайтириш ва ҳ.к.

5.2. Стратегик жихатдан самарали компания ташкил қилишни таъминлашга оид амалий тавсияномалар

Қуйида АҚШдаги энг яхши компанияларнинг тажрибасини ўрганиш асосида олинган баъзи амалий тавсиялар келтирилади:

1. Бундай компанияларнинг кўпчилигида ташкилий тизим анчагина барқарор бўлган бизнес ёки маҳсулот бўлинмаларидан таркиб тонган марказлашмаган бошқарув тизимларидан фойдаланиш кўп учрайди.

2. Ташкилий тузилманинг бир қисми анчагина ҳаракатчан бўлиб, ташки шароитларнинг ўзгаришига тез мослашади.

3. Янги ўрта корхоналар бизнеснинг янги турларига ривожланиш учун имконият бериш мақсадида ташкил қилинади. Кўпинча, бу янги маҳсулот бўйича янги ишлаб чиқариш линиясини ташкил қилиш ёки мавжуд бизнеснинг бир қисмини мустақил бўлинмага айлантириш йўли билан амалга оширилади.

4. Кишилар, маҳсулотлар ва ҳатто ишлаб чиқариш йўллари бир бўлинмадан бошқасига юқорироқ самарадорликка эришиш, хизмат пиллапоясида кўтарилиш, рақобатчилик кучини ошириш ва бозор шароитларига мослашиш мақсадида ўтказилади.

5. Бундай компанияларнинг кўпчилигида асосий идорадаги ходимлар сони нисбатан кам бўлиб, уларнинг кўпчилиги илгариги «дала-бирлиқлари» вакиллари дир. Ходимлар тез-тез «асосий идора бўлинмалар» йўналишида алмаштириб турилади.

6. Функционал бошқарув шакллари одатда, компанияларнинг асосий вазифаларига мослаштирилади. Бунда уларнинг камроқ дара-

жада тадбиркорлиги, секин мослашиши ва ташқи вазиятдаги муҳим ўзгаришларга эътибор бермаслиги назарда тутилади.

7. Ўта мослашувчан тадбиркорлик бизнесининг асосий жиҳати мустақил бўлинмаларнинг кичиклиги ҳисобланади. Одатда уларнинг йиллик савдо ҳажми 50-100 млн. долларни, энг кўпи билан эса 1000 млн. долларни ташкил қилади.

8. Ташкилотларнинг турғунликка учрашининг олдини олиш мақсадида улар ходимларининг ўрнини алмаштириш, ишлаб чиқариш линияларини бир ўрта корхонадан бошқасига ўтказиб туриш, катта бюрократик машиналарни кичикроқ бўлақларга бўлиш орқали қайта ташкил қилиб турилади.

9. «Бўш-каттик» шаклидаги бошқарувдан фойдаланиш кўпроқ фойда беради. Бунда бир томондан, мустақиллик ва тадбиркорлик муҳити вужудга келади, бўлинмаларнинг инновацион фаоллиги кучаяди, иккинчи томондан, қўл остига олиб, бизнеснинг ягона стратегик ривожлантирилишини таъминлайди.

Бунда ташкилот тузилмасининг асосий қисми барқарор бўлиши, бироқ унинг таркиби тез-тез қайта ташкил қилиниб турилиши, атрофдаги қисмлари эса нисбатан мослашувчан бўлиши керак.

5.3. Стратегияни амалга оширишнинг самарадорлигини таъминловчи корпоратив маданият

Корпорациянинг маданияти ахлоқий меъёрларга ва фаолият тамойилларига асосланади.

Ахлоқий меъёрларга қуйидагилар қиради:

- ҳалоллик ва қонунга риоя қилиш;
- манфаатлар ўртасидаги зиддиятларни ҳал қилиш;
- савдода ва бозор амалиётида софдиллик;
- бизнеснинг хавфсизлигини таъминлаш мақсадида ички ахборотдан фойдаланиш;
- ўзаро муносабатларни ва даромадлилик амалиётини қўллаб-қувватлаш;
- бажарилган иш учун ҳақ тўлаш;
- бошқа манбалардан олинган ахборотдан фойдаланиш;
- сиёсий фаоллик;
- ички ахборотларни ҳимоялаш;
- компаниянинг активлари, ресурслари ва мулкидан фойдаланиш;
- шартнома ва векселлар бўйича тўловларни амалга ошириш ва ҳ.к.

Компания фаолиятининг умумий тамойиллари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- истеъмолчиларга ва уларга хизмат кўрсатишга биринчи даражали аҳамият бериш;
- сифат бўйича мажбуриятлар;
- инновациялар бўйича мажбуриятлар;
- хизматчиларнинг индивидуаллигини ҳурмат қилиш ва компаниянинг уларга нисбатан мажбуриятлари;
- ҳалоллик, тўғрилиқ ва ахлоқий меъёрларга риоя қилишнинг аҳамияти;
- ҳиссадорларга ҳурмат;
- етказиб берувчи фирмаларга ҳурмат;
- корпоратив ўртоклик;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.

Корпорация фаолиятининг асосий тамойиллари унинг тузилмаси, ташкилий санъати, ажралиб турувчи устунликлари, бюджети, таъминот тизимлари, мотивациялари, сиёсати ва тадбирлари, маданиятини ишлаб чиқиш учун керак бўлади. Маъмурий амалиётда тамойиллардан қанчалик чуқур фойдаланилса, шунчалик қудратли стратегияни барпо этиш мумкин.

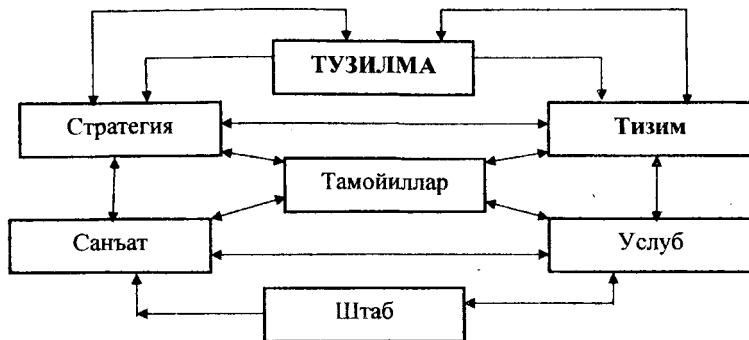
Мак Кинсей фирмаси компания фаолиятининг етти соҳасидаги тамойилларни баҳолаш учун махсус конструкция ишлаб чиқди:

- стратегия (strategy);
- тузилма (structure);
- тамойиллар, мавқелар ва фалсафа (shared value);
- штаб фаолиятига ёндашувлар ва унинг ходимларга йўналтирилганлиги (staff);
- маъмурий амалиёт, кундалиқ фаолият процедуралари, муқофотлар тизими, расмий ва норасмий сиёсат, бюджетларни ишлаб чиқиш, молиявий бошқарув ва назорат (systems);
- ташкилий санъат, имкониятлар ва ажратиб турувчи устунликлар (skills);
- раҳбарлик услуби (style).

Ушбу конструкция 7S конструкцияси, деб аталади (7-чизма).

Фаолият тамойиллари ташкилий фаолиятнинг негизини ташкил қилади. Ушбу тамойиллар компаниянинг «Биз киммиз? Нима қилмоқдамиз? Қаёққа кетмоқдамиз? Қандай тамойилларга амал қиламиз?» сингари етакчи стратегияларини белгилаб беради. Улар корпоратив маданиятни тавсифлайди. Айни пайтда 7S схе-

маси раҳбариятнинг маъмурий фаолиятидаги турли соҳалар ўртасида ўзаро боғлиқлик борлигини, уларнинг бирортасига ўзгариш киритилса, қолганларига ҳам ўзгаришлар киритиш кераклигини кўрсатади.



7-чизма. Маъмурий фаолият соҳаларининг ўзаро таъсирлашув 7S схемаси.

5.4. Компания раҳбариятнинг стратегик соҳадаги саъй-ҳаракатлари асослари

Компаниянинг стратегик раҳбарияти олдидаги муаммо вазиятни аниқлаш ва уни қўлга олишнинг бир ёки бир неча йўллари танилади. Бунда раҳбариятнинг олти хил асосий хатти-ҳаракатлари кўрсатиб ўтиш мумкин:

- юз бераётган воқеа-ҳодисалардан хабардор бўлиб туриш ва энг оқилона чора-тадбирлар йўлини кидириш (вазиятни назорат қилиш);
- компаниянинг стратегияни амалга оширишга қаратилган хатти-ҳаракатлари янада жонлироқ бўладиган маданиятни илгари суриш;
- ташкилотнинг ўзгарган шароитлардаги фаолиятини қўллаб-қувватлаш, янги имкониятларни қўлдан бермасликка тайёрланиш ва инновацион ғояларга қизиқиш;
- фикр-мулоҳазаларни консенсусга келтириш, стратегияни ва уни амалга ошириш сиёсатини ифодалаш;
- компания амалиётига ахлоқий меъёрларни киритиш;

АҚШдаги тўққизта энг йирик компаниялардаги стратегик бошқарувга оид тадқиқотларнинг кўрсатишича, менежерлар қуйидаги сиёсатни илгари суришга интилишлари лозим:

- фирмада яхши қўллаб-қувватланмаган ғояларнинг ўз-ўзидан йўқолиб кетишига имкон бериш;

-яхши қўллаб-қувватланган, бироқ менежерлар учун мақбул бўлмаган ғояларга қўшимча тўсиқлар ва тест (синовлар) ташкил қилиш (бу очиқдан-очиқ муҳолифатдан кўра яхшироқ);

-мутлақо тўғри келмайдиган таклифлар учун менежерга бўйсунувчиларнинг салбий хулоса беришига сабаб бўладиган вазият яратиш;

-салбий қарорларнинг кўпчилиги бошқарувнинг турли гуруҳлари ўртасидаги консенсус натижаси бўлишига интилиш;

-ўзининг шахсий қарши, овозини жиддий масалалар ва қалтис вазиятлар учун сақлаб қўйиш;

-стратегияни фақат оғзаки айтиб турмай, балки унга раҳбарлик қилиш (консенсусга эришгунга қадар буйруқ ва қарорлар сони камроқ);

-салбий хатти-ҳаракатларни рағбатлантириши мумкин бўлган рамзий таъсирлар ва ҳолатларга шубҳа билан қараш;

-компаниядаги барча асосий кучлар олий менежментда ўз овозига эга бўлиши ҳақида ғамхўрлик қилиш.

Ҳар қандай стратегик режа ҳам баъзи бир ўзгартиришлар киритишни талаб қилади. Менежернинг ўзгартириш киритиш йўллари муҳокама қилишдаги хатти-ҳаракатларини фаол ёндашувлар орқали ифодалаш мумкин. Ўзгартириш киритишга оид таклифларни ишлаб чиқиш учун маълум бир вақтда мавжуд бўлганда реактив ёндашувдан фойдаланиш мумкин, яъни:

-мослашувчан бўлиш, таклифлар рўйхатини имкон қадар очиқ сақлаб туриш;

-таклифлар муаллифларига имкон қадар кўпроқ саволлар бериш;

-мутахассислардан иложи борица тўлиқ ахборот олиш;

-муҳокама қатнашчиларининг субординациясини қўллаб-қувватлаш;

-кўрилаётган муаммо бўйича имкон қадар кўпроқ кишиларнинг реакциясини билишга интилиш.

Якуний қарор имкон қадар кўп миқдордаги ахборотни ўз ичига олиши, вазиятни иложи борица аниқлаштириши, турли гуруҳлардаги фикр-мулоҳазаларнинг ҳисобга олинишига асосланган бўлиши керак.

5.5. Стратегияни амалга оширишда назоратнинг ўрни

Умумий ҳолдаги назорат зарур, чунки бошқарув тизими ижрочиларга ўринлар ва вазифаларни бўлиб берса-да, уларни рағбатлантириш билан таъминламайди.

Стратегик назорат тизими назорат, кузатув, баҳолаш ва тескари алоқанинг расмий тизими бўлиб, улар менежерларни ташкилотнинг фаолияти тўғрисидаги маълумотлар билан таъминлайди. Демак, назорат тизими тўртта босқични амалга ошириши лозим:

-стратегия билан бир пайтда ишлаб чиқилиши лозим бўлган фаолиятни баҳолаш стандартларини белгилаш;

-мақсадларга эришиш даражасини кўрсатадиган ўлчов тизимини яратиш, бу эса комплекс вазифадир, чунки кўпчилик хатти-ҳаракатларни баҳолаш қийин бўлади;

-реал фаолиятни белгиланган мақсадлар билан солиштириш;

-солиштириш натижаларини баҳолаш ва зарур ҳолларда керакли ўзгаришларни киритиш.

Нazorat тизимлари ташкилотнинг чиқишларини ўлчашдан то ташкилий хулқни ўлчашгача бўлган жуда кенг кўламли ҳодисаларни таҳлил қилиши мумкин бўлиб, бу албатта, анчагина мураккаб вазифадир. Назорат бошқарувнинг барча миқёсларида: корпоратив, дивизионал, функционал ва индивидуал миқёсларда амалга оширилиши лозим.

Нazoratнинг барча турлари 8-жадвалда келтирилган.

Бозор назорати энг объектив, яъни ҳолис назоратдир, чунки у нархлар тизими асосида олиб борилади ва фирманинг феъл-атворини баҳолашга имкон беради. Унда фойдаланиладиган кўрсаткичлар ҳам етарлича ҳолис. Акцияларнинг бозор нархлари рақобат натижасида белгиланади ва унинг барча ўзгаришлари асосида менежерлар тескари алоқа кўринишида уларнинг фаолияти ҳақида тасаввурга эга бўладилар. Инвестицияларнинг қайтиш тезлиги бозор назоратининг яна бир шакли бўлиб, у инвестицион капиталнинг самардорлигини ўлчайди. Корпоратив миқёсда бундай баҳо компания фаолияти натижаларини бошқа фирмаларга нисбатан кўрсатиши мумкин, дивизионал миқёсда бу фирманинг бўлинмалари ишига нисбий баҳо беради, бу нарса диверсиялаш учун муҳим саналади.

8-жадвал

Нazorat тизимларининг турлари ва уларнинг мазмуни

Нazorat тури	Бозор	Чиқиш буйича	Бюрократик	Жамоа томонидан
		Акцияларнинг нархи	Дивизионал натижалар	Қоида ва тадбирлар

Назорат қилинадиган тавсифлар	Инвестицияларнинг қайтиши	Функционал натижалар	Бюджетлар	Натижалар
	Трансферт нархлари	Индивидуал натижалар	Стандартлаш- тириш	Ижтимоий жавобгарлик

Трансфер нархлар бўлинмалар ўртасидаги иктисодий муносабатларни кўрсатади. Улар икки хил усулда: бозор нархлари кўрсаткич сифатида фойдаланишда баъзи бир муаммолар учраб туриши табиий ҳол.

Дивизионал миқёсда бозор назоратининг муваффақияти корпоратив ва дивизионал миқёсдаги менежерларнинг нарх ресурслари бўйича бир хил қарорларга эриша олиш қобилиятига боғлиқ. Бу бўлинмалари кўп бўлган компаниянинг асосий офиси учун жуда муҳим.

Бозор назорати – портфелни режалаштиришнинг асоси ҳисобланган. Чунки инвестицияларнинг қайтиш тезликларини солиштириш компаниянинг ўз бўлинмалари фаолиятини баҳолашдаги асосий йўл саналади.

Чиқиш бўйича назорат, назоратнинг яна бир объектив, яъни ҳолис шакли бўлиб, ундан бошқа объектив усуллар бўлмаган ҳолларда фойдаланилади.

Дивизионал миқёсда савдо ҳажми, унумдорлик, ўсиш ва бозорнинг назорат остидаги улуши баҳоланади. Бу кўрсаткичлар бўлинмаларнинг фаолият жараёнида ўзгариб боради ва бўлинма менежерларининг феъл-атворини акс эттиради.

Функционал даражада тегишли мақсадларга қай даражада эришилганлиги ҳам баҳоланади. Функционал натижалардан компания томонидан ажратиб турувчи устунликларни ишлаб чиқиш учун фойдаланиш мумкин бўлиб, айна пайтда улар ходимларнинг феъл-атворини назорат қилишнинг қудратли усулларида биридир.

Шахсий натижалар бўйича назорат менежерлар, ўтказувчилар, ишлаб чиқарувчи каби даражалар учун одатий ҳол. Бирок, фаолиятни баҳолашда қийинчиликлар бўлса (масалан, ИТТКИ соҳасида ёки жамоа ишида), ходимларнинг шахсий ҳиссасини баҳолаш жуда қийин кечади. Чиқиш бўйича назоратдан нотўғри фойдаланиш ташкилотнинг барча табақаларида салбий оқибатларга олиб келиши мумкин.

Бюрократик назорат бўлинмалар, функционал-органлар ва ходимлар фаолиятини назорат қилишнинг директив шакли саналади. Ушбу назоратда натижаларга эришишнинг энг яхши усуллари кўрсатиб берилади. Қоида ҳамда тадбирлар нима қилиш кераклиги-

ни кўрсатади ва шу тарика стандарт феъл-атвор аввалдан кўзланган натижага олиб келади.

Бюджетлар – ресурсларни тақсимлаш қоидаларининг тўплами. Улар ташкилотнинг тузилмасига қараб белгиланади ва маълум бир чеклашларни жорий қилади. Уларни бажаришда бўлинмалар ва функционал органлар ўртасида низолар келиб чиқмаслигига алоҳида эътибор қаратиш зарур.

Стандартлаштириш – феъл-атворни назорат қилишнинг жуда муҳим усули. Одатда, киришлар, жараёнлар ва чиқишлар стандартлаштирилиши мумкин. Киришда инсоний ёки жисмоний ресурсларнинг юқори сифатини таъминлаш мақсадида назорат қилинади. Жараёни стандартлаштиришдан мақсад феъл-атворни дастурлаш, харажатларни камайтириш ва юқори сифатни таъминлаш. Ташкилий чиқишлар пировард маҳсулотнинг ўзига хос мезонлари, сифати ва сервис хизмат кўрсатиш бўйича стандартлаштирилади. Компания ўз фаолиятини стандартлаштириб, бу фаолиятни кузатиб борадиган самарали тизимни ташкил қилади.

Менежер бюрократик назоратдан фойдаланишни кузатиб бориши ва унинг мос келаётганлигига ишонч ҳосил қилиши лозим. Шунинг ҳам назарда тутиш керакки, назоратнинг ушбу тури анчагана қимматбаҳо ва бозор назоратидан қиммат.

Чиқишларни ҳам, феъл-атворни ҳам кузатиб бориш ёки баҳолаш мумкин бўлмаса, ташкилот назоратнинг бошқа шакллари топиши керак бўлади. Жамоа томонидан назорат бўлиши жуда фойдали. У фирма натижаларининг ички тизимини ташкил қилишга асосланади. Назоратнинг ушбу шаклида ходимлар меъёрларни ва ўз феъл-атвор натижаларини ўзлари белгилайди. Бундай назорат айниқса, киришларни стандартлаштириш билан биргаликда амалга оширилса, фойдали бўлади.

Катта ташкилотда турли бўлинмалар ёки маҳсулот йўлларининг маданияти турлича бўлиши мумкин ва бундай вазият улар ўртасидаги алоқага путур етказиши мумкин. Компания тез ўсаётган ёки ўзгараётган бўлса, жамоа томонидан амалга ошириладиган назорат ноқулайдир, чунки ушбу ташкилий ўзгаришларни ҳисобга олишга вақт бўлмайди. Амалда компания томонидан назоратнинг турли шакллари билан бир пайтда фойдаланилади, шунинг учун уларни тўғри уйғунлаштириш жуда муҳим. Функционал ва корпоратив микёслардаги стратегик танлаш табиий равишда бошқарув тузилмасини ва назорат тизимини белгилаб беради.

Функционал даража

Бу миқёсдаги бошқарув тизимлари вертикал табақалаштириш билан изоҳланади. Горизонтал табақалаштириш камроқ мос келади, чунки гап битта бошқарув функциясини амалга ошириш ҳақида боряпти ва бу қатъий назоратни таъминлайди. Айни пайтда бюрократик назоратдан ва харажатларни камайтириш учун чиқишдаги назоратдан ҳам фойдаланилади. Кириш, чиқиш ва инсоний ресурсларни назорат қилиш учун стандартлаштириш жуда муҳим. Қондалар ва бюджетларни ишлаб чиқиш ва ходимларни назорат қилиш лозим. Умуман олганда, ишлаб чиқаришда назоратнинг функционал даражадаги асосий вазифаси харажатларни камайтириш ҳисобланади.

Компания ИТТКИ соҳасида, аввало, технологик ажратиб турувчи устунликларни вужудга келтиришдан ва янги маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан манфаатдор. Бу соҳани назорат қилиш анчагина мушкул. Сабаби, кишиларнинг нима билан машғул эканлигини кузатиш қийин. Бу ерда назорат, одатда, ўз-ўзини назорат қилиш шаклида ёки ҳамкорликда ишловчи ходимларнинг кичик гуруҳлари томонидан амалга оширилади.

Маркетинг соҳасида ҳам, ИТТКИ даги каби, бошқарувнинг яси тузилмаларидан фойдаланилади ва уларда ходимларнинг фаолиятини кузатиб бориш қийин кечади. Шунга қарамай, бу ерда чиқиш бўйича бюрократик назоратдан фойдаланилади. Назоратнинг функцияларга кўра турлари 9-жадвалда келтирилган.

9-жадвал

Фирма фаолиятидаги асосий функциялар учун бошқарув ва назорат тузилмаларининг турлари

Функция	Тузилма тури	Асосий назорат тури
Ишлаб чиқариш	Тор марказлашган	Чиқиш бўйича назорат (масалан, харажатлар назорати)
Материалларни бошқариш	Ясси марказлашган	Чиқиш бўйича назорат (масалан, инвентаризация, харидлар)
ИТТКИ (НИОКР)	Ясси марказлашмаган	Жамоа томонидан (масалан, меъёрлар, натижалар, маданият)
Маркетинг	Ясси марказлашмаган	Чиқиш бўйича назорат (масалан, савдо назорати)
Ҳисоб ва молия	Тор марказлашмаган	Бюрократик (масалан, бюджетлар)
Ходимлар	Ясси марказлашган	Бюрократик (масалан, стандартлаштириш)

Ўрта корхона миқёси (соҳавий бизнес). Назорат тизимини танлаш фойдаланилаётган стратегияга ва тармокнинг ҳаёт цикли босқичига боғлиқ.

