

MENEJMENT STRATEGIYASI

Ro'zimov Bobomurod Farhod o'g'li

Denov tadbirkorlik va pedagogika instituti talabasi

Annotatsiya: Ushbu maqolada strategiya va strategik menejment yoritiladi. Strategik rejani tanlash va uni amalga oshirish batafsil tahlil qilingan. Strategik rejani amalga oshirishni boshqarish, uni bajarilishini nazorat qilish va baholash bo'yicha tavsiyalar keltirilgan.

Kalitso'zlar: Strategiya, qoida, taktika, siyosat, protsedura, byudjetlar, strategik menejment, strategik rejalashtirish, miqdoriy me'zonlar, sifatiy me'zonlar

Strategiya grekcha («strategos») so'z bo'lib, «general san'ati» degan ma'noni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta o'ylangan strategiyani Aleksandr Makedonskiy va Amir Temurlar ham harbiy yurishlarda qo'llagan. O'zbek tilining izohli lug'atida ham strategiya atamasi: - «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san'ati»; - «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san'ati va ilmi» ma'nosida talqin etilgan. Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qo'mondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya) larni rejalashtirish san'ati ma'nosida ishlatiladi. Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir. Strategiya — bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli stenariyalarni tahlil qilish san'ati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi g'oya;
- korxonaning umumfaoliyati (fond, ishlab chiqarish quvvati, xarajat, foyda miqdorini va hokazo) ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir. Strategiya — reja, boshqaruv yoki istalgan faoliyat turida strategik maqsadlarga erishish bo'yicha boshqaruv subyektining maxsus dasturi hisoblanadi.

Strategiya — bu moljallangan aniq maqsadlarga erishishni ta'minlaydigan kelajakka qaratilgan tadbirlar tizimi. Strategiyani tanlash va amalga oshirish mohiyati shundaki, mavjud bolgan ko'p qirrali rivojlanish yo'nalishlaridan biri tanlanib, ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini shunga yo'naltirishdir. Strategiya o'z harakat doirasiga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi: 1.Puxta o'ylangan strategiya, 2.Mo'ljallangan strategiya, 3.Amalga oshmagan strategiya, 4.Amalga oshirilgan strategiya, 5.Paydo bo'ladigan strategiya.

Bundan tashqari, korxonada quyidagi strategiyalar ham bo'lishi mumkin:

- maxsus strategiya;
- funktional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya
- diversifikatsiyalashgan strategiya

Maxsus strategiya bu sodir bo'lishi mumkin bo'lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir. Funktional strategiya korxonaning bo'lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyasidir. Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljaldir. Diversifikatsiyalashgan strategiya korxonada (firma) ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini

ko'paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi. Strategik menejment — korxonalar (firma) ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg'unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha aytganda, strategik boshqaruv — bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyatidir.

Strategik menejment korxonalar ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish, mehnat jarayonini tashkil etish, korxonalar istiqbolini belgilab, unga yetib borish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirish, korxonaning iqtisodiy salohiyatini boshqarish kabi vazifalarni o'z ichiga oladi.

Strategik menejment boshqarishning ustuvor qonuniyatlari va jihatlari bilan bir qatorda korxonalar faoliyatining yuqori samaradorligini ta'minlash, mahsulot raqobatbardoshligini oshirish va uning bozordagi barqarorligini qat'iy qarorlarni qabul qilishni o'rgatadi. Strategik menejment usulining paydo bo'lishi va amaliyotda qo'llanish zaruriyati obyektiv sabablar bilan bog'liq bo'lib, bunda asosan korxonaga ta'sir qiluvchi tashqi muhitning o'zgaruvchanligi muhim rol o'ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o'z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli.

Bu bosqichda korxonada o'zgarishlarga nisbatan javob ta'sir voqea sodir bo'lgandan so'ng paydo bo'ladi. Bu reaktiv moslashuv bo'lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo tez sur'atlar bilan sodir bo'ladigan o'zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo'l kelmaydi.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o'zgarish sur'ati tezlashadi. Biroq istiqbolni faqat oldingi davr o'zgarishlari an'anasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo'li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

O'zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o'zgarishlar sur'ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo'lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirish (strategik rejalashtirish).

