

**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 қуйидаги 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 бўлолмайди. 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 келажақда эришмоқчи бўлган мақсадлари ўз ифодасини топади, яъни гўё келажақда туриб, ҳозирги даврга қараш амалга оширилади. Ҳозирги вақтда ташкилот ҳаракати аниқланади ва рўёбга чиқарилади, режа эса ишлаб чиқилмайди ёки келажақда ташкилот нима қилмоғи керак деган савол туғилмайди. Бунда стратегик бошқаришга хослик шуки, ташкилотнинг келажақда 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 мафкураси 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 мақсадига 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-