Диверсиялаш даражаси кичик бўлган оддий бошқарув тузилмалари нарх пешқадамлигида фирма фаолияти харажатлари назоратининг оддий шаклларига олиб келади.

10-жадвал

Турли стратегияларда назорат тизимларидан фойдаланиш

Стратегия	Нархда пешқадамлик	Дифференциация	Фокусланиш
Мақсадга мувофиқ Бошқарув тизими	Чизикли функционал, махсулот, дивизионал	Махсулот, дивизионал,	Чизикли функционал
Чиқиш бўйича назорат	Кўп фойдаланиш (масалан, харажатлар назорати)	Камроқ фойдаланиш (масалан, сифат)	Камроқ фойдаланиш (масалан, харажатлар ва сифат назорати)
Бюрократик назорат	Камроқ фойдаланиш (масалан, бюджет, стандартлаштириш)	Кўп фойдаланиш (масалан, кридалар,	Камроқ фойдаланиш (масалан,
Жамоа томонидан назорат	Кам фойдаланиш (масалан, сифат ёки цикллар бўйича)	Кўп фойдаланиш (масалан, меъёрлар ва	Кўп фойдаланиш (масалан, меъёрлар ва маданият)

Диверсиялашда ажратиб турувчи устунликларни ҳимоялаш ҳам назорат тизимининг вазифаси ҳисобланади. Шу сабабдан бюрократик ва жамоа томонидан назорат катта аҳамият касб этади. Фокуслаш стратегиясидан фойдаланадиган компанияларда назорат харажатлар назорати ва ажратиб турувчи устунликлар ўртасидаги мурасага асосланади. Одатда, бу нисбатан кичикроқ компаниялар бўлиб, жамоа назорати алоҳида аҳамият касб этади.

11-жадвал

Ўрта корхона ҳаёт даврининг босқичлари ва назорат турлари

Назорат тури босқичи	Чиқиш бўйича	Бюрократик	Жамоа томонидан
Туғилиш	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади
Ўсиш	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади
Пасайиш	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади	Кам фойдаланилади
Ўсишнинг секинлашиши		Камроқ фойдаланишдан кўп фойдаланишга (стратегия караб)	
Етуклик		Камроқ фойдаланишдан кўп фойдаланишга (стратегия караб)	

Туғилиш босқичида бошқарувнинг кичиклигини ва таркибининг соддалигини ҳисобга олган ҳолда, кичик ишчи гуруҳлар ичидаги ходимлар назоратининг ўзи етарли бўлади.

Бошқарув тузилмалари ривожланган сари, ўсиш босқичида компания арзон ваколатни ривожлантиришга ёки табақалаштиришнинг келгуси устунликларини қидиришга мухтож бўлади, назорат (асосан, жамоа томонидан) ҳам етарлича ҳаракатчан бўлиши керак.

Ўсишнинг секинлашиши босқичида нарх пешқадами кириш бўйича ва бюрократик назоратдан фойдаланиши, табақалаштирувчи эса жамоа назоратига ҳам эътибор бериши керак бўлади.

Етуклик босқичида маҳсулотлар стандартлаштирилиши, уларнинг кўлами эса кенгайиши лозим. Нарх пешқадами учун назоратнинг асосий мақсади – харажатларни камайтириш. Табақалаштирувчи ажралиб турувчи устунликларни ривожлантиришга интилиши керак. Шунга мос равишда, бюрократик назорат ҳамда жамоа томонидан амалга ошириладиган назорат алоҳида аҳамият касб этади.

Пасайиш босқичида назорат харажатларини ва стратегияни ўзгартиришнинг тўлиқ қийматларини кузатиб бориши лозим. Табиийки, бундай тизим арзон бўлиши керак.

Корпорация миқёсидаги назорат тизими.

Бошқарув ва назорат тузилмалари танланган стратегияга ва ўрта корхоналарнинг синергизм даражасига боғлиқ бўлади (12-жадвал).

12-жадвал

Корпоратив стратегия ва назорат турлари

Нazorat тури Стратегия	Бозор	Бюрократик	Жамоа томонидан
Боғлиқ бўлмаган диверсификация	Кўп фойдалан	Маҳсулот, дивизионал,	Чизикли функционал
Вертикал интеграция	Кўп фойдалан	Кўп фойдаланиш	Камроқ фойдаланиш (масалан, харажатлар ва сифат назорати)
Боғлиқ диверсификация	Кўп фойдалан	Кўп фойдаланиш	Камроқ фойдаланиш (масалан, бюджетлар)

Боғлиқ бўлмаган диверсиялашда ўрта корхоналар ўртасидаги алоқалар жуда кам бўлиб, корпорация миқёсида компаниянинг умумий стратегиясига ривож қилинишини кузатиб бориш керак бўлади ва бунинг учун бозор назорати усулларида фойдаланилади.

Вертикал интеграцияда асосий идора томонидан ўрта корхоналар фаолиятини мувофиқлаштириш зарурати юзага келади. Бу эса марказлаштирилган назоратни талаб қилади, бозор усулларига қўшимча равишда бюрократик назорат усулларидан фойдаланилади.

Боғлиқ диверсиялашда ўрта корхона синергизмидан фойдаланилади, бу бошқарув ва назоратнинг анчагина марказлаштирилишини талаб қилади. Шунинг учун бюрократик ва жамоа томонидан қилинадиган назоратнинг роли кучаяди.

VI боб. МАРКЕТИНГНИ СТРАТЕГИК РЕЖАЛАШТИРИШ

6.1. Стратегик режалаштириш

Хар бир фирма ёки компания мавжуд шароит, имкониятлар, мақсад ва ресурслар манбаларини ҳисобга оладиган индивидуал ишлаб чиқариш услубига эга бўлиши лозим.

Ҳамма корхоналар ўзларининг узоққа мўлжалланган стратегияларини ишлаб чиқишда юқорида кўрсатилган стратегик режаларни ҳисобга олишлари керак. Бу эса ўз навбатида тез-тез ўзгариб турадиган бозор шароитида узоқни кўра билишликни таъминлайди.

Стратегияни режалаштиришда маркетинг муҳим роль ўйнайди, чунки у стратегияни режалаштириш учун керак бўладиган маълумотлар билан таъминлайди.

Ўз навбатида эса, стратегик режалаштириш ташкилотнинг маркетингида катта роль ўйнайди. Мисол учун, маркетинг хизмат стратегик режалаштиришни ишлаб чиқарадиган бўлимлари билан фирманинг стратегик мақсади учун биргаликда иш олиб боради.

Маълум сабабларга кўра, ҳозирги вақтда ўз навбатида фирмалар комплекс стратегик режалаштиришни ишлаб чиқариш имкониятига эга эмаслар. Шунинг учун улар бизнес-режани ишлаб чиқариш билан чегараланмоқдалар.

Ривожланган давлатларнинг йирик компанияларининг тажрибаларига кўра, фирма ёки ташкилотларнинг ташкил топиш босқичларидаёқ, унинг ўзига хос хусусиятлари ва асосий фаолият йўналишига қараб вазифалар ва стратегик мақсадни ишлаб чиқиш лозим. У нафақат миллий бозорда, балки жаҳон бозорида ҳам реал муваффақият воситаларини ўзида жамлаштириши керак.

Тажрибани ишлаб чиқариш ва стратегик режа ва маркетинг дастурини амалга оширишда миллий тадбиркорлар ва ишбилармонлар (бизнесмен) манбаларини нафақат чет эл фирмаларидан, ўз навбатида иш юритаётган илғор миллий фирмалардан ҳам олишлари мумкин.

Стратегик режалаштириш ташкилотнинг глобал, узоққа мўлжалланган мақсадларини ва уни амалга ошириш механизминини ўзида мужассамлаштиради. Вақтга боғлиқ ҳолда стратегик режа қисқа муддатли (йиллик) ёки узоқ муддатли (компаниянинг жорий фаолияти билан боғлиқ ҳолда) бўлади.

Қисқа муддатли режа жорий шароитни, компаниянинг мақсадини, унинг келаси йилги стратегиясини, фаолият дастурини, бюджет ва бошқариш усулларини ўз ичига олади.

Узоқ муддатли режанинг асосида корхонага келгуси бир неча йилдан кейин таъсир қилиши мумкин бўлган ички ва ташқи омилларни баҳолаш ётади.

Узоқ муддатли режа асосида узоқ муддатли мақсад, зарур ресурслар ва режани амалга ошириш учун керак бўладиган маркетинг стратегиясини ишлаб чиқарилади.

Корхонанинг вазифалари шартига қараб узоқ муддатли режа вақти-вақти билан янгидан кўриб турилиши керак.

Шунинг учун корхона ўзгарувчан муҳитда ўзи учун самарали томондан фойдаланиш учун стратегияларни ишлаб чиқаради. У эса биринчи томондан компаниянинг имкониятлари ва мақсадларидан келиб чиққан ҳолда жараёни жойлаштириш бўлса, бошқа томондан бозор конъюктурасининг ўзгариб туришидан келиб чиққан ҳолда жараёни жойлаштиришдир.

Стратегиялар нимани ўз ичига олади? Бу саволларга жавоб бериш учун босқичларни кўриб чиқамиз: таҳлил, режалаштириш, амалга ошириш ва текширув (назорат).

Жараёни режалаштиришдан олдин корхонанинг ички ва ташқи таҳлилини олиб боришимиз лозим.

Корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш зарур. Бу эса, кейинги босқичлардаги маркетинг тадқиқотлари учун керакли маълумотларни беради.

Режалаштириш алоҳида 2 гуруҳга бўлинади: стратегик режалаштириш ва маркетинг бўйича режалаштириш. Корхонанинг стратегик режалаштириши ҳар бир иқтисодий субъектга қандай ёндашиш кераклигини ҳал қилади.

Ишчилар эса, ишлаб чиқариш стратегияларини амалга ошириш босқичида ҳаётга тадбиқ этадилар. Режаларнинг амалга ошириш фаолиятини ва таҳлилнинг ҳамда олдинга қўйилган мақсаддан амалга ошириш натижаларини кузатиб бориш учун назорат зарур бўлади. Назорат ҳамда бошқа фаолият доиралари учун маълумот манбаи бўлиб ҳам хизмат қилади.

6.2. Фирма стратегиясини мавжуд шароитга мослаштириш

Фирма стратегиясини мавжуд шароитга мослаштириш вазифаси анча мураккаб, чунки бунда бир қанча ички ва ташқи омилларни таҳлил қилиш керак бўлади. Асосий омилларни икита катта гуруҳга ажратиш мумкин:

1. Тармоқ ҳолатини ва ундаги рақобат шартларини тавсифловчи омиллар.

2. Фирманинг рақобат имкониятларини, унинг бозордаги мавқеи ва имкониятларини тавсифловчи омиллар.

Маркетинг стратегиясини мавжуд шароитга мослаштиришни амалга ошириш учун тармоқдаги вазиятнинг бешта классик вариантини ва фирма аҳволининг учта классик вариантини кўриб чиқиб, намойиш этиш мумкин.

Тармоқдаги шароит вариантлари:

1. Янги ва тез ўсаётган тармоқлардаги рақобат.
2. Етуклик босқичида бўлган тармоқлардаги рақобат.
3. Бир вазиятда туриб қолган ёки тушкунлик ҳолатида бўлган тармоқлардаги рақобат.
4. Тарқоқ тармоқлардаги рақобат.
5. Халқаро бозордаги рақобат.

Фирма аҳволининг вариантлари:

1. Бозордаги илғорлар (етакчилар).
2. Иккинчи даражали ўринда бўлганлар.
3. Заиф ёки рақобатда талофат кўрган фирмалар.

Янги тармоқларда рақобат стратегияси

Янги тармоқ – «оёққа туриш»нинг илк босқичида бўлган тармоқ саналади. Янги тармоқлар стратегияни ишлаб чикувчилар олдига алоҳида муаммолар қўяди. Улар қуйидагилар:

-янги бозор яхши ўрганилмаганлиги, статистик маълумотлар етарли бўлмаганлиги учун унинг келажақдаги ривожланиш тенденцияларини аниқ белгилаш имконияти бўлмайди;

-ноу-хауларнинг кўп қисми патентланган бўлиб, мустаҳкам қўриқланади, шунинг учун улардан фойдаланиш имконияти бўлмайди;

-рақобат курашида технологияларнинг қайси бири ютиб чиқishi ва қайси товарлар харидорларга маъқул келиши ҳақида бир хил фикрга келиш қийин бўлади;

-ҳар бир фирма ўз технологиясини, товар турини ва маҳсулотни тарқатишга бўлган стратегик ёндашувини истеъмолчиларга тан олдиришга ҳаракат қилади;

-ишлаб чиқариш ҳажмларининг ўсиши билан тажрибанинг эгри чизиги самараси ишлаб чиқариш харажатларини сезиларли даражада пасайтиради;

-фирмалар ўз рақобатчилари ҳақида маълумотлар етишмаслигини доим ҳис қиладилар;

-кўп ҳолларда фирмаларда хом ашё ва материаллар билан таъминлайдиган ишончли таъминотчиларни кидириш муаммолари юзага келади;

-жуда кўп компаниялар пул маблағлари етишмаслиги туфайли рақиб фирмаларга кўшилиб кетадилар ёки уларни сотиб оладилар.

Янги тармоқда бизнес қилишнинг энг муҳим стратегик муаммоларидан бири шуки, унда доимо таваккалчилик қилиш ва имкониётларни баҳолаб бериш талаб этилади. Янги тармоқда муваффақиятга эришиш учун бир қанча тавсияларга амал қилиш зарур бўлади.

Стратегияни ишлаб чиқарадиган менежерларга тавсиялар:

1. Таваккалчилик қилиб ва яратувчиликнинг дадил стратегиясидан фойдаланиб, илғорлик учун курашишга, биринчи босқичда галабага эришишга ҳаракат қилинг.

2. Технологик жараёни такомиллаштириш, маҳсулот сифатини яхшилаш ташаббусларини фаол қўллаб-қувватланг.

3.«Қалдирғочлик»нинг ҳар қандай устунликларидан фойдаланишга ҳаракат қилинг.

4. Янги истеъмол сегментларини, товарни истеъмолчиларга етказиб беришнинг янги воситаларини кидиринг, фаолиятнинг географик чегараларини кенгайтиринг.

5. Рекламада асосий урғуни харидорларни товар билан таништиришдан аста-секин уларда фирма ва товар маркази ҳақида яхши фикр пайдо қилишга кўчиринг.

6. Технологик ўзгаришларга тез жавоб беринг.

7. Бозорга харидорлар гуруҳини жалб этиш учун нархларни пайдо қилишдан фойдаланинг.

8. Бозорга молиявий жиҳатдан бақувват аутсайдерлар киришини кутинг. Бу – тармоққа инвестициялар қўйишдаги хавф камайганда мумкин бўлади.

9. Кучли рақобатчилар пайдо бўлишига тайёрланинг.

Фирма илғорлик учун курашда илк ғалабадан келадиған бир мавкега манфаатни узоқ муддатли рақобат устунлиги ва бозорда мустақкам позиция яратиш эҳтиёжи билан мувофиқлаштириши зарур.

Етуклик босқичидаги тармоқларда рақобат стратегияси

Янги тез суръатлар билан ўсиши узоқ давом этмайди. Етуклик босқичига ўтиш даврида тармоқнинг рақобат муҳитида сезиларли ўзгаришлар содир бўлади.

Булар қуйидагилар:

1. Истеъмол талабининг пасайиши тармоқнинг бозордаги улушини сақлаб қолиш учун кучли рақобатни юзага келтиради.
2. Мижозлар инжиклашиб борадилар ва такрорий харидларида катта фойда талаб қиладилар.
3. Рақобат кўп ҳолларда харажатларга ва хизмат кўрсатиш даражасига катта таъсир кўрсатади.
4. Ишлаб чиқариш қувватларини кенгайтиришда жиддий муаммолар пайдо бўлади.
5. Инновацион жараён ва товарларни қўллашнинг янги усулларини излаш қийинлашади.
6. Халқаро рақобат кучаяди.
7. Тармоқнинг даромадлилиги пасаяди.
8. Рақобатнинг кучайиши аввалги рақобатчиларнинг бири-бирига қўшилиб кетишларига ва бир-бирларини «ютиб» юборишларига олиб келади.

Етуклик босқичи ривожланиб борган сари фирмалар ўзларининг стратегик ҳаракатларини рақобатчилар орасидаги мавқеларини мустақкамлашга йўналтирадилар. Бунда улар қуйидаги воситалардан фойдаланадилар:

- Параметрик қаторларини қисқартириш.
- Ишлаб чиқариш жараёнини модернизация қилишга эътибор қаратиш.
- Харажатларни камайитиришга эътиборни кучайтириш.
- Мавжуд харидорларга сотувни ошириш.
- Рақобатчи фирмаларни паст баҳоларда сотиб олиш.
- Халқаро бозорга чиқиш.

Ишлаб чиқариш суръати ўсмаётган ёки тушкунлик ҳолатидаги корхоналар учун стратегия

Кўпгина фирмалар саноатга нисбатан ўсиш паст тармоқларда иш олиб борадилар. Бундай фирма ёки компаниялар давом этаётган турғунликнинг аниқ воқелигини тан олишлари ва бозорнинг мавжуд имкониятларига мос келадиган мақсадларни ифодалашга ўз кучларини сарфлашлари керак бўлади.

Ишлаб чиқариш суръати ўсмаётган ёки тушкунлик ҳолатидаги тармоқларда муваффақиятга эришган компаниялар асосан қуйидаги стратегияларга амал қиладилар:

1. Ўсувчи бозор сегментларини аниқлаб, мос стратегия яратиш ва ишлаб чиқиш йўли билан фокуслаш стратегияси томон йўл тутиш.

2. Сифатни яхшилаш ва инновация асосида дифференциялаш томон йўл тутиш.

3. Харажатлар даражасини пасайтириш учун зўр бериб ва узилишларсиз ишлаш.

Одатда санаб ўтилган учта стратегиянинг биттасидан фойдаланиш талаб этилади. Лекин улар бир-бирини инкор этмайдилар. Унумдорликнинг ўсиши баҳоларни пасайтириш имконини беради, бу ўз навбатида сотув ҳажмининг ўсишига олиб келади.

Тарқоқ тармоқларда рақобат стратегияси

Баъзи тармоқлар юз, ҳатто минглаб кичик ва ўрта фирмалардан иборат бўлади. Уларнинг кўпчилигини хусусий фирмалар ташкил этиб, бирортаси ҳам тармоқдаги умумий сотув ҳажмида сезиларли роль ўйнамайди. Бўлиб ташланган тармоқнинг асосий фаркланадиган хусусияти, унда етакчиларнинг йўқлигидир.

Бундай тармоқлар қаторига нашриётларни, нефтни танкер билан ташиш, автомобилларни таъмирлаш, тез хизмат кўрсатадиган ресторан ва кафелар, хусусий фирмаларда бухгалтерлик хизматлари, аёллар кийимларини тикиш устахоналари, меҳмонхоналар, мебель ишлаб чиқариш, картон қутичалар тайёрлаш, озик-овқат товарларини, қадоқлаш тармоқлари кабиларни киритиш мумкин.

Тарқоқ тармоқларда рақобат кураши ўртача кучлидан шиддатли даражагача бўлиши мумкин. Тарқоқ тармоқларга тўғри келадиган рақобат стратегиясининг эҳтимолдаги вариантларига қуйидагилар киради:

1. Намунали шароитларни яратиш ва улардан фойдаланиш.

2. Паст харажатларни таъминлаш. Интеграция йўли билан харидор учун фойдани ошириш.

3. Товар турига ихтисослашиш.

4. Харидор турига ихтисосланиш.

5. Чекланган географик хуудларга фокуслаш.

Тармоқнинг таркоқлик шароитида фирмада стратегик танлаш эркинлиги мавжуд: яъни кенг маркетинг мақсадларини кўзлаш, харажатларнинг рақобат устунлиги ёки табақалаштиришдан фойдаланиш. Таркоқ тармоқларда бир вақтнинг ўзида кўп стратегик ёндашувлардан фойдаланиш мумкин бўлади.

Халқаро бозорларда рақобат стратегияси

Фирмаларнинг халқаро бозорга чиқишларининг асосий сабаблари куйидагилар:

-янги бозорларни эгаллаш;

-бошқа мамлакатлар табиий ресурсларидан фойдаланиш ҳуқуқини олиш ёки яна ҳам паст харажатларга эришиш зарурияти.

Санаб ўтилган ҳар бир ҳолатда дунё бозорига чиқиш стратегияси мавжуд шароитга мос келиши керак. Дунё бозорларидаги рақобат стратегияларини ишлаб чиқишга миллий бозорлардагига қараганда анча қаттиқ талаблар қўйилади. Бир мамлакат бозорининг иккинчи мамлакат бозоридан асосий фарқларига харидорларнинг дидлари, сотиш каналлари, ўсиш истикболлари, ҳаракатлантирувчи кучлар ва рақобатчиларнинг тазйиқлари, миллий бозорлардаги шароитлардан қанчалик фарқланиши киради. Бундан ташқари бундай фарқларга халқаро операцияларнинг тўртта характерли хусусиятлари ҳам киради.

1.Ишлаб чиқариш харажатлари даражасининг ҳар хиллиги.

2.Валюта курсларининг ўзгарувчанлиги.

3.Ҳукуматларнинг савдо сиёсати.

4.Халқаро рақобатнинг характери.

Турли тармоқларда халқаро рақобат шакллари бир-бирдан тубдан фарқ қилади. Францияда ҳам, Бразилия ва Японияда ҳам банк хизматлари мавжуд. Лекин бу мамлакатларда банк соҳасидаги рақобат шартлари ва шароитлари турлича.