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxonalar faoliyatini tezkorlik bilan o'zgartirish lozim bo'lgan hollarda qo'llaniladi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida turli-tuman tezkor vazifalar paydo bo'ladi. Ular faqat uzoqni ko'zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi (strategik boshqaruv).

«Strategik boshqarish» atamasi 1960-1970-yillarda kundalik hayotga kirib keldi. Bunda yuqori pog'onada amalga oshiriladigan boshqarish ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqlanadi. Bunday farqni o'tkazish zarurati birinchi navbatda biznesni amalga oshirishdagi o'zgarishlardan kelib chiqadi. Joriy boshqarishdan strategik boshqarishga o'tishning mohiyatini ifodalovchi bosh g'oya shundaki, rahbariyatning diqqat markazi doimo atrofidagi o'zgarishlarga qaratilgan bo'lishi va bu o'zgarishlarni o'z vaqtida sezishi hamda ularga o'z vaqtida javob berishi zarur.

Strategiyaga zarurat jamiyat tomonidan talablar, masalan, keskin ijtimoiy-siyosiy o'zgarishlar korxonani o'z yo'nalishini keskin o'zgartirishga majbur etganda paydo bo'ldi. Innovatsiyalar strategiyasini ishlab chiqish korxonalar umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi.

Umumiy maqsadni ifodalashdan keyin aniq maqsadlar aniqlanadi. Aniq maqsadlarning erkinligini strategiya amalga oshirilishi vaqtida yuzaga keluvchi iqtisodiy vaziyatda ularning realligiga bog'liq. Ularning realligini iqtisodiy vazifani oldindan ko'ra olish va tashqi muhit o'zgarishlari asosida ta'minlash mumkin.

Bunda siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy va ekologik omillar tahlil qilinadi. Oldindan ayta olishning asosiy maqsadi korxonaga qulay imkoniyatlardan foydalanish uchun nima qilishi mumkinligi va kelgusi iqtisodiy vaziyat o'zgarishlari bilan shartlangan tahdidlarga qanday javob berishini aniqlashdan iborat.

Strategik reja — bu tashkilot oldidagi uzoq muddatga mo'ljallangan vazifalar majmui bo'lib, u tashkilot ko'lamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlang'ich nuqta xizmatini o'taydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, o'n va undan ko'proq muddatga mo'ljallangan bo'ladi.

Tashkilotning barcha bo'g'inlariga tegishli bo'lib, butun tashkilot uchun umumiy maqsadlarni aniqlab beradigan hamda uni o'z muhitiga nisbatan yo'nalish ko'rsatadigan rejaga strategik reja deyiladi.

Umumiy maqsadlarni qanday qilib erishish yo'llarini ko'rsatib beradigan reja esa operatsion reja deb yuritiladi. Strategik reja, odatda korxonaga rahbariyati tomonidan ishlab chiqiladi va uni amalga oshirishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi.

Korxonaga maqsadi va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama majmuaviy ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi. Strategik rejalashtirish — bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan qarorlar va xatti-harakatlar majmuidir, buning natijasida tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlashga qaratilgan maxsus strategiyalar ishlab chiqiladi.

Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish qarorlarini qabul qilishda asosiy instrument hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi — tashkilotda kerakli darajada, muhlatda o'zgartirishlar va yangiliklarni joriy etishdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayonini olib borishda asosiy 4 ta boshqarish faoliyati ajratiladi:

1. Resurslarni taqsimlash.
2. Tashqi muhitga moslashish.
3. Ichki muvofiqashtirish.
4. Tashkiliy strategiyalarni anglash.

Yuqori darajadagi rahbarning asosiy vazifasi faqatgina strategik rejalashtirish jarayonini ishlab chiqish emas, balki uni joriy etish va baholash bilan ham bog'liq. Strategiyani tanlash — strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi: muqobil strategiyalarni aniqlash; aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish; qiyomiga yetkazilgan strategiyaga baho berish. Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin.

Zero, ular yaxlit tahlil jarayonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda korxonaga oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi.

Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Bu ishga korxonadagi barcha bo'g'in boshqaruvchilarini jalb qilish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuvni tanlash imkoniyatini yaratadi. Ikkinchi bosqichda — tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda — tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil (variant)lar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi. Strategik rejalashtirish tashkilot maqsadlarini tanlash va ularga erishish uchun nima qilish zarurligi xususida qarorlarni o'z ichiga oladi. Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv qarorlari uchun asos bo'ladi. Ammo har qanday rejani amalga qo'llamaslik balandparvoz so'zlar bo'lib qolaveradi.