Халқаро бозорда рақобат глобал ва кўп миллатли бўлади. Турли миллий бозорларда рақобат шароитлари бир-бири билан узвий боғланган тақдирда кенг қамровли (глобал) рақобат мавжуд бўлади. Бу эса ҳақиқатда дунё бозорини ташкил этиш имконини беради.

Глобал рақобатнинг мавжуд бўлиш шартларидан яна бири турли мамлакатлардаги илғор фирмалар ўзаро, бир-бирлари билан рақобат қилиши билан ифодаланади. Кўп миллатли рақобат давомида фирмалар миллий бозорда илғорлик учун курашадилар, кенг қамровли (глобал) рақобатда эса фирмалар дунё микёсида устунликка эришиш учун курашадилар.

Дунё бозорида фирма фаолиятининг стратегик имкониятлари мавжуд бўлади:

1. Чет эл фирмаларига маҳсулот ишлаб чиқариш учун унинг хусусий технологияларидан фойдаланиш ҳуқуқини бериш.

2. Миллий ишлаб чиқаришни мустаҳкамлаш ва хориж бозорларига товарлар чиқариш.

3. Кўп миллатли стратегия томон йўл тутмоқ Бунда фирма ўз фаолиятини амалга ошираётган ҳар бир давлат учун алоҳида стратегия ишлаб чиқади. Айни пайтда у мазкур давлатлардаги харидорлар дидларига ва рақобат шароитларига мос келиши керак.

4. Паст харажатларнинг кенг қамровли (глобал) стратегиясига йўл тутиш.

5. Табақалаштиришнинг кенг қамровли (глобал) стратегиясига юз бериш.

6. Фокуслашган кенг қамровли (глобал) стратегия томон йўл тутмоқ.

Компания мустаҳкам мавқега эга бўлган ва катта фойда олаётган мамлакат бозорлари «хазина» деб аталади. Япония япон компаниялари учун энг даромадли бозор ҳисобланади. Чунки япон қо-нунчилиги томонидан яратилган савдо тўсиклари уни хорижий ра-қобатчилардан самарали ҳимоя қилади.

Иккинчи даражали ўринда бўлган фирмалар стратегияси

Иккинчи даражали ўринда бўлган фирмалар бозорда тармоқдаги илғорларга нисбатан анча заиф мавқега эга бўлади. Уларнинг баъзилари тиришқоқ, серғайратликка даъвогар бўладилар ва созланган стратегиялардан ўз мавқеларини мустаҳкамлашда, бозордаги улушини кенгайтиришда фойдаланади. Улар анча чапдаст бўлиб, куйидаги ёндашувларнинг ҳар бирини қўллай оладилар.

1. Вакант уя стратегияси.

2. Мутахассис стратегияси.

3. Фирманинг «бизда улардагидан яхши» стратегияси.

4. «Итоатгўй издош» стратегияси.

5.«Эга бўлиш (ёки орттириш) ҳисобига ўсиш» стратегияси.

6.Обрўга мос стратегия.

Муваффақиятли ишбоп стратегия ишлаб чиқиш учун тавсиялар

Рақобат мавқеи ёмонлашаётган фирма ўз сиёсатини тўртта асосий стратегик имкониятлардан келиб чиқиб кўради. Фирмада молия маблағлари мавжуд бўлса, у куйидаги стратегияни амалга ошириши мумкин.

-Айланма ҳужум стратегияси.

-Ҳимоя ва мустаҳкамлаш стратегияси.

-Тезлик билан чекиниш стратегияси.

-«Ҳосил йиғиш» стратегияси.

Бундай фирмалар жозибасиз тармоқларда «ҳосил йиғиш»дан пул маблағларини даромадли соҳаларга йўналтирадилар.

Муваффақиятли ишбоп стратегия ишлаб чиқиш учун тавсиялар куйидагилардан иборат:

1) Стратегия ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишда фирманинг рақобат мавқеини узоқ муддатга кучайтириш имконини берадиган ҳаракатларга алоҳида эътибор беринг.

2) Шуни билинки, изчиллик билан аниқ ишлаб чиқарилган ва кескинлик билан амалга оширилган рақобат стратегияси фирмага обрў келтиради ва унинг тармоқдаги мавқеини тан олдиради. Бир лаҳзалик бозор имкониятларидан фойдаланишга асосланган, ўзгарувчан стратегия эса юзаки натижалар беради.

3) Пастроқ ҳаражатлар ва кенгроқ табақалаштириш ўртасидаги мурасозликка асосланган, «йўлнинг ярмисида тўхталиб қолган» стратегиялардан узоқроқ бўлинг.

4) Маблағларни мустаҳкам бозор устунликлари яратишга сарфланг.

5) Рақобат устунликлари яратиш учун агрессив ҳужум тактикасини ва уларни ҳимоя қилиш учун қатъий ҳимоя тактикасини қўлланг.

6) Энг қўлай шароитлардагина муваффақият келтириши мумкин бўлган стратегиялардан қочинг.

7) Фирмага маневр имкониятлари қолдирмайдиган қаттиқ стратегия қўллаётганда эҳтиёт бўлинг, чунки тез ўзгарувчан бозор шароити барча ҳаракатларингизни йўққа чиқариши мумкин.

8) Рақиблар ҳаракатига етарли баҳо бермасликка йўл қўйманг.

9) Салобатли рақобат устунлиги ва етарли молиявий таъминот бўлмаса кучли рақибларга ҳужум қилманг.

10) Кучли рақибдан кўра кучсиз рақибга ҳужум қилиш фойдалироқ эканлигини билинг.

11) Харажатлар бўйича етарли устунликка эга бўлмай туриб, баҳоларни пасайтирманг.

12) Табақалаштириш стратегиясини амалга оширишда сифат, товарлардан фойдаланиш ва хизмат кўрсатишда муҳимроқ тафвутлар топишга ҳаракат қилинг.

VII боб. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ СТРАТЕГИЯСИ

Корпоратив бошқарув муаммоси мамлакатимиз иқтисодиёти-ни ислоҳ қилиш нуктаи назаридан охириги йилларда ечимини кутаётган долзарб масалалардан бири ҳисобланади. Корпоратив асосида фаолият кўрсатувчи тузилмалар вужудга келиши, аслини олганда, йирик ва ўрта корхоналарни вужудга келиши билан боғлиқ иқтисодиётни капитализацилаш жараёнининг бошланишидир.

«Корпорация» тушунчаси иқтисодий адабиётда жуда кўп таърифларга эга. Г.С.Векчанов шундай ҳисоблайди, «Корпорация (англ. corporation) – маҳаллий ҳокимият органларининг ёки марказий ҳукуматининг чартерини олган юридик субъект (юридик шахс)дир». Ушбу таърифда «чартер» тушунчаси унчалик тўғри ишлатилмаган, уни кўп маънода тушуниш мумкин. Б.А.Райзбергининг ҳисоблашича, «Корпорация (лот. corporatio – бирлашма) – юридик шахс бўлиб, у умумий мақсадларга эришиш, биргаликдаги фаолиятни амалга ошириш учун бирлашган ва ҳуқуқий мустақил субъекти-юридик шахсни ташкил этувчи шахслар йнғиндисидир. Аксарият ҳолларда корпорациялар акциядорлик жамияти шаклида ташкил этилади. Хусусий корпорацияда кўпчилик акциялар бир шахсга, бир оиллага ёки акциядорларнинг тор доирасига тегишли». В.А.Чженнинг фикрича, «Корпорация (лот. corporatio – бирлашма; corporatio) – икки ва ундан ортиқ акциядор иштирокидаги жамият кўринишидаги юридик шахс шаклидир. Мажбуриятлар бўйича жавобгарликка, чиқарилган акцияларнинг чегараланган қийматига, ўз номидан товар ва хизматлар ишлаб чиқариш, шартномалар тузиш, қарзлар олиш ва бериш ҳамда исталган фуқаролик ҳаракатларини амалга ошириш ҳуқуқига эга...» Бироқ унинг айрим фикрларига қўшилмаслик мумкин. Масалан, муаллиф В.А.Чженнинг куйидаги фикрига қўшилмайди: айрим мамлакатларнинг қонун ҳужжатлари (АҚШ, Буюк Британия ва б.) корпорация тоифасига корпорация сифатида рўйхатга олинганми ёки йўқми, бундай қатъий назар, маълум белгиларга эга бўлган «дефакто» ташкилотларининг киритилишини назарда тутати ва белгилардан бири ташкил этилишининг тижорат хусусияти ҳисобланади (яъни унинг фаолиятининг мақсади фойда олиш). Бироқ, масалан, АҚШда корпорация тегишли маҳаллий ҳокимият органида рўйхатга олинади ва янги корпорацияга инкорпорацияланганлик ҳақида сертификат берилади. Ўз навбатида, шуни таъкидлаш жоизки, давлат корпорациялари, квазидавлат кор-

порациялари, нотижорат корпорациялар мавжуд бўлиб, улар ташкил этилиши тижорат хусусиятига эга эмас ва фойда олиш мақсadini кўзламайди.

М.К.Старовойтовнинг фикрича, «умумий ҳолда корпорация – бу молиявий иқтисодий фаолият тури бўлиб, унинг иштирокчиларини умумий мулкка эга бўлиши ва профессионал менежерлар томонидан бошқариш вазифасини амалга оширишини назарда тутати».

М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллоевлар фикрича, корпорация – бу ривожланган йирик акционерлар жамияти ва трестлар бирлашмасидир. Корпорацияларнинг негизи акционер жамиятлари ҳисобланади.

Фикримизча, берилган таърифларда умумий белги бу корпорациялар асосини ҳиссадорлик жамиятлари ташкил этишидандир. Бу ерда аввало қуйидагиларга эътибор бермоқ зарур:

-ташкилотлар ўзининг аъзоларига нисбатан мақоми нуқтаи назаридан бирламчи ва иккиламчи турларга бўлинади. Ўз навбатида иккиламчи ташкилотлар корпоратив ва ассоциатив шаклда бўлади. Корпорация худди шу тафсилотларда корпоратив шаклга киради;

-корпорацияда умумий мулкка эгаллик ҳуқуқи бўлакларга (акцияларга) бўлинган бўлади, бинобарин, корпорация мулкида иштирок акцияларга эгаллик кўринишида ифодаланади;

-фаолиятини тижорий эканлиги, чекланган мажбурият, марказий бошқарув, ўзига тегишли акцияни эркин тасарруф этиши корпорацияни асосий ўзига хос жиҳатларини ташкил этади.

7.1. Корпоратив бошқарувнинг моҳияти ва унинг ўзига хос жиҳатлари

Корпорация – бу бизнесни ташкил этишнинг махсус шакли бўлиб, юридик шахс ҳисобланиб, акционерлик режимида (ўз эгаларидан алоҳида) фаолият кўрсатади ва менежерлар томонидан бошқарилади.

Корпоратив бошқарув концепцияси дастлаб Британияда 19-асрда ишлаб чиқилди. Ўша вақтда акциядорлик компанияси деган тузилма ўйлаб топилдики, у мулкдорлар ва бошқарувчилар вазифаларини бир-биридан ажратиб қўйди. Мантиқ шундан иборат эдики, агар компания мулкдорларининг сони ошса, у ҳолда компанияни бошқарма фаол жалб этилмаган мулкдорлар бошқарувчиларнинг фаолиятига таъсир кўрсатиш ва назорат қилиш имкониятига эга бўлиши керак эди.

Акционерлик капиталининг субъекти сифатида индивидуал мулкка нисбатан янги, ўзига хос сифатга эга уюшма намоён бўлади. Ушбу комбинация доирасида корхонани бошқариш бўйича вазифалар унинг ҳар хил иштирокчилари ўртасида тақсимланади, ишлаб чиқаришнинг ижтимоийлашиши натижасида уларни соф ишлаб чиқариши, техник вазифаларни бажаришдан четлашиши юз беради, бунинг натижасида ишлаб чиқаришнинг бошқариш вазифаси ёлланган бошқарувчилар қўлига ўтади. Ушбу уюшма зиммасига эса назорат қилиш функцияси тўғри келади.

Акциядорлик жамиятида акциядорлар кредит берувчи шахслар олдида жамият мажбуриятлари бўйича жавобгарликка эга эмас, уларнинг мулки эса жамият мулкидан алоҳида ажралган бўлиб, акциядорларнинг сони деярли чекланмаган. Бу эса йирик сармоядорларга жамият эгаларини назорат қилиш имконини беради. Шундай қилиб, корпоратив бошқарувни ўзига хос жиҳатлари куйидагилардан иборат:

- корпоратив бошқарув тузилмаси кўп поғонали бўлиб, нисбатан мураккаблиги билан ажралиб туради;

- бошқарув жараёнига (стратегияси, тактикаси) тегишли механизм орқали (акциядорлик жамиятлари акциядорларининг умумий йиғилиши, кузатув кенгаши) таъсир эта олиши имконининг борлиги;

- акциядорни корхонага эгалик қилиш билан уни бошқариш жараёни алоҳидалаштирилганлиги сабабли, акциядор корхонани жорий бошқариш жараёнига бевосита аралаша олмаслиги;

- ишлаб чиқаришни бошқариш вазифасини ёлланма бошқарувчилар томонидан амалга оширилиши, акциядорлар эса назорат қилиш функциясини бажариши;

- акциядорларнинг сони деярли чекланмаганлиги, бу эса йирик сармоядорларга жамият ишларини бошқариб, назорат қилиш имконини беради.

Ушбу ўзига хосликни тушуниш учун акциядорлик жамиятини бошқарув органлари масаласига тўхтаб ўтишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз. Зеро, корпорациянинг асосини акционерлик жамиятлари ташкил этади.

Акциядорлик жамияти – бу корхона мулкининг эгаси бўлиб, унинг фаолиятига раҳбарлик қилади ва ишчилар ёллайди. Одатда бундай функцияларни акциядорлар қабул қилинган Низомга биноан тузилган ижро органларига топширилади.

Акциядорлар умумий йиғилиши акциядорлик жамияти бошқарувининг олий органи бўлиб, у камида бир йилда бир марта чақирилади. У корхонани ривожланиш стратегиясини асосий йўналишларини белгилаб беради, мавжуд қонунчилик доирасида корхонани бошқаришнинг қоидаларини ишлаб чиқади, тасдиқлайди. Умумий мажлислар оралиғидаги муддат ичида акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя ва Низомда кўзда тутилган вазифаларни бажарувчи Кузатувчи Кенгаш тузилади. Кенгаш аъзолари йиллик мажлисда акциядорлар сафидан сайланади. Акциядорлик жамияти бошқарувининг аъзолари Кузатувчи Кенгашга аъзо бўла олишмайди.

Акциядорлик жамиятининг бошқаруви (ижро органи) ёки Низомда кўрсатилган бошқа идора акциядорлик жамиятининг ижроия органи ҳисобланиб, жамият ишини ташкил қилади ва жамият фаолияти яқунлари тўғрисида йиғилишга йиллик ҳисоботни тақдим этади.

Бошқарув умумий йиғилишининг ва кузатувчи кенгашнинг махсус ваколати доирасига кирувчи ҳуқуқлардан бошқа фаолиятнинг ҳамма масалаларини ҳал қилади.

Акциядорлик жамиятининг Низомга мувофиқ тайинланадиган ёки сайлаб қўйиладиган бошқарув раиси бошқарув ишига раҳбарлик қилади. Бошқарув раиси ишонч қоғозисиз жамият номидан фаолият кўрсатишга ҳақлидир. Бошқарувнинг бошқа аъзоларга ҳам Низомга биноан ана шундай ҳуқуқлар берилиши мумкин.

Акциядорлар сафидан сайланувчи тафтиш комиссияси жамият бошқарувининг молия-хўжалик фаолиятини назорат қилади. Тафтиш комиссиясининг аъзолари жамиятнинг ижроия органи таркибига кира олмайдилар.

Акциядорлик жамияти ҳар йили камида бир марта ўзининг молия хўжалик фаолиятини тафтиш қилишга мажбурдир.

Ўз навбатида акциядорлар бойлигини ошириш йўлларини ҳам таъкидлаш лозим. Дивиденд тарзда ва бозорда акцияларининг баҳоси ошишидан олинадиган акциялар фойдасининг кўпайиши менежерлар жавобгарлигининг асосий соҳасидир. Акция қийматини орттиришга хизмат қилувчи тадбирлар жамият учун ҳам фойдали, чунки акция баҳосининг ошиши юқори сифатли маҳсулотлар ишлаб чиқаришни ва атроф-муҳитга кам зарар етказган ҳолда, мумкин қадар кам харажатли хизмат талаб қилади.

Жаҳон тажрибалари хўжалик фаолияти ташкил қилишнинг акциядорлик шакли самарадорлигига гувоҳ бўла олади. Ривожланган бозор иқтисодиётига ўзга мамлакатларда ишлаб чиқариш фон-

дининг 30-40 фоизи унинг зиммасига тушади. Фуқаролар, корхоналар, банклар, хорижий фирмалар ва бошқалар акцияларга эгалик қила олишади. Масалан, ГФРда акцияларнинг умумий қиймати қуйидагича тақсимланади: фуқароларда – 20 %, корхона ва фирмаларда – 40 %, суғурта жамиятларида – 12 %, банкларда – 9 %, давлатда – 6 %, хорижий мулкдорларда – 13 %. Ишчилар одатда ўз корхоналари акцияларини биржа (бозор) курсидан арзон нархда сотиб олишади. АҚШда арзонлаштириш 10 фоизни, Буюк Британияда 37 фоизгачани ташкил қилади. ГФРнинг «Сименс» электроника фирмасида акцияларнинг 47 фоизи, «Фолксваген» автомобил компаниясида эса 36 фоизи ишчиларга тегишлидир.

Корпоратив шаклдаги тузилмаларни ривожланишини таҳлид этиш жараёнида уларнинг камчилик ва устун тарафларини инобатга олиш зарур (13-жадвал). Чунки бошқарув жараёнида камчилик тарафларнинг оқибатларини иложи борича юмшатиш, устун тарафларнинг имкониятларидан кенг фойдаланиш зарур бўлади.

13-жадвал

Корпорацияларнинг афзалликлари ва камчиликлари

Афзалликлар	Камчиликлар
Акциядорлар корпорациянинг қарзлари бўйича, корпорация эса акциядорларнинг қарзлари бўйича шахсий жавобгарликка эга эмас	Корпорация эгаларининг икки томонлама солиққа тортилиши
Йирик ва майда сармоядорларни жалб этиш йўли билан капитални тезда йиғиб олиш	Якка тадбиркорлик ёки ҳамкорликка нисбатан корпоратив фаолиятнинг анча қатъий тартибга солиниши
Акциялар эгалари алмашиши муносабати билан корпорациянинг фаолияти тўхтаб қолмайди	Корпорация эгалари бўлмиш акциядорларнинг корпорацияни жорий бошқаришдаги чекланишлар

Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, корпорациялар маълум мезон ёки белгиларга кўра ҳар хил турларга бўлинади. Хусусан, корпорациялар мулкчилик шаклига кўра: давлат, давлат мулки улуши бор корпорацияларга, хусусий корпорацияларга бўлинади; ташкил этиш мақсадига кўра корпорациялар тижорат, нотижорат корпорацияларга бўлиниши мумкин. Янги акциядорларни жалб этиш нуқтаи назаридан очик ёки ёпиқ турдаги корпорациялар сифатида фарқ қилади. Бошқарув нуқтаи назаридан бўйсунлиқ даражасига кўра,

корпорациялар масъулияти чекланган компания, бош компания, холдинг компанияси, шўъба компанияларга бўлинади.

Корпорациянинг турларидан бири холдинг компаниясидир (холдинг). «Холдинг (англ.) – бошқа компаниялар фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш мақсадида улар акцияларининг назорат пакетига эга бўлган компаниядир. Икки турдаги холдинглар мавжуд: соф холдинг ва аралаш холдинг. Соф холдинг акциялар назорат пакетига эгалик қила туриб, бошқа компаниялар фаолиятини назорат қилиш ва бошқариш билан шугулланади. Аралаш холдинг муайян соҳада (саноат, савдо, транспорт ва ҳ к.) ҳаракат қила туриб, шу билан бирга иқтисодийнинг турли соҳаларида тадбиркорлик фаолиятини амалга оширади».

7.2. Диверсификациялашган стратегия турлари

Олдинги бобларда асосий эътибор ишлаб чиқариш бўлимлари даражасида стратегияларни ишлаб чиқиш ва қўллашга қаратилган эди. Ушбу бобда юқорида даражада стратегик режалаштиришнинг корпоратив даражасига қараб чиқилади.

Корпоратив даражада ҳал этилаётган масалалар бизнесни қайси доирада амалга ошириш, фаолиятнинг ҳар хил турлари ўртасида ресурсларни қандай тақсимлаш билан боғлиқ бўлиб, қабул қилинаётган қарорлар миқёси ўзгаради. Стратегик ривожланишнинг ушбу масалалари корпорациянинг олдида турган ўз фаолиятини диверсификациялашда анча долзарб вазифага айланади.

Диверсификациялашган корпорацияда юқори раҳбарият қуйидаги муаммолар мажмуасига тўқнаш келади:

1. Ҳар хил фаолият турларини қандай бошқариш мумкин? (Айниқса маълум соҳадаги рақобат шароити ҳақида кам билган ҳолда, ўша соҳада фаолият юритишда).

2. Бўлинмалар ўртасида капитални қандай қилиб тўғри тақсимлаш керак?

3. Корпорацияни бошқаришни қандай ташкил этиш керак? Стратегик қарорларни ишлаб чиқишда қайси алоҳида бўлинмаларга эътибор қаратилиши зарур? Марказлаштирилган бошқарувдан қайси фаолият тури кўпроқ мувафақиятга эришади?

4. Корпорация ичидаги ҳар хил, лекин ўзаро боғлиқ бўлинмалар ўртасидаги алоқалардан қандай самарали фойдаланиш мумкин?

5. Бўлинмалар раҳбарлари марлакасини ошириш ва рағбатлантириш тизими қандай бўлиши лозим?

Корпорация олдида турган энг муҳим стратегик савол диверсификациялашган корпорациянинг мавжуд бўлишлиги ва унинг акционерлар кўз ўнгида қандай устунликка эга эканлиги, корпорациянинг қиймати, унинг алоҳида қисмлари қийматиға нисбатан ошганлиги ҳисобланади.

Охирги чорак аср давомида диверсификациялашган корпорацияларға қизиқишнинг гоҳ ошганлиги, гоҳ пасайиб кетганлиги кузатилди. Уларнинг кўпчилиги 60-йилларда ёки 70-йилларнинг бош-ларида ташкил этилган. Бунда икки концепциядан фойдаланилган: бўлинмалар тулари фаолияти бўйича ҳар хил портфелларни бош-қариш ёки бирлашиш (синергизм)ни кучайтиришдаги устунликдан фойдаланиш. Синергизм тушунчаси адабиётларда $2+2=5$ кўри-нишидаги тенгликда тушунтирилади. (Бошқача айтганда бутунлик алоҳида қисмлар йиғиндисидан катта). Бу гоҳни маъқулловчи кўпчи-ликнинг бахтиға уни устунлигини ўлчаш анча қийин. Қуйида диверсификациялашган стратегияни амалға оширишда йўл кўйилган энг қў-пол хатолар келтирилган.

1. Реструктуризация стратегия сифатида. Компанияларни диверсификациялашнинг ушбу усули 80 йилларда кенг тарқалган. Одатда қайсидир компания оғир аҳволдаги бошқа компанияни сотиб олади ва эски раҳбариятни бўшатиб, норентабел бўлган ишлаб чиқаришни тўхтатади, харажатларни камайтиришға ва шу билан бирға ушбу бизнестда даромадни кўпайтиришға ҳаракат қилади. Ушбу ҳолатда муаммо шундан иборат бўладики, энди нима қилиш керак? Ҳатто олдинги раҳбариятнинг барча камчиликлари бартараф этилиб, қисқа даврда фойда олинади. Лекин шу билан янги ўз-лаштирилган бизнес келажакда ҳам даромад келтирадими?

2. Рақобатчи фирмаларни сотиб олиш. Бу яна қисқа муддатли даврда муваффақиятға эришишнинг яна бир усули. Ушбу стратегия компаниянинг харажатларини камайтиришға (кўйилма харажатларни қискартириш ҳисобига) ва соҳа структурасини яхшлашға (рақобатчи фирмаларни сотиб олиш орқали нархни ва фойдани пасайишиға олиб келувчи соҳадаги рақобатни пасайтиришға) имкон яратади. Лекин барибир биринчи ҳолатдаги каби энди нима қилиш керак? деган савол юзаға чиқади. Шундай бўлсада ўта баҳоловчи бўлмаслик керак. Агар раҳбарият ўз ишини яхши билса диверсификациялашган корпорация ўз-ўзига яхши гоҳ ҳисобланади. Лекин

ҳисобланади. Лекин бош масала бошқа нарсани назарда тутати: корпорация ҳар бир алоҳида бўлинманинг рақобатда устунлигини ошира оладими? Агар ошира олмаса, корпорация ҳиссадорлари ушбу корпорация-нинг бўлиниб кетишини ва унинг алоҳида қисмларини сотилишини маъқул кўришади.

Охирги пайтларда қарама-қарши бирлашиш тенденцияси юзага келади. Ҳозир майдалаштириш урф бўлган. Ҳаттоки «салбий синергизм» бирлашишни кучайтиришнинг тескари назарияси пайдо бўлади, бунда диверсификациялашган корпорация акциялари бозор нархи паст.

✓ Ҳамкорликда фойдаланиш – муваффақият гарови. Қайси вазиятларда бўлинма корпорациянинг бир бўлаги ҳисобланганда унга фойда келтиради? Бу саволга жавоб топиш учун қуйидаги чизмага эътибор қаратамиз. Бу бўлинмалар ўртасида алоқа ўрнатишнинг уч муҳим усулларида бири келтирилган.



6-расм. Тажриба ва ресурслар алмашиш.

1. Янгиликлар ва ресурслар алмашиш. Бундай вазиятда ҳар бир бўлинма ўзаро ҳамкорликдан ресурслар ва янгиликларни ўзлаштириб олади. Масалан, X бўлинма маркетинг фаолияти соҳасида бой тажрибага эга, Y бўлинма эса бу соҳада кўп муаммоларга дуч маркетинг стратегиялари ишлай олмайди. X бўлинманинг тажрибасидан фойдаланиб кўриш орқали Y бўлинма ҳам ўзининг соҳасида рақобат бўйича устунликни қўлга киритиш мумкин. Бунга бошқа мисол қилиб бирга-

ликда тақсимлаш каналларидан фойдаланиш, тадқиқотлар ўтказиш, ўқитиш марказларини ташкил этишларни ҳам келтириш мумкин.

2. Структура ва тизимларни алмашиш. Бир қанча йирик корпорациялар ўзларининг янгидан қўлга киритган компанияларининг фойдалилигини кўпайтиришни уларнинг раҳбарияти ва молия назорати тизимини такомиллаштириш, шунингдек, бу компаниялар бўлинмаларини айрим турларини ихтисослаштириш бўйича қайта структуризациялаш йўлларини қўллашади. Бундай вазиятда тажриба ва ресурслардан ўзаро фойдаланиш ижобий самара келтиради.

3. Маданият ва кадриятларни алмашиш. Ушбу вазиятда ҳар бир хўжалик бўлинмаси ягона корпоратив маданиятга жамоавий кадриятларга эга эканлигининг тан олинганлигидан ютади. Масалан, эгалик қилувчи корпорация инновация соҳасида кучли анъаналарга эга бўлса, бу албатта қўлга киритилган компания учун ҳам ижобий таъсир этади.

Албатта, алоҳида ҳолатларда бўлинма ўз позициясини камида битта йўналиш бўйича алоқалар ўрнатиш йўли билан кучайтириши мумкин, лекин амалда муваффақиятли ривожланаётган корпорация ўзининг бўлинмаларини даромадлилигини ошириш учун улардан бирга таянишга интилади. Алмашув самарали бўлиши учун у содир бўлаётган бўлинма турдаги соҳада бўлиши керак, акс ҳолда бундай алмашувдан самара сезилмайди ёки эгалик қилувчи корпорациянинг позицияси ёки эгалланган фирмада ўзгаришлар бўлмайди. Етарлича далилларнинг мавжудлиги боғланган соҳалардаги диверсификация, боғланмаган соҳалардан кўра яхшироқ натижалар беришини таъкидлайди.

Диверсификацияни янги ташкил этилган ноль бизнесдан эмас, қўлга киритилган мавжуд бўлган фирмадан бошлаш зарур. Бу шунинг учун ҳам муҳимки, бозорда янги иштирокчини (янги корхонани) пайдо бўлиши ушбу соҳада рақобатнинг кучайишига олиб келади. Шу билан биргаликда шундай мисоллар мавжудки, бунда тахминлар янги эгалланган корхоналарга эмас, балки корпорация ичидаги такомиллаштириш жараёнларига, айниқса корхоналарни сотиб олиш ва ўзлаштиришда мавжуд бўлган структурада пайдо бўлади.

Фирмаларни қўлга киритишдаги қийинчиликлар мавжуд бўлган маданият ва кадриятлардаги фарқлар билан боғлиқ. Бу фарқ қанчалик катта бўлса, интеграция жараёни шунчалик қийин бўлади. Интеграция жараёнидаги турли фикрлар, келишувлар, ички баҳслар даври узоқ давом этиб, компания раҳбариятини эътибо-

рини муҳим нарсадан – корхонани ушбу соҳадаги рақобат позициясини яхшилашдан чалғитиш мумкин.

Японияда ҳам тарихан, ҳам юридик жиҳатдан мамлакатда компанияларни қўлга киритиш жуда мураккаб бўлиб, фирмалар диверсификацияни анъанавий тарзда ички ривожланиши ҳисобига амалга оширишади. Мавжуд корпорация янги корхона ташкил этади, янги мутахассисларни янги корпорация ходимларидан тайёрлашади ёки ташқаридан ёллашади ва уларга корпоратив фикрлашиши сингдирилади.

Шу тарздаги муваффақиятли бошлаш компанияни ташкил этиш бўйича қимматли тажриба тўплашда имкон яратади, бу эса ўз навбатида корпорация бўлинмалари ўртасида соғлом рақобатни пайдо бўлишига туртки беради.

Шу вақтгача вертикал интеграция диверсификациянинг бир стратегияси деб қараб келдик. Бундай стратегия фирмани ёки «оралиқ бўйича пастга» (транспортировка, тақсимлаш, қўтара савдо) фаолиятни амалга ошириб, олдига ҳаракат қилишга ёки «оралиқ бўйича юқорига» ҳам ашё бўйича назоратни қўлга киритиб, орқага ҳаракат қилишга мажбур қилади.

Корпорация бунга фирмани сотиб олиш орқали ёки ички ривожланиш йўли билан эришиши мумкин. Агар иккинчи вариант танланса, корпорация раҳбарияти биринчи вариантга, бунда корпорация ушбу соҳада самарали ишлай оладими йўқми, эътибор қаратиши зарур. «Оралиқ бўйича ва оралиққа қарши» ҳаракат бевосита корпорациянинг асосий фаолиятига боғлиқ бўлсада, кўпгина муносабатларда бу янги фаолият доирасининг янги соҳадаги ҳаракати ҳисобланади.

Вертикал интеграция қачонки корпорация ўзининг бозордаги муваффақияти ҳаётий зарурати учун шу соҳани назорат қилиши зарур деб ҳисоблаганда қўлланилади. Битта соҳа билан боғлиқ бўлган йирик бюрократик структуралар кўпроқ жараён босқичларини назорат қилиши учун, тез-тез вертикал интеграцияни танлашади. Шунинг учун бундай фирмалар яхши ташкил этилган ёрдамчи персоналларга эга бўлишга интилишади. Қаерда корпорация фаолият доираси анча кенг бўлиб, уларни битта раҳбарият структурасида самарали назорат қилиш учун ва қаерда вертикал интеграция компанияларни сотиб олиш йўли билан эришилган бўлса, кўп бўлинмалли структура зарур бўлади (мультидивизионал).

Ушбу структура билан одатий дивизионал структура ўртасидаги фарқ кўпгина диверсификациялашган корпорациялар учун шундан

иборатки, вертикал интеграциялаштирилган корпорациялар ўзининг бўлинмаларини ҳаракатини анча пухта мувофиқлаштиришлари керак бўлади. Масалан, интеграциялаштирилган нефть компанияси ўз бўлинмаларини қазиб олиш, тозалаш, юклаш, қайта ишлаш, тақсимлаш ва кўтара савдо бўйича мувофиқлаштириши керак бўлади.

7.2.1. Янги тармоқларга кириш стратегиялари

Янги тармоққа кириш қуйидаги уч шаклдан бирида давом этиши мумкин:

- «ютиб юбориш»;
- янги компания тузиш;
- қўшма корхона тузиш.

Мавжуд фирмани «ютиб юбориш» энг оммавий усул бўлиб, янги бозорга тезроқ кириш устунлигига эга. Шунингдек, у технологик қолақликни тугатиш, таъминотчилар билан алоқалар боғлаш, янги тармоқда рақобатбардошликка эришиш каби тўсиқларни енгиш учун ёрдам беради. Кўп тармоқларда зарур ахборот базасини ривожлантириш, ўзини ресурслар билан таъминлаш ва жиддий рақобатчи обрўсини эгаллаш учун фирмаларга бир неча йил керак бўлади. Бу қуйидаги ҳолларда жозибали ҳисобланади:

- етарли вақт бўлган тақдирда;
- янги фирманинг бозорни эгаллашга бўлган ҳаракатларига рақобатчи фирмалар реакция билдирмайдилар.

Бундай йўл билан бозорга чиқиш бошқа компанияни сотиб олишдан арзонга тушади.

Фирма самарали фаолият кўрсатиши учун етарли тажрибага эга бўлади.

Янги ишлаб чиқариш қувватларини ташкил этиш тармоқдаги талаб ва таклиф мувозанатига салбий таъсир кўрсатмайди. Мақсадли тармоқда нисбатан катта бўлмаган фирмалар бўлганлиги учун ёш компанияларга йирик рақобатчилар билан рақобат қилишига тўғри келмайди.

Қўшма корхоналар тузиш қуйидаги ҳолларда фойдали самара бериши мумкин. Қўшма корхона – яқка тартибда бирор-бир ишни бажаришни хавфли ёки тежамсиз эканлигида яхши усулдир. Қўшма корхоналар ресурсларни бирлаштириш янада кучлироқ рақобат устунликларига эга бўлган таркибни яратадиган тақдирда қулайдир.

Хорижий ҳамкорлар билан қўшма корхоналар баъзида импорт квоталарини, тарифларни миллий-сиёсий манфаатлар ва маданий тўсиқларни енгиб ўтишнинг ягона имконияти ҳисобланади.

7.2.2. Турдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси

Диверсиялаш вариантларини излаш жараёнида компания турдош тармоқларни танлаши мумкин. Бундай пайтда тармоққа диверсиялаш стратегик мувофиқликдан келиб чикиб, амалга оширилади. Турли фирмалар ўхшаш ишлаб чиқаришга эга бўлган тақдирда стратегик мувофиқлик мавжуд бўлади. Бу эса қуйидагиларни амалга ошириш учун имконият яратади:

- маҳорат ва тажрибани бир корхонадан бошқа корхонага ўтказиш.

Стратегик мувофиқликка асосланган алоқалар ишлаб чиқариш соҳасида, персонал маҳоратига бўлган талабларда, минерал ресурслар ва таъминотчилар манбаларининг ягоналигида, қисмлар ва таркибий қисмларни биргаликда ишлаб чиқариш учун салоҳиятда, ўхшаш ишлаб чиқариш усуллари ва бошқарув ноу-хауларида, маркетинг ва маҳсулот сотишда бир хил ёндашувларни қўллашда, бир хил улгуржи харидорлар ва чакана дилерларда, сотувдан кейинги хизмат кўрсатиш салоҳиятида, шунингдек, умумий савдо марказидан фойдаланишда олинган синергетик самарада намоён бўлади.

Турдош тармоқларга диверсиялаш ҳақиқатда жозибали кўрилади. У мавжуд ишбоп фаоллик даражасини сақлаб қолиш, маҳорат ва тажрибани ўргатиш ҳисобига рақобат устунлигидан фойдаланиш, шунингдек, инвестициялаш хавфини турдош тармоқлардаги фирмалар билан бўлишиш имкониятини беради.

Иккита корхонага раҳбарлик қилиш, уларнинг алоҳида фаолият кўрсатишига нисбатан арзонга тушса, шундагина турдош диверсиялашда фаолият микёсларидаги тежамкорлик мавжуд бўлади. Турдош тармоқлар ўртасидаги стратегик мувофиқлик қуйидагилар ҳисобига рақобат устунлиги учун салоҳиятни вужудга келтиради:

- анча паст ишлаб чиқариш харажатлари;

- бир тармоқдан иккинчисига асосий малака ва тажриба, технологик хусусиятлар, бошқарув ноу-хауларни самарали узатиш;

- умумий товар марказидан фойдаланиш имкониятлари.

Бизнеснинг бир-бирига яқин соҳаларидаги стратегик мувофиқлик ҳисобига эришилган рақобат устунлиги индивидуал ишлаб чиқаришга қараганда қўшимча салоҳият беради.

Рақобат устунлигининг қўшимча манбаи акциялар даромадлиги бўйича $2+2=5$ самарасини олиш имконини беради. Турдош тармоқларга диверсиялашнинг энг тарқалган йўллари қуйидагилар:

1. Сотиш имкониятлари ва реклама фаолиятдан биргаликда фойдаланиши мумкин бўлган тармоқларга кириш.

2. Турдош технологиялардан фойдаланиш.

3. Ноу-хау ва тажрибаларни бир фаолият туридан бошқа фаолият турларига ўтказиш.

4. Янги маҳсулотга фирманинг номи ва истеъмолчилар ишончини сингдириш.

5. Фаолиятнинг асосий турини қувватлаш учун янги тармоқларда харид қилиш.

Диверсиялаш ҳақидаги қарор даромадли компанияларни излаш ва сотиб олиш натижаси ҳисобланади. Нотурдош диверсиялашнинг асосий қондаси шуки, унда манфаатли молиявий шартларда сотиб олинishi мумкин бўлган ва фойда олиш учун яхши истикболга эга ҳар қандай компания диверсиялаш учун манфаатли йўналиш саналади. Баъзида нотурдош диверсияни амалга ошираётган компаниялар ўзининг алоҳида мавқеи ҳисобига тез молиявий фойда олиш учун имкониятларни таклиф қиладиган компанияларни излаб топишга ўз кучларини йўналтирадilar Бундай корхоналарнинг учта тури мавжуд:

1) Нархи пасайтирилган компания. Бундай ҳолда мазкур корхоналарни бозор нархларидан пастроқ нархларда сотиб олиш имконияти мавжуд. Бу эса кейинчалик компанияни нисбатан юқори нархда сотиш имконини беради.

2) Молиявий қийинчиликларни бошидан кечираётган компаниялар. Бундай фирмалар шартномавий нархларда сотиб олинishiлари мумкин.

3) Ўсиш имкониятлари катта, лекин инвестиция имкониятлари бўлмаган компаниялар.

Нотурдош тармоқларга диверсиялаш қуйидаги нуқтаи назардан жуда манфаатлидир:

Тижорат таваккалчилиги саноатнинг кўпгина ҳар турли тармоқлари бўйича «сочилган» бўлиб, бу компаниянинг бирор-бир соҳасида пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммолар измида бўлиш даражасини камайтиради.

Компаниянинг молиявий ресурслари рентабеллик нуқайи назардан жозибали истикболлари бўлган тармоқларга инвестиция қилиниши мумкин.

Компаниянинг ички фойда меъёри сезиларли даражада барқарорлашади, чунки бир тармоқдаги қийинчилик даврлари бошқаси ҳисобига қисман компенсация қилиниши мумкин.

Корпоратив раҳбарият етарли баҳоланмаган компанияларнинг ҳақиқий қийматини аниқлаш тажрибасини орттириб борган сари, корпорациянинг молиявий аҳволи яхшиланиб, акцияларнинг даромадлиги ошиб боради.

7.2.3. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси

Корпорация фаолиятининг аниқ йўналиши ўз жозибасини йўқотиб қўйса, бундай аҳволдан омадли чиқиш йўли бизнесни сотиш ҳисобланади. Маҳсулотни сотиш вақтини ва заруратини аниқлашнинг муҳим тамойили бу «Агар биз мазкур фаолият билан шуғулланмаганимизда, ҳозир шу соҳада иш бошлармидик?», деган саволга жавоб бериш ҳисобланади. Агар жавоб салбий бўлса, бундай корхонани сотиш имкониятларини ҳисоблаб чиқиш керак бўлади.

Аксинча, «Ким учун бу корхона муваффақиятли харид бўлиши ва қандай вазиятда улар учун маъқул бўлиши мумкин?», деб қаралса, оқилона иш бўлади. Қайси ташкилот учун бундай корхонани сотиб олиш фойдали бўлса, шу ташкилот энг юқори баҳода сотиб олиши мумкин.

Барча мавжуд стратегик муқобил вариантлар ичида тугатиш, яғна бизнес билан шуғулланувчи корхоналар учун энг нохуш ва аянчли ҳолат ҳисобланади. Чунки улар учун бундай вазият тирикчилик ўтказишни бутунлай тўхтатишни англатади. Шунга қарамай, иложсиз қолган шароитда акциядорлар манфаатига эрта тугатиш, банкрот бўлишга нисбатан мос келади.

7.2.4. Қайта таркиблаштириш стратегияси

Портфелни тиклаш тежамкорлик ва қайта таркиблаш стратегияси харидорлари қашшоқлашаётган корхоналарда вазиятни ўзгартириш талаб этилган тақдирда қўлланилади.

Тиклашнинг корпоратив стратегияси зарарга ишлаётган корхоналардан қутулишга эмас, уларни қайта тиклашга урғу беради. Бундай стратегиянинг мақсади харидорлар умумий сонининг камайишига «катта ҳисса» қўшаётган корхоналарнинг муаммоларини ҳал этиш орқали корпорацияни соғломлаштиришдан иборат.

Тежамкорликнинг корпоратив стратегияси ўз эътиборини диверсиялаш миқёсларини қисқартириш ва корхоналар сонини камайтиришга қаратади.

Портфелни қайта таркиблаш стратегияси таркибни ва корпорациянинг ишбоп портфелида фоиз нисбатларини тубдан қайта кўриб чиқишни ўз ичига олади. Қайта таркиблашга бўлган эҳтиёж кўйидаги вазиятларда пайдо бўлиши мумкин:

1. Қийин пайтларни бошдан кечираётган пайтларда бир ёки бир неча муҳим йўналишлар.

2. Компаниянинг янги раҳбарияти корпорациянинг стратегик сиёсатини қайта кўриб чиқиш ҳақида қарор қабул қилади.

3. Янги технологиялар ва маҳсулотлар пайдо бўлади.

4. Портфелдаги кўпгина йўналишлар борган сари самарасиз бўлиб боради ва уларни жиддий равишда қайта кўриб чиқиш талаб этилади.

7.2.5. Кўпмиллатли диверсиялаш стратегияси

Диверсиялашнинг кўпмиллатли стратегиясини фарқлантириб турувчи белгиси портфелда корхоналар ва қамраб олинган миллий бозорлар сонининг кўплиги ҳисобланади. Бундай ҳолларда корпорация раҳбарияти ҳар бир тармоққа ҳеч бўлмаганда биттадан турли стратегик ёндашувларни ривожлантириб ва қўллаб бориши керак. Менежерлар турли тармоқларга тегишли ва турли мамлакатларда жойлашган фирмаларнинг стратегик тадбирларини мувофиқлаштириш учун муваффақиятли ечимлар топишни билишлари лозим. Стратегик мувофиқлаштиришнинг мақсади фаолиятининг ҳар бир соҳасида ва ҳар бир миллий бозорда барқарор рақобат устунлигини таъминлаш учун ресурслар ва мувофиқлаштириш имкониятларидан тўлиқ фойдаланиш ҳисобланади.

60-йилларнинг бошланишида ТНК турли мамлакатларда бутунлай мустақил бўлган кичик корхоналар сифатида мавжуд бўлган. Уларнинг ҳар биридан ўз миллий қонунчиликларининг ўзига хос хусусиятларига мувофиқ келишлиги талаб этилган.