Amalga oshirish strategik rejani harakatga keltiradi. Rejalarni tuzishdagi eng asosiy hal qiluvchi bosqich missiyani tanlash va maqsadlarni oydinlashtirish bo'lib hisoblanadi. Bularga erishish uslublari esa mehnat jamoasida erkin xatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin.

Korxonalar rahbarlari strategik rejani amalga oshirish uchun rejalar, dasturlar va loyihalarni ishlab chiqishlari, uni asoslashlari, budget masalalarini hal qilishlari, xullas strategiyaning ijrosini boshqarishlari lozim bo'ladi.

Bu tadbirlarning asosiy vazifasi kelajakdagi qarorlarga tayangan holda va qo'yilgan maqsadlarga samarali erishish uchun muqobillarni amalga oshirishni boshqarish kerak.

Bundan asosiy maqsad barcha xatti-harakatlarning bir-biriga bog'liqligidir. Rasmiy rejalashtirishning asosiy tashkil etuvchilari bu taktika, siyosat, protsedura va qoidalaridir. Taktika. Bu qisqa muddatli reja va strategiyalar. Taktik rejalarining asosiy tansifi:

- taktika strategiyani rivojlantirish uchun ishlab chiqiladi;
- strategiya qariyb barcha hollarda yuqori boshqaruv pog'onalari tomonidan ishlab chiqilsa, taktika esa ko'proq o'rta pog'ona rahbarlari tomonidan ishlab chiqiladi;
- taktika strategiyaga nisbatan qisqa muddatga mo'ljallangan;
- strategiyaning natijalari bir necha yil davomida to'la namoyon

Bo'lmagan paytda taktika natijalari juda tez yuzaga chiqadi va aniq holatlar bilan oson solishtiriladi.

Siyosat. Rahbariyat uzoq muddatli va taktik rejalarini ishlab chiqqanidan keyin, bu rejalar yo'nalishni o'zgartirmaslik maqsadida qo'shimcha tadbirlar ishlab chiqadi. Strategiyani amalga oshirish jarayonidagi bu bosqich, siyosatni ishlab chiqish bosqichi deb yuritiladi. Siyosat bu maqsadlarga erishishni osonlashtiradigan qaror qabul qilish hamda xatti-harakatlar uchun umumiy qo'llanma bo'lib hisoblanadi. Siyosat yuqori rahbariyat tomonidan uzoq muddatga mo'ljallab ishlab chiqiladi. Masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun yangi asboblarni miqdorini kamaytirish siyosati bo'lishi mumkin.

Protseduralar rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi. Protседura — bu aniq vaziyatda nima qilish kerakligini ko'rsatadi. Mohiyati jihatidan protsedura dasturlashtirilgan qaror qabul qilishni anglatadi. Umuman olganda individ protseduraga binoan ishlasa, u mustaqil harakat va muqobillarning kam miqdoriga ega bo'ladi. Qoidalar. Rejalarni amalga oshirishda har qanday keraksiz xatti-harakatlardan xoli bo'lish uchun qoidalar ishlab

chiqiladi. Qoida bu qandaydir bir aniq vaziyatda nima ish qilish kerakligini ko'rsatadi. Protseuralardan farqli o'laroq chegaralangan va aniq vaziyatlarda qo'llaniladi. Protseuralar esa bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir qancha harakatlar ketma-ketligi bo'lgan vaziyatlar uchun mo'ljallanadi.

Ba'zida ishchilar qoida va protseduralarga erkin harakatni cheklovchi sifatida qaraydilar. Bunday sharoitda qoida maqsadga erishish uchun to'sqinlik qiladi, bu tashkilotda kelishmovchilikni keltirib chiqaradi, shu sababli rahbariyat qoidalarning maqsadi haqida xodimlarga ma'lumot berishi kerak. Hozirgi kunda rejalashtirishni va nazorat jarayonini muvofiqlashtirishning har xil turlari bor.