70-йиллардан бошлаб кўпмиллатли стратегия ўз самарасини йўқота бошлади.

80-йиллардан бошлаб рақобатчилик устунлигининг бошқа манбаи вужудга кела бошлади. Бу бир йўла бир неча тармоқларда кучли рақобат мавқеларини эгаллаш учун боғлиқ тармоқларни диверсиялашнинг стратегик манфаатларидан фойдаланиш.

VIII боб. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ СТРАТЕГИЯНИНГ МОҲИЯТИ ВА ЎРНИ

Стратегик бошқариш деб фирмани шундай бошқаришга айтиладики, унда инсон ўз салоҳиятига суяниши, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчи талабига мўлжаллаб иш кўриши, ташкилотда тез мослашув ва вақтида ўзгаришларни амалга ошириши, узок истикболда фирма ўзининг мақсадларини сақлаб қолдириши ва пировард натижада уларга эришиш имкони берилиши тушунилади.

Мураккаблашиб борадиган рақобат курашида корхона сақлаиб қолиши учун, стратегик бошқариш муҳим омил бўлишига қарамай, ташкилотлар ҳаракатида стратегикликнинг доимо ҳам бўлавермаслиги оқибатида кўп ҳолларда бозор рақобатига бардош беролмай, мағлубиятга учраши мумкин. Стратегик бошқаришнинг йўқлиги аввало қуйидаги икки ҳолда кўринади.

Биринчидан, ташкилот ўз фаолиятини шундай режалаштирадими, худди атрофидаги муҳит ўзгармайди, ўзгарса ҳам унда сифат ўзгариши рўй бермайди Стратегиясиз бошқаришда муайян ҳаракатларнинг режаси муҳитнинг ҳақиқий ҳолати амалда ўзгармайди деган мақсадда тузилади. Экстрополяция усулига асосланиб, кўп (узок) йилларга тузиладиган режаларни белгилари стратегик бошқариш бўла олмайди. Узок муддатли истикболни кўра билиш бошқаришнинг муҳим таркиби. Аммо амалда мавжуд экстрополяция ва бор муҳитнинг ҳолатини кўп йиллар олдиндан ифодалаши бу стратегик бошқариш дегани эмас.

Стратегик бошқариш ташкилот фаолият кўрсатаётган вақтнинг ҳар бир ониди келажакда эришмоқчи бўлган мақсадлари ўз ифодасини топади, яъни стратегик бошқаришда келажакдан ҳозирги фаолиятга қараш амалга оширилади. Ҳозирги вақтда ташкилот ҳаракати аниқланади ва рўёбга чиқарилади, режа эса ишлаб чиқилмайди ёки келажакда ташкилот нима қилмоғи керак деган савол туғилмайди. Стратегик бошқаришга хослик шуки, ташкилотнинг келажакда исталаётган ҳолати белгиланибгина қолмай, шу билан бирга стратегик бошқаришнинг муҳим вазифасини, атрофдаги ўзгаришларни сеза оладиган ва келажакдаги исталган мақсадларига эришиш имконини берадиган қобилият ишлаб чиқилади.

Иккинчидан, стратегик бошқариш қотиб қолган ҳолда бажариладиган иш тартиби ва схемасини теришдан иборат эмас. Унинг ёзиладиган назарияси йўқки, маълум масалаларни ёки муайян ҳо-

латларда нима ва қандай қилиб ёчиш кераклиги кўрсатилсин. Стратегик бошқариш – бу бизнес ва менежментнинг маълум фалсафаси ёки мафқураси деса бўлади. Стратегик бошқаришни ҳар бир менежер маълум даражада ўзича тушунади ва амалга оширади. Албатта, қатор тавсиялар, қондалар ва стратегиянинг муаммоларини таҳлил қилиш мантикий схемалари ва танлашлар мавжуд, шу билан бирга стратегик режалаштириш ва стратегияни амалий рўёбга чиқаришлар бор.

Аммо стратегик бошқариш умуман – бу олий раҳбарликда, симбиоз, яъни икки хил муҳитнинг муайян бир шароитда бир-бирига фойда ёки зарар келтириб, бирга мавжуд бўлган сезгирлик ва санъат, улар орқали ташкилотни стратегик мақсадларига эриштириш, ташкилотни муҳит билан алоқасини таъминлашдаги хизматчиларнинг юқори касбий ва ижодий маҳоратидир. Ташкилот ва унинг маҳсулоти (хизмати)ни янгилай олиш, шу қатори жорий режаларни бунёд қилиш ва ниҳоят, ташкилот масалаларини амалга оширишда мақсадларга эришишнинг энг оқилона йўлларини топишда барча ходимларнинг фаол иштирок этишидир.

Учинчидан, ташкилотда стратегик бошқариш жараёнини амалга оширишга кенг қўламли ҳаракат, кўп вақт ва ресурслар сарфлаш талаб қилинади. Ҳар қандай шароитда бажарилиши мажбурий бўлган узоқ муддатли режаларнинг ишланмасидан фарқли стратегик режалаштиришни яратиш ва амалга ошириш лозим. Стратегик режа тез мослашувчан бўлиши керак. У ташкилотнинг ички ва ташқи ўзгаришларига сезгир ёки мослашувчан бўлиши лозим, бунинг учун эса жуда катта ҳаракатлар ва катта харажатлар талаб этилади. Шу билан бирга, ташкилотда муҳитга кириб борувчи бўлинмалар яратилиши керак. Маркетинг хизмат бўлинмаси жамоа муносабатлари ва ўта зарур аҳамият касб этади ва сезиларли қўшимча харажатлар талаб қилади.

Тўртинчидан, стратегик кўра билишнинг салбий оқибатлари тўсатдан кучаяди. Қисқа муддат ичида мутлақо янги маҳсулот яратилса, бизнес учун қутилмаганда янги имкониятлар пайдо бўлса, тегишли стратегик танловнинг хатоси учун ташкилот иқтисодий оғир ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

Бешинчидан, стратегик бошқаришни амалга оширишда аксарият стратегик режалаштиришга суянилади. Аслида ҳам у стратегик бошқаришнинг муҳим таркибий қисми бўлиб стратегик режани амалга оширишга хизмат қилади. Бу эса ташкилий маданиятнинг яратилишини талаб этади. Ташкилотда кичик тизим стратегик ре-

жалаштириш бўлганида ҳам ташкилий маданият (стратегияни амалга оширувчи), мойиллик тизимини яратиш, меҳнатни ташкил этиш ва ҳоказолар бўлмаса, стратегик бошқаришга ўтиб бўлмайди.

8.1. Фирмада стратегик бошқариш

Стратегия – бу мақсадли амалга оширишда раҳбарлик қилиш санъати, ҳар бир жараён ҳолатига ечим қабул қилишда маълум ҳаракатнинг тараққиётида энг муҳим масалалар ва йўналишларни ажратиш уларни амалга ошириш механизминини ишлаб чиқишдир.

Стратегия – туб маънода мужассамлашган режалаштириш сиёсати, хўжалик ва ҳарбий жиҳатдан энг ҳаракатли йўналиш маъносини англатади ва мақсадни амалга оширишга раҳбарлик қилиш санъатинини бошқаради.

Стратегия менежмент кўламида ўз моҳияти жиҳатидан тўрт гуруҳ тушунчалар билан бойитилади:

1. Фирманинг жорий ва истикболдаги фаолиятининг натижаларини баҳолашдаги қоидалар (баҳо мезонларининг сифат жиҳатларини – мўлжал белгилайди).

2. Фирманинг ташқи муҳит билан юзага келадиган муносабатларининг умумий қоидалари (қандай маҳсулот ва технология билан бозорга чиқиш, маҳсулотларни айирбошлаш, қандай қилиб ўз рақобатдошлари билан курашиш ва уларга нисбатан илдамликка эришиш тўғрисидаги умумий қоидалар) – бу бозор стратегияси.

Бевосита ташкилот (фирма) микёсида белгиланадиган қоидалар «ташкилий концепция» дейилади.

Фирманинг кундалик фаолиятида қўлланиладиган қоидалар – асосий жорий услублар деб аталади. Стратегия аниқ ҳаракатларда намоён бўлмайди. У, одатда, фирманинг мавқеини ва ўсишини таъминловчи асосий йўналишларни белгилаш билан чекланади.

Стратегия – лойиҳалар стратегиясининг таваккалчилик асосида ишлаб чиқиш ва фойдаланиш имконини яратади. Агар муайян воқеалар ва ҳодисалар ривожланиши фирмани маъқул бўлмаган ҳолатларга бошласа, қабул қилинган стратегияга бўлган зарурат йўқолади. Излаш жараёни, тегишли аниқ ахборотлар воситасида муқобил стратегиялар ойдинлашади. Танланаётган лойиҳаларни стратегиялар сифатида кўрилиши уларни мўлжал тарзида бўлишини англатиши мумкин.

Стратегия ва мўлжаллар ўзаро бир-бирларини тўлдирувчан ҳисобланади, бошқаришнинг турли бўғинларида ва муддатларида улар юзага келиши мумкин.

Умумлаштириб айтганда, стратегия бирмунча қийин ва мавҳумлаштирилган амалий фаолият фалсафаси сифатида намоён бўлади. Тегишли давр мобайнида, қисқа муддатда, тегишли шароитдан келиб чиққан ҳолда, қабул қилинадиган қарорларда, таваккалчилик сиёсатидаги услублар йиғиндиси – тактика тарзида ушбу стратегияни амалга оширади.

Фирмада стратегик бошқариш тизими – бу бешта ўзаро бир-бирига боғлиқ бошқариш жараёнларининг йиғиндиси деб қаралади. Бу жараёнлар мантиқан бири-биридан келиб чиқади. Аммо барқарор тесқари боғлиқлик мавжуд ва мос равишда ҳар бир жараён қолганларига ва уларнинг барча йиғиндиларига таъсир ўтказади. Бу эса, стратегик бошқариш тизимининг муҳим хусусиятидир. Стратегик бошқариш тизимининг тузилишини қуйидаги схемадагидек ифодалаш мумкин (8-чизма).

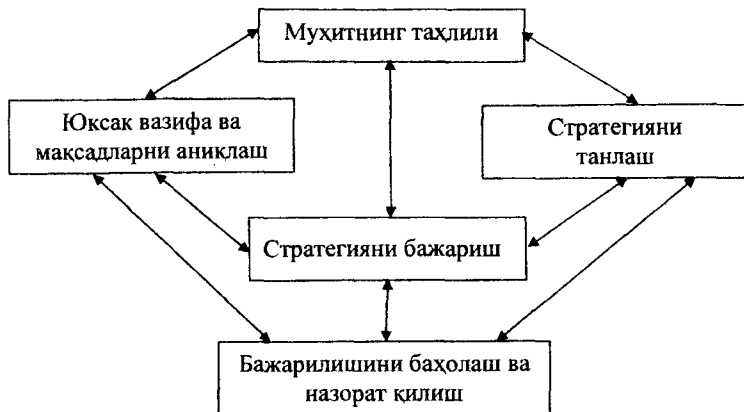
Муҳитни таҳлил этиш одатда стратегик бошқариш тизимининг бошланғич жараёни ҳисобланади, чунки у фирманинг юксак вазифалари ва мақсадларини аниқлаш ҳамда фирма ўзининг юксак вазифа ва мақсадларига эришмоқ учун стратегик хулқни ишлаб чиқишига асос яратади. Муҳитни таҳлил қилиш уни уч қисмга бўлиб ўрганишни мўлжаллайди: макроқамров; бевосита қамров; ички муҳит.

Макроқамровни таҳлил этиш иқтисоднинг ҳолати, ҳуқуқий созлаш ва бошқариш, сиёсий жараёнлар, табиий муҳит ва неъматлар, жамиятнинг ижтимоий ва маданий таркиблари, жамиятнинг илмий-техник ва технологик ривожланиши, инфратузилма каби муҳитнинг таркибий қисмлари таъсирини ўрганишдан иборат.

Бевосита қамров қуйидаги асосий таркибий қисмлар бўйича таҳлил қилинади: сотиб олувчилар; жўнатувчилар; рақобатчилар; ишчи кучининг бозорлари.

Ички муҳитни таҳлил қилиш фирманинг рақобатли курашда ўзининг мақсадларига эришмоқлик жараёнида зарур бўлган ички имкониятлари ва салоҳиятини ҳисоблаб чиқишни ойдинлаштиради. Ички муҳитни таҳлил қилиш ташкилотнинг юксак вазифалари ва мақсадларини яхшироқ тушунтиришда уларни тўғри ифодалашга имкон беради. Ҳар бир ташкилот атрофдагилар учун маҳсулот чи-

карибгина қолмай, ўзининг аъзоларини иш, фойда олиш, улар учун ижтимоий шароитлар яратиш кабилар билан таъминлаши лозим.



8-чизма. Стратегик бошқариш тизимининг тузилиши.

Ички муҳит қуйидаги йўналишлар бўйича таҳлил этилади:

- фирма ходимлари, уларнинг салоҳияти, малакаси, манфаатлари ва ҳ.к.;
- бошқаришни ташкил этиш;
- ишлаб чиқариш, у билан боғлиқ бўлган ташкилий, операцион ва техник-технологик тавсифлар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар;
- фирманинг молияси;
- маркетинг;
- ташкилий маданият.

Юксак вазифа ва мақсадларни аниқ ўрганилаётган стратегик бошқариш тизимининг жараёнларидан бири, у учта кичик жараёнлардан ташкил топган. Уларнинг ҳар бири муҳим масъулиятли ишдир. Биринчи кичик жараён фирманинг юксак вазифасини аниқлашда, иккинчиси узоқ муддатли мақсадларини аниқлашда ва ниҳоят қисқа муддатли мақсадларини аниқлашда ифодаланadi. Фирманинг юксак вазифаси ва мақсадларини аниқлаш, фирма нима учун фаолият кўрсатапти ва нимага интилишини билишга имкон беради. Буни билиш орқали истиқболли стратегик хулқни танлаш мумкин.

Юксак вазифа ва мақсадлар аниқлангач, стратегияни таҳлил қилиш ва танлаш босқичига ўтилади. Бу жараён ҳақиқатан ҳам стратегик бошқаришнинг ўзаги дейилиши мумкин. Ташкилот мах-

сус усуллар ёрдамида ўзининг мақсадларига ва юксак вазифаларини амалга оширишга эришади.

Стратегияни бажариш кескин жараён бўлиб, айнан у муваффақиятли бўлганидагина фирмани олдига қўйган мақсадларига эришишга олиб келади. Агар фирмадаги имкониятлар етарли даражада жалб этилмаса, стратегия амалга оширилмай қолиши мумкин. Айниқса, бу меҳнаткашлар имкониятидан фойдаланилмаган ҳолларда рўй беради.

Стратегиянинг бажарилишини баҳолаш ва назорат қилиш мантиқан сўнгги жараён бўлиб, стратегик бошқаришда намоён бўлади. Ушбу жараён ташкилот мақсадларини амалга ошираётган жараённинг бориши ҳақида тескари боғланиш барқарор бўлишини таъминлайди.

Ҳар қандай назоратнинг асосий масалалари қуйидагилар:

- қайси кўрсаткич бўйича текшириш лозимлигини аниқлаш;
- назорат қилинувчи объектнинг ҳолатини баҳолашда қабул қилинган стандартлар, меъёрлашлар ёки бошқа эталон кўрсаткичлар билан мос келиши;
- ўтказилган баҳолаш оқибатида оғиш сабаблари аниқланса, у ҳолда оғиш сабабларини тушунтириш;
- лозим ва зарур бўлса, баҳолашга тузатишлар киритиш.

Стратегик назорат натижаларига биноан тузатиш киритилса, фирманинг стратегиясига ҳам, мақсадларига ҳам тааллуқли бўлади.

8.2. Бизнеснинг стратегик турлари

Бизнес – соҳибкорлик – тижорат ишлари билан шуғулланиш, пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш. Бизнес – товар ишлаб чиқариш ва уни сотиш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятдир. Бизнес хўжалик юритиш кўламига қараб йирик, ўрта ва майда турларга бўлинади.

Йирик бизнесга асосан ишлаб чиқаришда 500 дан ортиқ киши банд бўлган, ўрта бизнесга 20-500 киши банд бўлган фирма (ташкilot)лар, майда бизнесга – 10-20 ва ундан кам киши ишлайдиган ташкilotлар киради (бу ҳақда аввал тўхталган эдик).

Йирик ва ўрта бизнесга асосан йирик ишлаб чиқариш, кўп сонли товарлар чиқарадиган, механизациялашган ва автоматлаштирилган соҳалар киради. Майда бизнес кишлоқ хўжалиги, аҳолига хизмат кўрсатиш соҳаларида кенг тарқалган. Майда бизнес ша-

роитга тез мослашувчанлиги билан ажралиб туради, чунки унинг фаолияти катта маблағ талаб қилмайди ва кичик маблағларни тез топиш мумкин. Майда бизнес самарали бўлганидан кенг тарқалган, айниқса, йирик бизнес учун қулай бўлмаган соҳаларда авж олади.

Фирма деганда савдо-сотик ташкилоти ёки ишлаб чиқариш бирлашмаси тушунилади. У эса ишлаб чиқариш муносабатларининг йиғиндисига асосланиб, хўжалик юритади. Фирманинг хўжалик юритишидаги тамойиллари:

- ўзини ўзи қоплаш – даромад харажатлардан кўп бўлишини таъминлаш;

- ўзини ўзи молиялаш, техник ва ижтимоий тараққиётини ўзининг даромадидан молиялашни таъминлаш;

- ўзини ўзи бошқариш, бошқаришнинг кўпгина қисмини фирма миқёсида ечиш;

- ўз-ўзига хом ашёни етказиб бериш ва маҳсулотни сотиш шартномаларини тузиш.

Фирма хўжалик юритишини танлашда барча шаклларни ҳисобга олиб, солиштирилиши лозим. Фирма фаолиятига давлат, таъсис қилувчи, қарз берувчилар, таъминловчилар, жамоатчилик, раҳбарлари, истеъмолчилар, ишчилар таъсир этадилар.

Фирма учун стратегияни аниқлаш фирма фаолият кўрсатаётган муайян ҳолатга ўта боғлиқ. Аммо стратегияни ифодалашда баъзи умумий ёндашишлар мавжуд.

8.3. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш, стратегияни аниқлаш босқичлари

Стратегик бошқаришнинг муҳим таркибий қисмидан бири стратегиядир. Стратегияни танлаш ва уни амалга ошириш стратегик бошқаришнинг асосий мазмунини ташкил қилади. Стратегик бошқаришда стратегия ташкилот (фирма)нинг ривожланишини узоқ муддатга сифат жиҳатдан аниқ йўналиши, шу билан бирга, ташкилот фаолиятининг соҳасига, унинг фаолият воситаси ва шаклига, ташкилот ичидаги ўзаро муносабатлар тизимига ҳамда ташкилотнинг мақсадларига етиштирувчи (олиб келувчи) йўналиши борадиган (жараёни кечадиган) атроф-муҳитга боғлиқ.

Ташкилотларни бошқаришнинг энг юқори поғонасида стратегия бош ҳаракат йўналиши деб тушунилса, ташкилот поғонасида у мақсадга айланади.

Фирманинг стратегиясини аниқлашда раҳбарият бозордаги фирманинг ҳолати билан боғлиқ бўлган учта масалага дуч келади:

- қайси бизнесни тугатиш;
- қайси бизнесни давом эттириш;
- қайси бизнесга ўтиш.

Бу ҳақда стратегик бошқариш соҳасининг етакчи билимдони М.Портер томонидан бозорда фирманинг фаолият кўриш стратегиясининг учта асосий ишлаб чиқиш соҳаси борлиги аниқланган.

Биринчи соҳа ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришда раҳнамолик қилиш билан боғлиқ. Бунда маҳсулот таннархи билан боғлиқ бўлган харажатлар (ишлаб чиқаришни яхши ташкил этиш ва таъминлаш, яхши технология ва муҳандис-конструкторлик ишлари, маҳсулотни яхши тақсимлаш тизими ва ҳоказолар) юқори даражада амалга оширилиши лозим. Маркетинг бўлинмаси бу ҳолатда юқори ривожланиши зарур эмас.

Стратегияни ишлаб чиқишнинг иккинчи соҳаси маҳсулот ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш билан боғлиқ. Бу ҳолатда фирма юқори ихтисослаштирилган ишлаб чиқаришни амалга ошириши ва ўзининг маҳсулотини ишлаб чиқариш соҳасида маркетинг раҳнамолик қилиши керак. Бу тоифадаги фирмалар илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари (НИОКР) учун юқори салоҳиятга, ажойиб дизайнерларга, юқори сифатли маҳсулот билан таъминлайдиган мураккаб тизимга, шулар қатори ривожланган маркетинг тизимига эга бўлиши лозим.

Стратегияни аниқлашдаги учинчи соҳа фирма бозорининг маълум гуруҳига қайд қилиниши ва танланган бозор гуруҳига фирма имконини йўналтирилиши тааллуқли. Бу ҳолатда фирма ҳамма бозорда ишлашга ҳаракат қилмай, маълум аниқ гуруҳда ишлайди ва маҳсулот ишлаб чиқаришда ихтисослаштириш сиёсатини ўтказиш орқали харажатни камайтиришга интилади.

Намунали стратегияларнинг ривожланиши

Амалиётда ўта тарқалган ва адабиётларда кенг ёритилган бизнеснинг стратегик тараққиёти, одатда, таянч ёки намунали деб аталади. Улар фирманинг ривожланиши ва ўсишига тўрт хил ёндашиш билан тасвирланади. Бунда маҳсулот, бозор, соҳа ичидаги фирманинг ҳолати, технология каби унсурларнинг ўзгаришлари фирма стратегиясига таъсир этади. Бешта унсурнинг ҳар бири амал кўрсатаётган ҳолатида ёки янги ҳолатдан бирида бўлиши мумкин.

Намунали стратегиянинг биринчи гуруҳ ёндашиши концентратция жамланган ўсиш стратегияси деб аталади. Ушбу стратегияга маҳсулот ёки бозорни ўзгариши билан боғлиқ бўлганлари киради ва қолган учтаси бошқа унсурларга тааллуқли бўлмайди. Бу ҳолатда соҳага ўзгариш киритмаган ҳолда фирма ўзининг янги маҳсулотини чиқариши ёки ўз маҳсулотни яхшилашга интилиши мумкин. Бозорга тааллуқли томони эса, ишлаб турган бозордаги ҳолатини яхшилаш имконини излайди ёки янги бозорга ўтишни мўлжаллайди.

Биринчи гуруҳ стратегиянинг муайян тоифалари қуйидагилар:

- бозордаги мавқени кучайтириш стратегияси;
- бозорни тараққий эттириш стратегияси;
- маҳсулотни тараққий эттириш стратегияси.

Намунали стратегиянинг иккинчи гуруҳига янги тузилмани қўшилиши йўли билан фирмани кенгайтиришга қаратилган бизнеснинг стратегиялари киради. Бу стратегияларни **яхлитлаштирилган ўсиш стратегияси** деб аталади.

Яхлитлаштирилган ўсиш стратегиясининг иккита асосий тоифасини айтиб ўтиш мумкин:

- тескари вертикал яхлитланиш стратегияси, таъминловчилар устидан назоратни кучайтариш ёки ўзига ўхшаш тузилмани яратиш йўли билан ўсиш;

- олдинга (олға) йўналувчи вертикал яхлитланиш стратегияси, яъни фирма таркибидаги бўлимлар устидан назоратни кучайтириш йўли билан ўсиш.

Бизнеснинг тараққий этишидаги **эталонли стратегиянинг учинчи гуруҳи бундан буён ўса олмаслик (диверсификация қилинган) стратегияси**. Агар фирма бундан буён фаолият кўрсатаётган бозорида ўзининг ҳозирги маҳсулоти билан тараққий эта олмаса (ўз соҳаси доирасида) ушбу стратегияни амалга оширади.

Ушбу тоифага қуйидаги стратегиялар киради:

- марказий бизнес қолган ҳолда янги ишлаб чиқариш ўзлаштирилган бозорга мўлжаллаб пасайиш ёки ўса олмаслик стратегияси;

- горизонтал ўса олмаслик стратегияси (янги маҳсулотни ўзлаштириш ҳисобига амал кўрсатаётган бозорда ўсиш имконини излаш назарда тутилади);

- конгломератив (ёки шахснинг, айниқса менежернинг омилкорлиги, бозорнинг «ҳаётида» мавсумийлиги, пулнинг зарар миқдорининг борлиги ва ўса олмаслик стратегияси).

Бизнеснинг тараққий этишидаги намунали стратегиянинг тўртинчи тоифасига қисқартириш стратегияси киради.

Бу тоифага қуйидаги стратегиялар мансуб:

- йўқотиш ёки бартараф қилиш стратегияси;
- «ҳосилни йиғиш» стратегияси;
- қисқартиш стратегияси;
- харажатларни қисқартириш стратегияси.

Фирма амалиётида бир вақтнинг ўзида бир неча стратегияларни амалга ошириш мумкин. Бу эса, кўп соҳали компанияларда кенг тарқалган. Шу билан бирга, фирмаларда комбинациялаштирилган стратегиялар ҳам қўлланилади.

Стратегия танлаш

Фирманинг ҳолатини белгиловчи муҳим омилларни таҳлил қилиш асосида раҳбарият томонидан фирма стратегиясини танлаш амалга оширилади. Бунда маҳсулот портфелининг таҳлил қилиш натижалари, ҳамда амалга ошириладиган стратегиянинг тавсифи ва моҳияти ҳисобга олинади.

Стратегияни танлашдаги муҳим омиллар қуйидагилар.

Фирманинг ўсиш стратегиясини танлашда соҳанинг кучли томонлари ва фирманинг кучли томонлари кўп вақт ҳал қилувчи аҳамият касб этади. Етакчи фирмалар имкониятларини максимал даражада фойдаланишга интилади.

Бозорнинг тез ўсиши

Стратегиянинг II квадранти
1. Жамлаш стратегиясини қайта кўриб чиқиш.
2. Горизонтал бирикиш ёки кўшилиш, қисқариш
3. Йўқ қилиш.
Заиф рақобат позицияси.

Стратегиянинг I квадранти
1. Жамлаш.
2. Вертикал бирикиш
3. Марказлашган диверсификация (бундан буён ўса олмаслик)

Кучли рақобат позицияси

Стратегиянинг III квадранти
1. Харажатларни камайтириш.
2. Диверсификация.
3. Қисқариш.
4. Ликвидация (йўқ қилиш).

Стратегиянинг IV квадранти
1. Марказлашган диверсификация.
2. Конгломератив диверсификация.
3. Янги соҳада кўшма корхона.

Бозорнинг суст ўсиши

9-чизма. Томпсон ва Стрикланд матрицаси.

Юқоридаги тасвирда А.Томпсон ва А.Стрикланд таклиф этган маҳсулотга бозорнинг ўсиш динамикаси ва фирманинг рақобат қилиш ҳолатига боғлиқ бўлган стратегияни танлаш матрица (қолип) келтирилган.

Фирманинг мақсадлари ҳар бир муайян фирмага тааллуқли стратегияни танлашда ноёб (ягона) ва ўзига хослик беради. Мақсадларда фирманинг нимага интилаётганлиги ифодаланади.

Фирма тараққиёт стратегиясини танлашда олий раҳбариятнинг қизиқишлари ва муносабатлари жуда катта аҳамиятга эга. Раҳбарият таваккални ёқтириши мумкин ва, аксинча, ҳар хил усуллар билан таваккалликдан четлаши мумкин. Бу муносабати тараққиёт стратегиясини танлашда ҳал қилувчи кучга эга бўлади. Раҳбарлар томонидан шахсан хуш кўриш (ёқтириш) ёки ёқтирмаслик стратегияни танлашда жуда кучли таъсир этиши мумкин.

Фирманинг молиявий неъматлари ҳам стратегияни танлашга сезиларли таъсир этади.

Ходимларнинг малакаси молиявий неъматлар каби фирма стратегиясини танлашда кучли чеклайдиган омилдир.

Фирманинг мажбуриятлари (яъни аввалги стратегия бўйича) фирманинг тараққиётига маълум сустрлик беради. Аммо аввалги мажбуриятларидан бирданига воз кечиш мумкин эмас. Шунинг учун янги стратегияни танлашда ушбу фактни ҳисобга олмоқ лозим.

Фирманинг стратегиясини танлашга ташқи муҳитдан боғлиқлик даражаси сезиларли таъсир кўрсатади.

Стратегияни танлашда доимо вақтли омил эътиборга олинishi керак.

Танланган стратегияни баҳолаш стратегияни амалга оширишда таъсир этувчи асосий омилларнинг тўғрилигининг таҳлили кўринишида ва ҳисобга олишнинг етарли эканлигида ифодаланади. Танланган стратегия фирманинг ўз мақсадларига эришишига олиб келса, барча бажарилган иш (танлаш) тартиби қониқарли ҳисобланади. Бу эса танланган стратегияни баҳолашнинг асосий мезонидир. Агар стратегия фирма мақсадларига мос келса, у ҳолда уни кейинги баҳолаш йўналишлари бўйича ўтказилади:

- Танланган стратегиянинг ҳолати ва атрофдаги қуршов талабларига мос келиши.
- Танланган стратегиянинг фирма салоҳияти ва имкониятига мос келиши.
- Стратегияда қўлланиладиган таваккалликнинг мақбуллиги.

8.4. Стратегиянинг бажарилиши

Бир қарашда, стратегиянинг бажарилиши, гўё «одатдаги» бошқаришдек. Дарҳақиқат, фирманинг стратегияси аниқлангач эканми, бундан буён уни бажариш бўйича иш оддийгина бошланиб, стратегик бошқаришдан жуда узоқдадек туюлади. Аслида эса, бундай мулоҳаза (фикр) катта адашишдир. Стратегиянинг бажарилиш босқичининг аҳамияти ва моҳиятини тушунмоқ учун қуйидагиларни эътиборга олиш муҳим. Стратегиянинг бажарилиши, қабул қилинган стратегиянинг воситаси сифатида ҳаётга татбиқ этиш муносабати бўйича пассив роль ўйнамайди. Стратегиянинг бажарилишининг муҳим хусусияти шундаки, у ташкилотда қийинчилик яратиш билан яхши стратегияни ёмон амалга оширишдагина кучи бўлиб қолмай, балки, ҳатто стратегияни танлашда йўл қўйилган хатолар бўлса ҳам ташкилотни муваффақият қозонишига имкон яратди. Стратегияни яхши бажариш салбий оқибатларни ҳам текислаш қобилиятига эга.

Стратегияни бажариш босқичи (палласи)

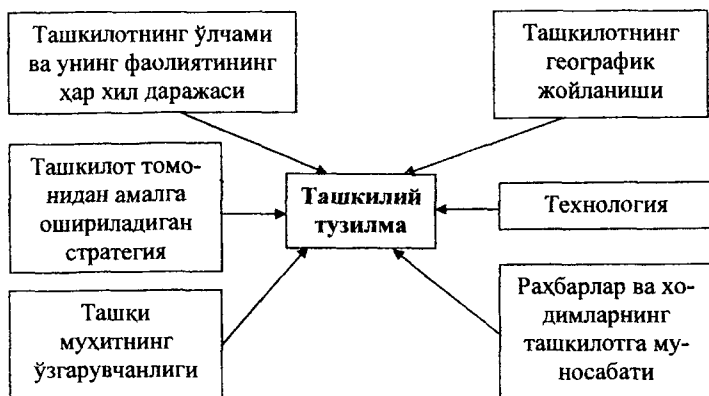
Стратегияни бажариш қуйидаги учта масалани ечишга қаратилган:

- маъмурий масалалар орасида устунлик ўрнатиш;
 - танланган стратегия билан фирма ичидаги жараёнлар орасида мослик ўрнатиш;
 - фирмани бошқаришда раҳнаманинг услуги ва ёндашиши стратегияни амалга ошириш билан танлаш ва келтиришда мослиги.
- Барча учала масала ўзгаришлар орқали ечилади. Шунинг учун ўзгаришлар стратегиянинг бажарилишида ўзакни ташкил этади. Айнан шунинг учун ҳам стратегияни бажаришдаги жараёнларни стратегик ўзгаришлар деб аталади.

Стратегик ўзгаришларни ўтказиш соҳаси

Стратегик ўзгаришлар, агарда улар тўғри ўтказилса, тизимли тавсифга эга бўлади. Бунда улар ташкилотнинг барча томонларига тааллуқлидир. Аммо стратегик ўзгаришларни ўтказишда ташкилотнинг икки қирқими (кесик)ни ажратиш мумкин. Биринчи қирқим – бу ташкилий тузилма, иккинчиси – ташкилий маданият.

Ташкилий тузилмага таъсир этувчи омиллар 10-чизмада келтирилган.



10-чизма. Ташкилий тузилмани танлашга таъсир этувчи омиллар.

Агарда ташкилий тузилма бўлинмаларнинг тузилмасининг чегарасини белгиласа ва шаклан улар орасидаги боғлиқлик берилса, бунда у синч /гавда/ бўлиб кўринади, ташкилотнинг «скелети» (схематик тузилмаси)ни ифодалайди. Бунда, ташкилотнинг ўзига хос «жони» бу ташкилий маданиятдир.

Ташкилий маданият асосан олти таркибдан иборат: фалсафа, устун турувчи кадрият, ахлоқий меъёрлар, қоида, иқлим, хулқий маросимлар.

Стратегияни бажариш босқичида ташкилий тузилма ва ташкилий маданият танланган стратегияга мос бўлишига маълум куч сарфланади.

Стратегик ўзгаришларни ўтказиш муаммолари

Стратегияни бажариш билан зарур ўзгаришлар ўтказиш кўзда тутилади, бусиз энг яхши ишлаб чиқилган стратегия ҳам муваффақиятсиз тугаши мумкин. Шунинг учун тўлиқ ишонч билан айтиш мумкинки, стратегик ўзгаришлар – бу стратегиянинг бажарилишига калитдир.

Ташкилотда стратегик ўзгаришни ўтказиш жуда мураккаб масалалардан. Бу масалаларни ечишдаги қийинчилик шундаки, биринчи навбатда, ҳар қандай ўзгариш қаршиликка учрайди. Шу боис ўзгаришни ўтказишда, энг ками билан қуйидагиларни енгиб ўтиш лозим:

-режалаштирилаётган ўзгариш қандай қаршиликка учрашини очиш, таҳлилдан ўтказиш ва олдиндан айта олиш;

-бу қаршилиқни имкон қадар камайтириш;

-янги вазиятни белгилаш. Қаршилиқ кўрсатувчилар, ўзгаришнинг эгалари ҳам бу одамлар. Аслида одамлар ўзгаришлардан кўркмайдилар, улар ўзгарган бўлишларидан кўрқадилар. Ташкилотдаги ўзгаришлар уларнинг ишларига, ташкилотдаги уларнинг ҳолатларига таъсир этади. Шу боис улар ўзгаришларга ҳалақит берадилар.

Ўзгаришларни муваффақиятли ўтказиш раҳбарият уни қандай амалга оширишига боғлиқ. Менежерлар ўзгаришларни ўтказаётганда юқори ишонч билан тушунтиришлари керак.

IX боб. КОРХОНА ВА ТАШКИЛОТЛАРДАГИ ИНСОН ОМИЛИНИНГ ТАЪСИРИНИ БОШҚАРИШ ВА ТАКОМИЛЛАШТИРИШ СТРАТЕГИЯСИ

9.1. Персонални бошқариш стратегиясининг тамойиллари

Ўзига хос фаолият тури бўлган бошқаришнинг мақсади ижтимоий меҳнатни тартибга солиш ва мувофиқлаштиришдан иборат. Бу таъриф умуман бошқаришга ҳам, «умумий бошқариш»га ҳам тааллуқлидир.

Бошқариш тўрт кичик соҳага бўлинади, улар бошқаришнинг турли таркибий жиҳатларини: маҳсулотни бошқариш, бозорни бошқариш, молиявий бошқариш ва персонални бошқаришни очиб беради.

Фирма ичидаги бошқарувнинг муҳим хусусияти умуман персоналга ягона ва комплекс таъсир кўрсатишдан иборат бўлиб қолади. Шу муносабат билан кадрлар билан ишлаш тизими вужудга келади:

- персонални бошқаришни фирмани бошқариш умумий тизимга бирлаштиради, уни стратегик йўл-йўриқлар ва корпорация маданияти, илмий-тадқиқот ишлари, ишлаб чиқариш, сотиш, сифатни яхшилаш ва шу кабилар билан боғлайди;

- иш билан бандликни тартибга солиш, иш ўринларини режалаштириш, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишни ташкил этиш, иш мазмунини, кадрлар тайёрлаш, уларга ҳақ тўлашни ва ҳоказоларни прогнозлаштириш соҳасидаги доимий ва программавий тадбирларнинг кенгайтирилган тизимини қамраб олади;

- ходимларнинг фазилатлари ва касбий тавсифларини, шунингдек, уларнинг фаолияти натижаларини синчиклаб ҳисобга олишни назарда тутати;

- фирма ходимлари билан ҳам, уларнинг оила аъзолари билан ҳам тарғиботчилик ва тарбиявий ишлаб олиб боришни назарда тутати (япон тажрибаси);

- фирмадаги меҳнатни бошқаришни унинг вице-президентларидан бири ёки директорлар кенгаши аъзоси қўлида марказлаштирилади, шунингдек, кадрлар иши механизмини такомиллаштириш чора-тадбирларини амалга оширади.

Персонални бошқаришнинг моҳияти шундан иборатки, одамлар компаниянинг рақобатчи бойлиги деб қаралади, уни жойлаш-

тириш, ривожлантириш, бошқа ресурслар билан бирга асослаш талаб қилинади. Бундан мақсад ташкилотнинг стратегик мақсадларига эришишдан иборатдир.

Ўзбекистон ва чет эллардаги корхона ва ташкилотлар тажрибасини умумлаштириш персонални бошқариш тизимининг асосий мақсадларини ифодалаш имконини беради. Бу мақсадлар кадрлар билан таъминлаш, улардан самарали фойдаланиш, касбий ва ижтимоий жиҳатдан ривожлантиришни ташкил этишдан иборатдир.

Корхона ва ташкилот социотехник тизим бўлиб, бу ерда одамлар умумий мақсадларга эришиш йўлида биргаликда меҳнат қиладилар. Ҳар қандай ташкилотнинг фаолият кўрсатиши фақат раҳбарлар эмас, балки барча ходимларнинг ҳам ташкилот мақсадлари ва кадриятларига тушуниб етиши ва уларнинг ташкилот сиёсатини ишлаб чиқишда иштирок этишини назарда тутади. Корхона ва ташкилот, аввало икки кичик тизимни: техник ва ижтимоий (ёки шахсий, инсоний) тизимларнинг йиғиндисидан иборат. Бу кичик тизимлар бир-биридан бутунлай фарқ қилувчи функционал ҳаракатларни амалга оширадилар, бу эса уларни қаттиқ ва юмшоқ тизимлар сифатида таърифлаш имконини беради.

Анъанавий принциплар	Замонавий принциплар
Шахс ахлоқи, мулкий ҳуқуқ, мустақил қарорлар	Ижтимоий ахлоқни ривожлантириш, бунда маҳаллий жамиятга, жамоанинг иштирок этиши ва жавобгарлиги, шахсий фаровонликка ижтимоий-маданий таъсир кўрсатиш
Шахсий манфаат ва ҳар кимнинг раванқ топиши – янада юқорироқ ижтимоий фаровонлик гаровидир	Келишилган ижтимоий ҳаракатларнинг зарурлиги
Меҳнат тақсмоти ва ихтисослашув йўли билан фаровонликни юксалтириш	Инсоннинг қониқиши нуктаи назаридан ихтисослашув чегарасини англаб етиш
Корхона хўжалик бирлиги сифатида	Ижтимоий-иқтисодий тизим бўлган корхонанинг ташкил этилиши
Фойдани кўпайтириш – бирдан-бир мақсад сифатида	Фойда олиш бош мақсаддир, лекин ижтимоий мақсадларни тушуниш ҳам ортиб бормоқда. Кўп мақсадли қониқиш ҳосил қилиш
Фойдали ва самара берадиган иқтисодий ютуқларга кўпроқ эътибор бериш	Фойдали, самарали нарсаларга эътибор бериш ва иштирокчиларнинг қаноат ҳосил қилиши
Ёпиқ тизим сифатидаги корхона ташкил этиш	Очиқ тизим сифатидаги, атроф-муҳит билан таъсирга киришадиган корхона ташкил этиш

Фақат бозорга ва ракобатчи муҳитга жавоб бериш	Кўпгина манфаатдор гуруҳлар ва ижтимоий кучларга жавоб бериш
Ҳукумат фаолиятига ҳукумат нуктаи назаридан ёндашиш	Ижтимоий мақсадларга мувофиқ ҳукуматнинг ролини тушуниш
Инсон табиатдан фойдаланишга ва унга ҳукмрон бўлишга интилади	Ҳаёт табиат билан уйғунликда кечади ва унга бўйсунди

7-расм. Анъанавий ва замонавий принциплар.

Одамларнинг олинаётган командаларга жавоби ва хатти-ҳаракати бир хилда бўлади ва аниқ натижалар беради, чунки кишиларнинг ишлаб чиқариш вазифалари фақат механика қонунлари билан эмас, балки психика қонунлари билан ҳам белгиланади. Бу қонунлар таъсирини ҳисобга олмасдан туриб ижтимоий тизимларни бошқариш самарали бўлмайди. Шу сабабдан техник тизимларга қарама-қарши ўлароқ, ижтимоий тизимлар юмшоқ тизимлар деб аталади.

Инсоний ёки ижтимоий тизим мазкур корпорацияда ишловчи, ишлаб чиқариш участкалари ва функционал операциялар бўйича гуруҳларга бўлинган барча кишиларни камраб олади. Бундай участкаларга ва операцияларга маъмурий-коммуникатив, фармойиш бериш – ижро этиш, иқтисодий, юридик, ўта шахсий, ахлоқий ва психологик алоқа шакллари киради. Ҳоҳ алоҳида олинган шахс бўлсин, ҳоҳ ҳар қандай кишилар уюшмаси, бригада, лаборатория, касба уюшмаси, шунингдек, умуман корпорация бўлсин, улар ўз кизиқишлари, биринчи навбатда моддий, иқтисодий ва ижтимоий манфаатларига эга бўлади. Айрим кишилар манфаатлари билан корпорация манфаатларини бир-бирига боғлаш, унинг стратегик мақсадлари билан мувофиқлаштириш менежментнинг энг муҳим ва анча мураккаб вазифаси ҳисобланади. Фирманинг муваффақиятли ишлаши ана шу вазифанинг яхши адо этилишига боғлиқ бўлади.

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар киради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;
- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиб даражасини ошириш;

- персоналнинг малакасини ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани – хизмат соҳасида кўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усулларини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш; у мазкур фирмада ишлашни марокли қилиш даражасини таъминлаш.

Персонални бошқариш корхонанинг рақобатбардошлигини оширишнинг муҳим омили сифатида қуйидаги йўналишларни ўз ичига олади:

- Рақобат курашида илғор марраларни эгаллаш мақсадида персоналда корхона фаолиятининг барча жиҳатларини янада шиддатлироқ янгилаш (маҳсулот ва технологияни янада жадалроқ янгилаш)га қаратилган кадриятлар ва йўл-йўриқларни шакллантириш.

- Меҳнат потенциалини ривожлантириш соҳасидаги тадбирлар, улар таълим бериш, ташаббусни ривожлантириш, мусобақалаштириш руҳини ва ҳоказоларни шакллантириш соҳасидаги тадбирлар мажмуини назарда тутати ва ташкилий тадбирлар ишлаб чиқишни талаб қилади.

- Мутахассислар ва раҳбарлар потенциалини амалда рўёбга чиқариш; у шундай ташкилий шарт-шароитлар яратишни тақозо этадики, улар ана шундай амалга оширишга, ходимнинг ўзига хос хусусиятларининг иш ўрнига аниқ мос келишини таъминлаш, шахсий потенциални доимий ривожлантириб бориш ва ҳоказоларни амалга оширишга ундайди.