Keng qo'llaniladigan ikkita boshqaruv instrumentlari mavjud: budjetlar va maqsadlar bo'yicha boshqarish. Budjetlar. Rejalashtirishning asosiy vazifalaridan biri bu iloji boricha resurslarni samarali taqsimlashdan iborat. Rejalar, rahbariyat fikricha, maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish xatti-harakatini taqsimlashga ko'maklashadi. Rahbarlar qanday resurslarga ega ekanligini aniqlash uchun rejalashtirishning dastagi bo'lgan budjetlar ishlatiladi. Budjet bu resurslarni taqsimlash usuli bo'lib, miqdoriy ko'rinishda xarakterlanadi va maqsadlarga erishishga ko'maklashadi. Maqsad va resurslarni miqdoriy aniqlash. Budjetni ishlab chiqishning birinchi qadami maqsad va resurslarni son ko'rinishida ifodalashdan iborat. Keng tarqalgan o'lchovlar bupul va natural ko'rinishlardir. Budjetni ishlab chiqish bosqichlari:

1. Yuqori rahbariyat tomonidan firmaning umumiy maqsadi e'lon qilinadi. Masalan, bashorat etilayotgan sotish hajmi.

2. Bo'limlarda operativ smetaning tayyorlanishi.

3. Yuqori rahbariyat berilgan tadbirlarni budjetga binoan tahlil qiladi va o'zgartirish kiritadi va bo'limlar yuqori rahbariyat ko'rsatgan kamchiliklarga tuzatish kiritadi. Ushbu bosqichda yuqori rahbariyat tashkilotni resurslar bilan taqsimlash vazifasini bajaradi.

4. Yakuniy budjetlarni tayyorlash.

Aytib o'tilgandek nazorat rejalashtirishga asoslanadi. Nazorat samarali bo'lishi uchun uni rejalashtirish bilan chambarchas bog'lash kerak. Budjetni ishlab chiqish bunday bog'liqlik va nazorat samarali miqdoriy usulini tashkil etadi. Inson resurslarida rejalashtirish va nazorat bog'liqligini ta'minlovchi boshqarish uslubi — maqsadlar bo'yicha boshqarish (MBO) uslubi hisoblanadi. Strategik rejani baholash maqsadlar va erishilgan natijalarni solishtirish yo'li bilan amalga oshiriladi. Baholash uzluksiz va tizimli olib borilishi kerak.

Baholash jarayoni strategiyani tartibga solish maqsadida qo'llaniladi. Strategik rejalashtirishni baholashda quyidagi 5 ta savolga javob berish lozim: Strategiya tashkilotning ichki imkoniyatlariga mos keladimi? Strategiya ma'lum darajadagi tavakkallikni taqozo etadimi? Strategiyani amalga oshirish uchun tashkilot kerakli resurslarga egami?

Strategiya tashqi xavf va imkoniyatlarni hisobga oladimi? Strategiya firma resurslarini qo'llashda eng yaxshi usul hisoblanadimi? Baholash jarayonida bir qator miqdoriy va sifatiy mezonlar mavjud. Miqdoriy mezonlarga quyidagilar kiradi: bozordagi hissa, sotish hajmining oshishi, kadrlar qo'nimsizligi, xarajatlar darajasi, samarali ishlab chiqarish va hokazo. Sifatiy mezonlarga esa, mijozlarga xizmat ko'rsatish hajmini oshirish, bozor

haqidagi bilimlarni chuqurlashtirish, imkoniyatlardan foydalanish, xavf miqdorini kamaytirish va hokazo kiradi. Sifatiy va miqdoriy baholash bilan bog'liq muammolar: Vaqt omili. O'lchashning aniqligi. Strategiya va rejalar aniqlangandan keyin rahbariyat umumtashkilot maqsadlariga erishish uchun tashkilot strukturasi o'rganishi kerak.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR:

1. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: «Филинъ-Рилант», 2001.
2. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент. М.: Новосибирск, «Инфра-М», 1999.
3. Zaynutdinov Sh, Shermuhamedov A., Murakaev I. Menejment. T.: 2005.
4. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.
5. Sharifxojayev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
6. N.M.Ziyavitdinova, Y.M.O'rinov, Sh.N.Xayitov. Menejment.T.: 2012.
7. www.Zivo.net
8. www.Manaiement.ru
9. www.wikipedia.org