- Инсон ресурсларини бошқариш вазифасини зарур молиявий ва моддий воситалар билан таъминлаш; уни батамом ўзини оқлаган бўлажак самара сифатада қараш керак.

- Корхона учун қулай ва мақбул бўлган ижтимоий фикр тўғрисида ғамхўрлик қилиш; унинг ҳисобига фирманинг обрў-эътибори, янги кадрларнинг келиши таъмин этилади, улар орасидан энг малакали ва қобилиятлиларини танлаб олиш.

Инсон ресурсларини бошқариш вазифаларини ҳал қилиш учун уларни бажаришга мунтазам ва штаб раҳбарларини кўпроқ

жалб қилиш, бу вазифаларни штаб бўлинмаларида жамлаш, уларнинг мунтазам бўлинмалар фаолиятини назорат қилиши талаб этилади.

Персонални бошқариш – барча раҳбар кадрларнинг ва корхоналар кадрлар хизматининг бошқарувнинг барча томонларини мунтазам ривожлантириш соҳасидаги инсон билан боғланган доимий вазифасидир.

Техник ривожланиш даражасига, қайси тармоққа мансублигига, корхоналарнинг ҳажмига, шунингдек, бошқариш анъаналари ва ташкил этиш маданиятига қараб ҳозирги вақтда мавжуд бўлган ташкилотларни уларнинг персоналга ва кадрлар сиёсатига муносабати тури бўйича таснифлаш мумкин. Масалан, француз тадқиқотчиларининг фикрига кўра, ҳозирги замон корхоналарини саккиз турига ажратиш мумкинки, улар ўзига хос маданияти билан фарқ қилиб туради.

1. «Нимжон» маданият ташқи муҳит ўзгаришлари билан қизқмайдиغان давлат корхоналарига хосдир. Персонал ишга яхши қизқмайди, бунга мазкур корхоналарнинг тузилиши, расмийлиги, конформизми ва муносабатларнинг ноаниқлиги сабаб бўлади. Бу тизим эришилган нарсаларни сақлаб қолишга қаратилган.

2. «Бошоқ терувчилар» – булар асосан майда ва ўртача корхоналар бўлиб, уларнинг стратегияси воқеага боғлиқдир. Бу корхоналар тизимининг асоси – раҳбарга ҳурмат-эҳтиром билан қарашдир. Одатда, улар қийин аҳволда қолган бўладилар ва бунинг оқибатида персонални қизиқтира олмайдилар. Фирмага кучли шахс бошчилик қилган ҳоллар бундан мустаснодир. Бу шахс ўзини севишга мажбур этади.

3. «Полиз» маданияти – француз корхоналари учун хос бўлган андоза. Бу тейлоризм принципларига мувофиқ пирамида (эхром) тузилишига эга. Бундай корхоналар анаъанавий бозорда устун мавқега эга бўлишга интиладилар, ўтмишда синаб кўрилган андозалардан фойдаланадилар, уларга озгина ўзгаришлар киритадилар, холос.

4. «Француз боғи» маданияти – «полиз» маданиятининг америкача тажриба остида бирмунча ўзгартирилган варианты. Йирик машҳур корхоналарда тарқалган бўлиб, улар бюрократлашган тузилмага эга, унда одамларга тизимнинг фаолият кўрсатиши учун зарур бўлган «винтчалар» сифатида муносабатда бўладилар.

5. «Йирик плантациялар» маданияти («Филиппс») 3-4 поғонали даражага эга бўлган йирик корхоналар учун хосдир. Уларнинг фарқ қилувчи хусусияти – ўзгариб боровчи муҳитга доимий равишда мослашувдир, шунинг учун ҳам персоналнинг мослашувчанлиги

ҳар томонлама рағбатлантирилади. Унинг асосланиш даражаси етарлича юқоридир.

6.«Лиан» маданияти «Эппл» – бу бошқарувчи персоналнинг энг кам даражагача қисқариши, информатикадан кенг суратда фойдаланиш тажрибали ходимнинг бозор талабларига амал қилиши, барча даражаларда масъулиятни юксак ҳис қилиш, бу эса персоналнинг юксак даражада қизиқишини таъминлайди.

7.«Балиқлар тўдаси» андозаси – булар юқори даражада ҳаракатчанлиги ва мослашувчанлиги билан ажралиб турадиган «Аккор» гуруҳи ўзининг тузилишини ва хулқ-атворини бозор конъюктураси ўзгаришларига мувофиқ равишда ўзгартириб борадиган корхоналардир. Уларга жисмоний ва ақлий жиҳатдан пухта персонал зарур бўлади.

8.«Кўчиб юрувчи орхидея» маданияти – турли реклама агентликларига маслаҳат берувчи фирмаларга ва шу кабиларга хос бўлиб, улар бир бозор имкониятларидан фойдаланиб бўлгач, бошқасига ўтадилар. Доимий равишда ўзгариб турадиган норасмий таркибга, чекланган миқдордаги кишиларга эга бўладилар. Уларнинг мақсади – биргина товарни тақдим этишдир. Персоналнинг қизиқиш даражаси нисбатан пастроқ бўлади. Француз олимларининг фикрича, энг динамик маданиятлар «йирик плантациялар» ва «лиан» маданиятларидир.

Персонални бошқариш умумкорпорациявий тузилмадаги кичик тизимдан иборат бўлиб, унинг ўзи мураккаб тизим ҳисобланади. Персонални бошқариш тизими чет эл ва Ўзбекистондаги илғор тажрибаларга таяниб шакллантириш, фойдаланиш, барқарорлаштириш ва бошқаришнинг ўзини режалаштириш, ҳисобга олиш, баҳо бериш, ривожлантириш қамраб олади.

<p>Персонални шакллантириш: -персоналнинг тузилишини шакллантириш; -эҳтиёжларни аниқлаш; -персонални режалаштириш; -персонални жалб қилиш, танлаш ва жой-жойига қўйиш; -меҳнат шартномалари (контракт) тузиш.</p>	<p>Персонални бошқариш</p>	<p>Персонални барқарорлаштириш: -персонал малакасини ва кўникмаларини ҳисобга олиш; -маълумотлар банкени шакллантириш; -ҳар бир ходимнинг потенциалини аниқлаш, натижаларига баҳо бериш; -корхонада ўқитиш; малака ошириш; -персонални корхонадан ташқарида қайта тайёрлаш.</p>
---	-----------------------------------	---

8-расм. Персонални бошқаришнинг тузилиш чизмаси.

Персоналдан фойдаланиш: ходимларнинг касб-малака ва лавозим бўйича кўтарилиши (мартабани бошқариш); доимий кадрлар тайёрлаш;

■ маънавий-психологик вазиятни яхшилаш;

■ иш ўринларини таъминлаш

Шундай қилиб, персонални шакллантиришнинг мақсади – ишга солинмаган имкониятлар захирасини энг кам миқдорга келтиришдир. Унга таълим жараёнида потенциал тарзда шакллантириладиган меҳнатга бўлган қобилиятлар ва шахсий фазилатларнинг улардан фойдаланиш имкониятларига мос келмаслиги сабаб бўлади.

Персонални илмий асосланган тарзда шакллантиришга диққат-этиборнинг ортишига сабаб шуки, ҳар қандай корхонанинг ривожланиш жараёни унинг «ҳаёти» цикли тузилиши билан боғлиқдир. У ташкил этиш, ўзлаштириш, фойдаланиш, янгилаш, такрор фойдаланиш ва тугатиш босқичларига эга бўлади.

Маълумки, корхона ҳаёт цикли айрим босқичларининг ўртача давом этиши куйидагичадир: ўзлаштириш босқичи – 2-3 йил; қайта ташкил этиш 3-4 йил; ишлаб чиқаришни такомиллаштиришдан иборат вақти-вақти билан такрорланиб турадиган босқич – умуман 20 йил давом этиши мумкин.

Персонални шакллантиришни бошқариш куйидаги вазифаларни ҳал этиш йўли билан бу мос келмасликни энг кам миқдорга келтиришдир:

- иш тузилмалари, иш ўринлари ва персонал ўртасидаги энг кўп мувофиқликка эришмоқ учун турли касб-малака ва ижтимоий-демографик тавсифларга эга бўлган ходимлар сони нисбатини ўрнатиш;

- ходимлар потенциалидан тўлиқ фойдаланиш ва улар меҳнатининг самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларнинг иш билан максимал даражада банд бўлишини таъминлаш;

- турли функционал меҳнат мазмунига эга бўлган ходимлар тузилишини оптималлаштириш.

Бу вазифаларни ҳал қилишга корхонада персоналдан фойдаланишнинг куйидаги асосий принциплари асос қилиб олиниши мумкин: ходимлар сонининг бажариладиган ишлар ҳажмига ва ходимнинг малакасига, унинг меҳнат функцияларининг мураккаблик даражасига мос келиши; персонал тузилишининг ишлаб чиқаришнинг объектив омиллари билан боғлиқлиги; иш вақтидан фойдаланишнинг энг кўп самарадорлиги; ходимларнинг малакасини дои-

мий равишда ошириб бориш ва ишлаб чиқариш ихтисослигини кенгайтириш учун шарт-шароитлар яратилиши.

- Юқорида айтилганлардан шундай хулосага келиш мумкин. Корхоналар – касбий жиҳатдан мослашиш. Мазкур жараёни яхлит тизим сифатида қараб чиқиб, қуйидаги вазифаларни амалга оширадиган асосий элементларни ажратиш мумкин:

- ташкилий вазифа кадрлар билан тўлдириш манбаларини режалаштириш, аҳолининг кадрлар қабул қилиш ва қабул муддатларидан хабардорлиги; кадрлар тайёрлаш ва уй-жой, маиший қурилиш ва ҳоказолар учун ажратилган маблағлар ҳажми;

- ижтимоий-иқтисодий вазифалар персоналдан фойдаланиш ва уни мустаҳкамлашни белгилаб берадиган шарт-шароитлар ва омиллар мажмуи;

- ўқув-моддий базани ташкил этиш ва персонални ривожлантиришни таъминловчи такрор ишлаб чиқариш вазифаси.

Бу ишларни амалга ошириш лойиҳанинг ўзидаёқ меҳнат потенциалининг асосий элементларини белгилаш имконини беради. Бу элементлар ишлаб чиқаришнинг техник ишлаб чиқариш даражаси билан ўзаро боғланган бўлади.

Ўз навбатида кўрсатиб ўтилган тизимлардан ҳар бири комплекс хусусиятга эга бўлиб, ўзига бир қатор функционал кичик тизимларни қамраб олади.

Мазкур тузилма ҳаддан ташқари мураккаб ва қиммат туради, деб ҳисоблаш хато бўлар эди. Бу кичик тизимларнинг ҳар бири бир гуруҳ шахслардан, шунингдек, якка бир кишидан ҳам иборат бўлиши мумкин, бу ташкилотнинг кўламига ва кадрлар сиёсатининг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бу келтириб ўтилган ихтисослашувнинг асосий вазифаси умуман бошқаришнинг вазифаларини аниқ шакллантиришдан, меҳнат ресурсларига таъсир кўрсатиш механизмини аниқ тушуниб олишдан иборатдир.

Ташкилотнинг техник ва ижтимоий тизимларга бўлиниши сабабли замонавий менежментнинг асосий йўналишлари мазмуни қуйидаги тарзда белгиланиши мумкин:

- техник тизимни тартибга солиш; у ташкилотларнинг анъанавий бошқарув хизмати доирасидан четга чиқади ва кўпроқ бош муҳандис, технолог, конструкторнинг вазифаларига тааллуқли бўлади;

- инсон ресурсларини, яъни ижтимоий тизимни бошқариш;

• техник ва ижтимоий кичик тизимларни энг мақбул тарзда бирлаштириш, яъни макроэргономика муаммоларини ҳал қилиш йўллари ва усулларини излаш.

9.2. Шахснинг руҳий чизмаси

Бошқарув тизимидаги барча объектлардаги юзага келадиган барча муаммоларни одамлар ҳал этишади.

Раҳбар (менежер) бошқарув субъекти сифатида вазиятни таҳлил этиши, стратегияни башорат қила олиши ва уни амалга оширишини ташкил қилиши зарур. Ижрочи эса бошқарув объекти сифатида раҳбарлар томонидан қабул қилинган қарорларни амалга оширишлари керак. Бундай ҳолатда раҳбар ва ижрочилар олдида турли вазифалар туради. Шунинг учун объект ва субъект методи нуқтаи назаридан ягона ва айни бир хил тамойиллар қўлланилиши керак. Бошқарув мақсадларига эришиш даражасини аниқловчи асосий шартлар, профессионализм ташкил этишлик раҳбарлар интизоми ҳисобланади. Раҳбарлик иерархияси даражаси қанчалик юқори бўлса, муаммолар ва уларни ҳал этиш масъулияти, раҳбарлар иш ҳақи ҳам шунчалик юқори бўлади.

Раҳбарлар ўз иш фаолиятлари давомида турли доирадаги техника, технологик, ташкилий, иқтисодий, руҳий, экологик ва шунингдек, бошқарув методлари ва функциялари соҳасидаги муаммоларни ҳал этишга тўғри келади. Шунинг учун ҳам раҳбарлар иш қоидалари ёки тамойиллари юқорида таъкидланган иқтисодиётни, сифатни ривожлантириш, жамоани шакллантириши кабиларни бошқаришда мужассамлаштирилиши зарур.

Персонални бошқариш тамойиллари мазмуни ва структура-сини шакллантиришда қуйидагилардан келиб чиқилади:

1. Ташкилот фаолиятининг асосий йўналишлари бўйича бош тамойилларга комплексли ёндашув.
2. Менежер ва ижрочиларни иерархия бўйича тақсимлаш.
3. Қийинчиликларга боғлиқ, бошқарув вазифаларининг қиймати ва қайтарувчанлиги тамойиллари дифференциацияси.

Ижрочи бошқарув қарорларни қабул қилишда қатнашмайди. У фақат уларни шаклланишида иштирок этади. Раҳбарлар эса, бошқарув субъекти сифатида қарорни амалга ошишида назорат ҳисоботи беришади. Жараёнларни ташкиллаштириш, мўлжаллаштириш ва тезкор тартибга солиб туришни раҳбарлар, ижрочилар ва

ёрдамчи ишчилар биргаликда амалга оширишади. Бунда якуний натижа учун масъулият раҳбарлар зиммасида бўлади.

Ижрочининг бошқарув объекти сифатида иш тамойилларига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- ижро этувчанлик (режага мос ҳолда сифат, харажатлар ва муддати бўйича);

- меҳнатни ташкил этиш, технологияларни такомиллаштириш, сифатни ошириш, харажатларни пасайтириш бўйича ташаббускор бўлиш;

- соғлом турмуш тарзини кечириш, ҳалол, тартибли бўлиш;

- хизмат лавозимлари бўйича кўтаришга интилиш.

Менежмент тизимида шахс бошқарувнинг объекти ва субъекти сифатида юзага чиқади.

Менежерлар томонидан одамларни бошқариш бир қатор тамойилларга асосланади:

1. Бўйсунувчиларда ўзини ҳурмат қилиш ҳиссини қўллаб-қувватлаш. Бунда аввало бўйсунувчиларни мақташ ва сўнгра ишни яхшилаш бўйича кўрсатмалар бериш.

2. Шахсга эмас, муаммоларга эътибор қаратиш.

3. Кўнглидаги ҳаракатларни қайд этиш ва мустаҳкамлаш усулларида фаол фойдаланиш ёки зид ҳаракатларни бартараф этиш. Одамлар хулқидаги ўзгаришларга дарҳол эътибор қаратилмаса, ортиқча тушунмовчиликлар келиб чиқади.

4. Аниқ талабларни олға суриш, одамлар билан доимо алоқада бўлиш, қайта алоқаларга эътиборни кучайтириш.

Юқоридаги тамойилларга асосланган ҳолда мос равишда менежер бўйсунувчилардан керакли натижаларга эришиши керак:

- айтиб туришига эҳтиёж сезувчиларда фикр уйғотиш;

- доимо ҳаракат қилишга ундашга мажбур қилувчиларга маслаҳатлар бериш;

- тўғридан-тўғри кўрсатмалар бериш, тушунмасдан иш юришиш мумкин эмаслигини эслатиб туриш;

- берилган топшириқ ва буйруқларни сўзсиз қатъий талаб этиш;

- бўйсунушни истамаган ходимларни бошқа чора топилмаганда ишдан бўшатиш ва аксинча, раҳбариятнинг барча топшириқларини сидқидилдан бажарувчи ходимларни рағбатлантириш.

Ким билан ва қандай ишлаш – кўпроқ маънода одамларнинг ўзига хос характерида боғлиқ. Бу раҳбарларга ҳам, ижрочиларга ҳам талуклидир. Ушбу ҳолатни менежерлар доимо ҳисобга олиши зарур.

Замонавий менежментнинг ривожланиш босқичида шахснинг рухий чизмасини аниқлаш энг қийин ва муҳим масала бўлиб, ходимларни бошқариш самарадорлигини оширишда асосий вазифа ҳисобланади.

Персоналларни бошқариш муаммоларини ечишда шуни ҳисобга олиш зарурки, одамлар ҳаёт шароитларига турлича мосланишади. Мослашиш қобилиятига қараб, одамларни 3 турга ажратиш мумкин:

1.Жорий ҳолатга мўлжал ола билишлик ва вазиятга энгил кўникиш.

2.Ўтмишга мўлжал олишлик ва қатъий таъқиқлар, рухсатлар ва ҳуқуқ масъулиятлари остида ҳаракат қилиш.

3.Келажакка мўлжал олиш, иерархик структурага яхши мослаша олмаслик.

Биринчи турдагилар қарорлар қабул қилишганда, самарали ишлашади, иккинчилари мавжуд структура доирасида қарорлар амалга оширилганда, учинчилари эса ғояларни ривожлантирувчи сифатида намуна кўрсатишади.

Шахснинг хусусиятларини баҳолаш асосида уни қуйидаги компонентларидан ташкил топадиган рухий чизмасини тузиш мумкин:

1. темперамент (фазилат)
2. характер
3. қобилият
4. йўналиши
5. интеллектуаллиги
6. ҳиссиёти
7. эрк сифатлари
8. муомаласи
9. ўзини баҳолаш
- 10.ўзини назорат қилиш даражаси
- 11.рухий ўзаро характердаги қобилияти.

9.3. Корхонадаги хизмат мартабасини бошқариш стратегияси

Мартаба (мавқе) – бу персоналнинг ўз меҳнат истиқболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўзини ўзи намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш бора-сида кутилган йўллариدير. Бу хизмат пиллапоясидан тадрижий ра-

вишда илгарилаб бориш, ходим кўникмалари, қобилиятлари, малака имкониятлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган иш ҳақи миқдорларининг ўзгаришидан иборат.

Кишининг ишдан ташқари ҳаёти мартабага маълум даражада таъсир қилади, бу мартабанинг маълум қисми ҳисобланади. Бу – бир вақтлар танланган фаолият йўлидан олға томон илгарилаб боришдир. Бошқача қилиб айтганда, мартаба – бу инсоннинг меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва ҳулқ-авторидир.

Мартабанинг икки тури бўлади: касб мартабаси ва ташкилот ичидаги мартаба.

Касб мартабаси шу нарса билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли-туман босқичларидан ўтади: таълим олиш, ишга кириш, касб-хунар соҳасида ўсиш, ўзига хос касбий қобилиятларини қўллаб-қувватлаш, пенсияга чиқиш. Ходим бу босқичларни изчиллик билан, турли ташкилотларда ишлаш билан ўтказган бўлиши мумкин.

Касб мартабаси билан бир қаторда ташкилот ичидаги мартабани ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашилиб боришини камраб олади.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда амалга оширилади:

Вертикал йўналиш – дейилганда таркибий поғонанинг анча юқорироқ даражасига кўтарилиши тушунилади;

Горизонтал йўналиш – фаолиятнинг бошқа функционал соҳасига ўтказишни ёхуд поғонадаги муайян хизмат ролини бажаришни назарда тутди;

Марказга интилувчан йўналиш – асосий ўзакка, яъни ташкилот раҳбарлигига интилиш тушунилади.

Мартабани режалаштириш ва амалга оширишнинг асосий вазифаси касбий ва ташкилот ичидаги мартабаларнинг ўзаро таъсирини таъминлашдир. Бу таъсир бир қатор вазифаларни ҳал қилишни назарда тутди, чунончи:

- ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;
- мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш; бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазиятларини ҳисобга олишдир;

- мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;
- «мартабанинг боши берк кўчалари»га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;
- мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;
- муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида ўсишнинг кўргазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;
- персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;
- ноаниқ умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;
- хизмат соҳасида ўсиш йўллари аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларини қондиради.

Таърибанинг кўрсатишича, кўпинча ходимлар ўзларининг мазкур жамоадаги истиқболларини билмайдилар, бу эса персонал билан ишлашнинг яхши йўлга қўйилмаганлиги, ташкилотда мартабани режалаштириш ва назорат қилишнинг йўқлигини кўрсатади.

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эришмоғи зарурлигини ҳам билиши даркор.

Ҳар бир киши ўз эҳтиёжларига ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажагини режалаштиради. У ўзининг хизмат соҳасида ўсиш истиқболларини ва мазкур ташкилотда малакасини ошириш имкониятлари бор-йўқлигини билишни хоҳлашида ҳеч қандай ажабланарли нарса йўқ. Шунингдек, у ўзи бажариши лозим бўлган шартларни ҳам билиши керак. Акс ҳолда хулқ-атворининг сабаблари заиф бўлиб қолади, одам бор кучини сарфламасдан ишлайди, малакасини оширишга интилмайди ва ташкилотни янги, тағин ҳам истиқболли ишга ўтиш олдидан бирмунча вақт ишлаб туриш мумкин бўлган жой деб қарайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтаемиз:

- ўз-ўзига берилган баҳога мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий қониқиш ҳосил қиладиган фаолият турини эгаллаш ёки лавозимга эга бўлиш;

- ўз-ўзига баҳо беришга, жойга, табиат шароитларига жавоб берадиган иш ёки мансабга эга бўлиш; улар ходимнинг соғлиғига қулай таъсир кўрсатади ва яхши дам олишни ташкил этишига имкон беради;

- сизнинг имкониятларингизни кучайтирадиган ва ривожлантирадиган лавозимни эгаллаш;

- ижодий хусусиятга эга бўлган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

- касб бўйича ишлаш ёки муайян даражада мустақилликни қўлга киритиш имконини берадиган лавозимни эгаллаш;

- яхши ҳақ тўланадиган ёки айна вақтда катта қўшимча даромад олиш имконини берадиган ишга ёхуд лавозимга эга бўлиш;

- фаол таълим олишни давом эттириш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;

- бир вақтнинг ўзида ҳам болалар тарбияси, ҳам уй-рўзғор хўжалиги билан шуғулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш.

9.4. Корхона ва ташкилотларда персонал хулқ-атворини бошқариш стратегияси

Хулқ-атвор шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир қатор омилларга боғлиқ бўлади. Шахсни ва унинг хулқ-атворини тавсифлаб берадиган асосий омилларга қуйидагилар қиради:

- шахснинг табиий, ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизими;
- шахсни бошқариш тизими, унинг «мен-образи».

XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини «экстраверсия» ва «интроверсия» тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.

Экстраверсия (extra – ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.

Экстравертларга хулқ-атворининг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш (баъзан ортик даражада), ижтимоий кўникувчанлик, ички оламнинг очиклиги хос бўлади.

Интроверсия (intro – ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламга диққат-эътиборининг қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Интровертлар ўзларининг манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уни юқори даражада кадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиклик, ижтимоий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) хосдир.

Шахснинг тавсифи унинг характери, яъни инсоннинг хулқ-атворини, унинг ишга, нарсаларга, бошқа кишилар ва ўзига муносабатини белгилаб берадиган барқарор психологик хусусиятлари йиғиндисидир.

Характер хусусиятлари муайян шарт-шароитлардан, ҳаётнинг ижтимоий муҳитидан ва шахснинг ишлари хусусиятидан келиб чиқади ва кўп жиҳатдан табиий белгилар, темперамент билан белгиланади.

Табиий белгилар билан боғлиқ бўлган шахснинг психологик хусусиятлари яна бир муҳим хусусиятни – қобилиятларни ташкил этади.

Қобилиятлар шахснинг билим, кўникмалар ва малакаларни ҳосил қилиш тезлиги ва унинг муайян турдаги фаолиятни бажариши имконияти билан белгиланади.

Шахснинг иккинчи омили ёки таркибий қисми унинг эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизимидир, яъни шахснинг хулқ-атвори сабабларини нималар белгиласа, қабул қилинадиган қарорларни тушунтиришга ўшалар ёрдам беради.

Шахснинг эҳтиёжи – инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириши учун озуқа, уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса, хотин-қизлар учун уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

Кишининг ўзи ҳақида нотўғри тасаввурга эга бўлиши унинг бошқалар билан муомаласида кўпгина тўсиқлар вужудга келтириши мумкин ва унинг хулқ-атворида зиддиятлар келтириб чиқаради.

Ҳар бир киши ўз шахсини ҳимоя қилиш шаклларини ҳосил қилади, баъзан бу онгсиз тарзда юз беради. Мана, улардан айримлари:

Проекция – ўзининг салбий ҳис-туйғуларини, истакларини, хусусиятларини бошқа шахсга онгсиз равишда тўнкашдир. Одатда, мазкур механизмнинг таъсири айниқса ўзининг камчиликларини тушунишга қобилиятсиз бўлган (ўзи ўзига оширилган баҳо бериш) шахсларга хосдир.

Идеаллаштириш. Айрим шахсларда баъзан ўзи ҳақида ўзининг «мен»и тўғрисида идеаллаштирилган тасаввур шаклланади, улар ўзларини мукамал шахс деб биладилар, ўз камчиликларини кўрмайдилар. Бундай «менконцепция»сининг яратилиши турли хил шахслараро мураккабликларга олиб келиши мумкин. Бу концепцияга амал қилиб, шахс атрофдагиларга мутлақо тўғри келмайдиган талаблар қўйиши мумкин.

Ижтимоийлашув – шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёнидир.

Шахснинг ижтимоийлашуви бошқа шахслар билан ўзаро муомалада бўлишида, яъни гуруҳда, жамоада содир бўлади.

«Жамоа» тушунчаси бошқаришнинг кўпгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

Жамоа деганда нима тушунилади ва нима сабабдан бу тушунча бошқариш тизимида шунчалик муҳим ўрин тутаети?

Жамоа – ижтимоий ташкилот бўлиб, унга биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолият хосдир.

Шу билан бирга жамоа – бу биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки, бунда ҳар ким бошқа шахсга мурожаат қиладди, айни вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини ҳис қилиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради. Инсоннинг бирон-бир гуруҳга тегишли эканлигини сезиб туриши, айниқса ишлаб чиқариш топшириқларини бажараётган пайтда зарур. У малакаси бўйича ўзига тенг бўлган шахсларнинг қўллаб-қувватлаши ва баҳосини олиши керак. Шахснинг ижтимоийлашуви айни жамоа орқали, унинг жамоа нормаларини, қоидаларини ўзлаштириб олиши (ёки инкор қилиши) орқали содир бўлади. Жамоа ўзига кирган кишиларга муайян тарзда таъсир кўрсатади, уларни ўзига хос бўлган фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунларига мувофиқ шакллантиради.

Жамоанинг иккинчи функцияси шахс учун унинг яшашига зарур бўладиган ижтимоий муҳит яратишдир.

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгилловчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоодаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар кадриятли йўналишлар бўлиб, жамоодаги шахсларни бирлаштиради. Раҳбарлик – бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини оқилона ташкил этиш мумкин эмас.

3. Интизом, яъни мазкур жамоа учун қабул қилинган хулқ-атвор нормаларини бажариш. Одатда, бу ёзиб қўйилмаган ахлоқий нормалар фақат мазкур гуруҳнинг, жамоанинг ўзига тааллуқли бўлади.

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсадга эришишга тўсқинлик қилувчи тамойилларни барҳам топтиришга ёрдам беради.

Интизом шахсни мазкур жамоада қабул қилинган муайян хулқ-атвор андозасига олиб киради, нормал иш юритиши учун шарт-шароит яратади.

Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро боғлиқ ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тортиб унинг ташкилотдан кетишига қадар менежерлар вақтининг 50-80% гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади. Ҳар қандай раҳбар ишининг самарадорлиги гуруҳлардаги ишнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш ва менежерлар гуруҳининг аъзоси сифатида тўғри ҳаракат қилиш ва ўзининг гуруҳдаги ишини бошқариш билан чамбарчас боғлиқдир. Кейинги йиллардаги тадқиқотлар гуруҳларда амал қиладиган ва иш кўрсаткичларига таъсир кўрсатадиган айрим кучларга аниқлик киритди.

Кишилар гуруҳларда доимий равишда бир-бирлари билан боғлиқ равишда яшайдилар:

- бир гуруҳнинг одамлари умумий нормаларга эга бўладилар ва умумий мақсадларни қўллайдилар;

- гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари мумкин;

- шахслар кўпгина гуруҳларда иштирок этадилар.

Гуруҳ – бу кишиларнинг ўзаро ҳаракати натижасида вужудга келадиган мажмуидир. Бу кишилар ўзаро ҳар кимнинг кескин ҳола-

тини камайтириб, ҳар кимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар корхонада муайян вазифаларни ҳал қилиш учун ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

Ташкилотдаги гуруҳларга хизмат қиладиган мақсадлар хилма-хил бўлиши мумкин: ишни тақсимлаш, бошқарувни амалга ошириш, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар қабул қилиш; ишни назорат қилиш масъулиятини ошириш. Айрим гуруҳлар унчалик расмий бўлмаган вазифаларни бажариш учун ҳам вужудга келиши мумкин.

Гуруҳнинг самарадорлиги дейилганда гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражаси тушунилади.

1. Маълумотларнинг биринчи қисми киши диққатини гуруҳ ишлаётган муҳитга қаратади.

2. Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради.

3. Гуруҳнинг сони ютуқлар ва камчиликлар ўртасидаги «ўрта кўрсаткич»ни акс эттириш ифодасидир.

4. Бошқарувчи омиллар

9.5. Корхона ва ташкилотдаги мавжуд инсон ресурсларидан самарали фойдаланиш стратегияси

Корхона ва ташкилотда мавжуд бўлган ҳам жисмоний, ҳам инсон ресурсларидан самарали фойдаланишга қуйидаги йўллар билан эришилади:

- ташкилий тузилишни такомиллаштириш, бошқариш даражаларини камайтириш, бошқарувнинг ўрта бўғинини қисқартириш;
- қарорлар қабул қилиш жараёнини иложи борича қуйи даражагача ихчамлаштириш;
- вазифаларнинг бир қисмини воситачилар, хом ашё етказиб бераувчилар, маслаҳатчиларга топшириш;
- ҳар бир иш ўрнида меҳнатнинг сермазмун бўлишини ошириш;
- меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида меҳнат жараёнларини автоматлаштириш; ишлаб чиқаришда ва ноишлаб чиқариш соҳасида иш кучини тежаш;
- юқори маъмурият ва корпорация тузилмаларида иш билан банд бўлган персонални бирмунча қисқартириш;

- ходимларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш, маҳоратини ошириш программаларини инвестициялаш ва ҳ.к.

Корпорация стратегиялари кўпинча унинг ҳажмини «торайтириш»га мўлжалланади, бунга харажатларни камайтириш ва самарадорликни ошириш мақсадида корпорациянинг функционал бўлинмаларини қисқартириш йўли билан эришилади. Бундай ёндашув энг кам иқтисодий самара берадиган иш операциялари ва бўлинмаларидан капитал сармояларни олиб қўйишни ҳам ўз ичига олади. Бошқа бир стратегик йўналиш барча бўгинларда сифатли бошқариш ва сифатли ишлаб чиқариш концепциясини ёки қўшилган қиймат концепциясини жорий этишни кўзда тутди. Бошқариш соҳаси ходимларнинг яхши тайёргарлик кўришигина эмас, шу билан бирга ҳар бир функционал бўлинма, ҳар бир иш ўрни учун унумдорлик стандартларини ўрнатишни ҳам назарда тутди. Жаҳон рақобати ва истеъмолчиларнинг ўзгариб бораётган эҳтиёжлари компаниялар тафаккурида ва биринчи навбатда, корпорация маданиятида ўзгаришлар бўлишига олиб келди. Бундан ташқари, ишчиларнинг талаб ва истаклари ўз муаммоларини ҳал қилишда янада фаолроқ иштирок этиш билан боғлиқ бўлиб, раҳбариятни компаниялар қандай ишлаши лозимлигини ўйлаб кўришга мажбур қилди. Жамоатчилик фикри корпорация хулқ-атвори ва корпорация унумдорлигига маълум даражада таъсир кўрсатди.

Айрим киши ва машинанинг ўзаро ҳамкорлигини ўрғанадиган эргономикадан фарқли ўларок, иштирок этиш эргономикаси социотизим билан технотизимни корпорация даражасида бирлаштириш ва ўзаро таъсир кўрсатиш усулларини тадқиқ қилади.

Персонални бошқариш вазифалари у ёки бу бошқарув жараёни доирасида одамларни бошқариш тадбирларидан фарқ қилиб, бошқаришнинг муайян функционал мустақил жараёнларидан иборатдир. Уларнинг мақсадли йўналиши ишлаб чиқариш ташкилоти умумий стратегиясининг таркибий қисми бўлган ижтимоий стратегия билан белгилаб берилган.

Персонални бошқариш тизимининг асосий вазифаларига қуйидагилар қиради:

- фирмага ўз мақсадларига эришишида ёрдам бериш;
- фирмани малакали ва манфаатдор ходимлар билан таъминлаш;
- персоналнинг маҳорат ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш;
- персоналнинг асослаш тизимларини такомиллаштириш;
- барча категориядаги персоналнинг меҳнатдан қониқиш даражасини ошириш;

- персоналнинг малакасини ва касбга доир маълумотини ошириш тизимини ривожлантириш ва юқори даражада сақлаш;
- қулай ахлоқий вазиятни сақлаш;
- мартабани – хизмат соҳасида кўтаришни режалаштириш;
- персоналнинг ижодий фаоллиги, фирманинг инновация режаларини амалга оширишда ёрдам бериш;
- персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва бошқариш ҳамда ишлаб чиқариш соҳасидаги персонални аттестациядан ўтказиш усуллариини такомиллаштириш, бошқариш персоналининг барча ходимлар билан алоқасини ўрнатиш;
- турмушнинг юқори сифат даражасини таъминлаш; у мазкур фирмада ишлашни мароқли қилиш даражасини таъминлаш.

Персонални бошқариш хизматида доир вазибаларни оддий санаб ўтишнинг ўзиёқ уларнинг анча мураккаблигини кўрсатади. Шу билан бирга улардан ҳар бирининг бажарилиши персоналга шахсий баҳо бериш зарурилиги билан боғлиқдир. Персоналнинг фаолиятига баҳо бериш ва аттестациядан ўтказиш каби вазибалар, хизмат соҳасида кўтарилиш масалалари кўпгина зиддиятли вазиятлар билан боғлиқ бўлиб, баъзан уларни ҳал қилиш мумкин бўлмай қолади. Чунки улар кишиларнинг ҳиссий муҳитига кучли таъсир кўрсатади ва кўпинча субъектив равишда идрок этилади.

Ўз навбатида ташкилот ва корхоналарнинг инновацион стратегияларини амалга ошириш билан боғлиқ янги вазибаларни ҳал қилиш тагин ҳам каттароқ муаммоларга бориб тақалади. Ана шу вазибани амалий равишда ҳал қилиш иши ташкилий жиҳатдан туб ўзгаришлар қилишга олиб келади, мураккаб экспериментлар ўтказишни, персоналнинг фаолияти натижаларига баҳо беришда устувор йўналишларга ўзгартишлар киритишни тақозо этади. Буларнинг ҳаммаси персонални бошқариш соҳасидаги мутахассислардан бутун ташкилотнинг самарали ишлаши учун оширилган масъулиятни ўз зиммасига олишни талаб қилади. Шунингдек, уларнинг шахсий мартабага ва касб соҳасида обрў-эътиборга эришмоқ учун маълум даражада таваккалчилик қилишларини ҳам тақозо этади. Шунинг учун ҳам персонални бошқариш хизматларида иш билан банд бўлган мутахассислар меҳнатида юқори ҳақ тўланади.

Персонални бошқариш муаммосининг миқёси ва аҳамияти анча каттадир: ишловчиларнинг умумий сонидан 90% дан кўпроғи ёлланма меҳнат соҳасида банддир. Шу билан бирга ҳар турли корхона ва ташкилотларнинг кўпчилиги учун хос нарса ташкилотнинг

умумий фаолияти натижаларига эришишда шахснинг ўз улушини ўлчайдиган объекти – мезоннинг йўқлигидир. Бу шу нарса билан боғлиқки, персонални бошқариш учун корхонанинг анча мураккаб ижтимоий тизимини вужудга келтиради, бу тизим мустақил ривожланиш ва ўз-ўзини ташкил этиш учун ноёб имкониятларга эга бўлади. Мазкур тизим ўз олдига муаяйн мақсадларни қўйиш ва танлашга, ўзининг хатти-ҳаракатларини онгли равишда ўзгартиришга қодирдир. У бошқариш таъсирига ниҳоятда сезгирдир. Агар бундай таъсир кўрсатиш қўполлик билан, яъни персоналнинг ўзига хос хусусиятлари ва истакларини ҳисобга олмасдан амалга оширилса, у ҳолда меҳнатнинг самарадорлиги бошқа ресурслар турларига нисбатан тез ва кескин пасайиб кетади. Айни вақтда аниқ қарорлар, тўғри танланган таъсир кўрсатиш усуллари амалга оширилган қўйилмаларга нисбатан қутилган натижаларни анча юқори даражада, шу билан бирга узок муддат мобайнида таъминлаши мумкин. Бу ҳолат бошқаришнинг самарали усулларини ишлаб чиқиш, бунда турли касб кишиларининг куч-ғайратини мувофиқлаштиришга алоҳида эътибор беришни зарур қилиб қўяди. Персонални бошқаришни корхона доирасида инсон омилини фаоллаштириш соҳасидаги функционал, институционал ва амалий вазифалар йиғиндисидан иборат деб қараш керак.

МУНДАРИЖА

Кириш	3
I боб. Стратегик бошқарув жараёни	5
1.1. Стратегик менежмент фанининг предмети, вазифалари.....	5
1.2. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш бўйича менежерларнинг вазифалари.....	10
1.2.1. Стратегик бошқарув структураси.....	10
1.2.2. Муҳит таҳлили.....	11
1.2.3. Мақсадларни аниқлаш.....	17
1.2.4. Стратегияни танлаш, уни амалга ошириш, амалга оширишни баҳолаш ҳамда назорат қилиш.....	20
1.2.5. Стратегик менежментнинг беш вазифаси.....	24
1.2.6. Стратегик бошқариш жараёнининг таърифи.....	27
1.2.7. Стратегияни бошқарувчи ижрочилар.....	28
1.3. Компаниянинг вазифалари ва стратегик қарашларни белгилаш.....	29
II боб. Стратегия яратишнинг вазифалари	33
2.1. Фирма фаолияти йўналишларини белгилаш омиллари.....	33
2.2. Стратегияни ишлаб чиқиш услуги.....	34
2.3. Стратегияни яратишга бўлган турли хил ёндашувлар.....	41
III боб. Тармоқдаги умумий вазият ва ундаги рақобатнинг таҳлили	43
3.1. Тармоқлар ва уларнинг иқтисодий тавсифлари.....	43
3.2. Тармоқдаги рақобат ва ривожланиш истиқболлари.....	46
3.2.1. Тармоқдаги рақобат кучлари ва уларнинг таъсир даражаси.....	46
3.2.2. Рақобат кучлари таркибида ўзгариш ясовчи омиллар.....	51
3.2.3. Компания рақобат мавқеининг кучли ва заиф жиҳатлари.....	52
3.2.4. Рақобат курашида муваффақият ва муваффақиятсизлик омиллари.....	54
3.3. Тармоқдаги рақобат ва рақобат стратегиясининг турлари.....	58
3.3.1. Рақобатнинг бешта умумий стратегияси.....	58
3.3.2. Рақобат устунлигини сақлаб қолиш учун ҳужумкорлик стратегиясидан фойдаланиш.....	59
3.3.3. Вертикал интеграция стратегияси ва рақобат устунлиги.....	62
3.3.4. Бошловчиликнинг устунликлари ва камчиликлари.....	62

IV боб. Компаниянинг ҳолатини таҳлил қилиш.....	64
4.1. Компаниянинг стратегик мавқеини баҳолаш услуги.....	64
4.2. Амалдаги стратегия даражаларининг самарадорлиги.....	69
4.3. Компаниянинг кучли ва заиф томонлари.....	71
V боб. Стратегияни амалга ошириш воситалари.....	75
5.1. Стратегияни амалга оширишнинг ҳал қилувчи вазифалари.....	75
5.2. Стратегик жиҳатдан самарали компания ташкил қилишни таъминлашга оид амалий тавсияномалар.....	76
5.3. Стратегияни амалга оширишнинг самарадорлигини таъминловчи корпоратив маданият.....	77
5.4. Компания раҳбариятининг стратегик соҳадаги саъй-ҳаракатлари асослари.....	79
5.5. Стратегияни амалга оширишда назоратнинг ўрни.....	80
VI боб. Маркетингни стратегик режалаштириш.....	88
6.1. Стратегик режалаштириш.....	88
6.2. Фирма стратегиясини мавжуд шароитга мослаштириш.....	90
VII боб. Корпоратив бошқарув стратегияси.....	98
7.1. Корпоратив бошқарувнинг моҳияти ва унинг ўзига хос жиҳатлари.....	99
7.2. Диверсификациялашган стратегия турлари.....	103
7.2.1. Янги тармоқларга кириш стратегиялари.....	108
7.2.2. Турдош тармоқларга диверсиялаш стратегияси.....	109
7.2.3. Қисқартириш ва тугатиш стратегияси.....	111
7.2.4. Қайта таркиблаштириш стратегияси.....	111
7.2.5. Кўпмиллатли диверсиялаш стратегияси.....	112
VIII боб. Ишлаб чиқаришни бошқаришда стратегиянинг моҳияти ва ўрни.....	113
8.1. Фирмада стратегик бошқариш.....	115
8.2. Бизнеснинг стратегик турлари.....	118
8.3. Фирма стратегиясини ишлаб чиқиш, стратегияни аниқлаш босқичлари.....	119
8.4. Стратегиянинг бажарилиши.....	124

IX боб. Корхона ва ташкилотлардаги инсон омилининг таъсирини бошқариш ва такомиллаштириш стратегияси.....	127
9.1. Персонални бошқариш стратегиясининг тамойиллари.....	127
9.2. Шахснинг рухий чизмаси.....	135
9.3. Корхонадаги хизмат мартабасини бошқариш стратегияси....	137
9.4. Корхона ва ташкилотларда персонал хулқ-атворини бошқариш стратегияси.....	140
9.5. Корхона ва ташкилотдаги мавжуд инсон ресурс- ларидан самарали фойдаланиш стратегияси.....	144

**Н.Юлдашев, Д.Собиржонова,
Ш.Тўлаганова**

СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ

Ўқув қўлланма

Мухаррир
Компьютерда саҳифаловчи

Ш.Худойбердиева
Н.Ахметова

Босишга рухсат этилди 17.03.2008. Қоғоз бичими 60x84 $\frac{1}{16}$.

Ҳисоб-нашр табоғи 9.5 б.т. Адади 100. Буюртма №58.

“IQTISOD-MOLIYA” нашриёти,
100084, Тошкент, Кичик ҳалқа йўли кўчаси, 7-уй

Тошкент Молия институти босмахонасида ризография усулида чоп
этилди.

100084, Тошкент, Кичик ҳалқа йўли кўчаси, 7-уй

